



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

**Facultad de Ciencias Económicas Contables y Financieras
Escuela Profesional de Ciencias Contables y Financieras**

**Cuadro de mando integral y el control de gestión en las empresas comercializadoras de
productos farmacéuticos de la Provincia de Huaura**

Tesis

Para optar el Título Profesional de Contador Público

Autor

Jose Martin Beteta Silva

Asesor

Dr. CPCC. Julio Víctor Carbajal Romero

Dr. Julio Carbajal Romero
Contador Público Colegiado Certificado

Huacho - Perú

2026



Reconocimiento – No Comercial - >Sin Derivadas – Sin restricciones adicionales

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

Reconocimiento: Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales. **Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o construye sobre material, no puede distribuir el materia modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

LICENCIADA

(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020)

Facultad de Ciencias Económicas Contables y Financieras
Escuela Profesional de Ciencias Contables Y Financieras

METADATOS

DATOS DEL AUTOR (ES):		
APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	FECHA DE SUSTENTACIÓN
Beteta Silva, Jose Martin	43230798	05/12/2024
DATOS DEL ASESOR:		
APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	CÓDIGO ORCID
Dr. Carbajal Romero, Julio Víctor	15586679	https://orcid.org/0000-0001-6628-4980
DATOS DE LOS MIEMBROS DE JURADOS – PREGRADO		
APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	CODIGO ORCID
Dra. CPCC. Romero Herbozo, Nidia Elena	15590319	https://orcid.org/0000-0001-8226-4656
Dr. CPCC. Villanueva Rodriguez, Teodorico Angel	15611093	https://orcid.org/0000-0002-9933-6406
Dra. CPCC. Espinoza De Sanchez, Silvia Marianella	15758120	https://orcid.org/0000-0002-2513-5273

Jose Martin Beteta Silva

CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y EL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PRODUCTOS F...

 REVISION DE TESIS

 TESIS 2023

 Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Financieras

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trnoid::1:2575101583

Fecha de entrega

17 abr 2023, 2:51 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

23 mar 2026, 12:01 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

INFORME_FINAL_jose_beteta_-_2_-_2-.docx

Tamaño del archivo

2.6 MB

90 páginas

13.332 palabras

74.498 caracteres

17% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Fuentes principales

16%  Fuentes de Internet

6%  Publicaciones

10%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

DEDICATORIA

A Dios, a mis padres Marilú y Godofredo,
a mi hermana Noelia y mi hijo Alessandro por el apoyo que
siempre me han dado, porque siempre creen en mí y por sus
palabras de aliento.

AGRADECIMIENTO

Elevo mis plegarias a Dios que siempre me bendice, así mismo mi buena familia por sus buenas vibras y caminar conmigo apoyándome.

Agradecido de corazón con mi prestigiosa y querida, alma mater de muchos excelentes profesionales.

A mis profesores mi gratitud por las enseñanzas recibidas.

A mis compañeros de aula por su amistad y compañerismo durante nuestra formación profesional.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCION	xiii
CAPÍTULO I:	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2. Formulación de Problema	3
1.2.1. Problema General	3
1.2.2. Problemas Específicos	3
1.3. Objetivo de la Investigación	4
1.3.1. Objetivo General	4
1.3.2. Objetivos Específicos	4
1.4. Justificación de la investigación	5
1.5. Delimitación del estudio	6
1.6. Viabilidad del Estudio	6
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la Investigación	8

2.1.1. Antecedentes internacionales	8
2.1.2 Antecedentes nacionales	9
2.2. Bases teóricas	8
2.2.1 Cuadro de Mando Integral	11
2.2.2 Control de gestión	24
2.3. Bases filosóficas	29
2.4. Definiciones conceptuales	32
2.5. Formulación de hipótesis	33
2.5.1. Hipótesis general	33
2.5.2. Hipótesis específicas	33
CAPÍTULO III	
METODOLOGÍA	
3.1. Diseño metodológico	34
3.2. Población y Muestra	35
3.2.1. Población.	35
3.2.2. Muestra	36
3.3. Operacionalización de variables e indicadores	36
3.4. Técnicas de recolección de datos	38
3.5. Técnicas para el procesamiento de la información	38
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS	
Resultados	40
CAPITULO V	
DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1. Discusiones	60

5.2. Conclusiones	65
5.3. Recomendaciones	65
CAPITULO VI	
FUENTES DE INFORMACIÓN	
6.1. Fuentes documentarias	67
6.2. Fuentes Bibliografía	68
6.3. Fuentes Hemerográficas	68
6.4. Fuentes Documentales	68
Anexo 01	
Instrumento para la toma de datos	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Establecimientos Farmacéuticos	35
Tabla 2. Definida la organización	40
Tabla 3. Actividades de supervisión	41
Tabla 4. Definición de procedimientos	42
Tabla 5. Definición de plan estratégico	43
Tabla 6. Estrategias de utilidad	44
Tabla 7. Estrategias de rentabilidad	45
Tabla 8. Niveles de participación en el mercado	46
Tabla 9. Niveles de rentabilidad por cliente	47
Tabla 10. Medidores de la calidad del servicio	48
Tabla 11. Evaluación de los costos de servicio	49
Tabla 12. Programa de capacitación	50
Tabla 13. Programa de capacitación sobre tecnología	51
Tabla 14. Clima motivacional	52
Tabla 15. El Cuadro de Mando Integral y el control de gestión	53
Tabla 16. La información financiera y el control de gestión	54
Tabla 17. El bienestar de los usuarios y el control de gestión	55
Tabla 18. La eficiencia de los procesos internos y el control de gestión	56
Tabla 19. El aprendizaje y crecimiento de los colaboradores y el control de gestión	57
Tabla 20. Factores correlacionales de la Hipotesis	60
Tabla 21. Elementos para la Contrastacion de las hipótesis específicas uno dos y tres	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de las 4 perspectiva del BSC	13
Figura 2. Relaciones de causalidad entre los indicadores	16
Figura 3. Las perspectivas de análisis	19
Figura 4. Secuencia metodológica de la planeación estratégica	21
Figura 5. Actividades de supervisión	41
Figura 6. Definición de procedimientos	42
Figura 7. Definición de plan estratégico	43
Figura 8. Estrategias de utilidad	44
Figura 9. Estrategias de rentabilidad	45
Figura 10. Niveles de participación en el mercado	46
Figura 11. Niveles de rentabilidad por cliente	47
Figura 12. Medidores de la calidad del servicio	48
Figura 13. Evaluación de los costos de servicio	49
Figura 14. Programa de capacitación	50
Figura 15. Programa de capacitación sobre tecnología	51
Figura 16. Clima motivacional	52
Figura 17. El Cuadro de Mando Integral y el control de gestión	53
Figura 18. La información financiera y el control de gestión	54
Figura 19. La satisfacción del cliente y el control de gestión	55
Figura 20. La eficiencia de los procesos internos y el control de gestión	56
Figura 21. El aprendizaje y crecimiento de los colaboradores y el control de gestión	57

RESUMEN

Objetivo: Demostrar la manera como el Cuadro de Mando Integral es determinante con el control de gestión de las entidades comercializadoras de productos farmacéuticos de la Provincia de Huaura. **Método:** Estudio aplicado, descriptiva, explicativa, correlacional y deductiva, con un diseño no experimental y un enfoque cuantitativo. **Población:** Se tomaron las entidades comerciales dedicadas al rubro de artículos farmacéuticos en el ámbito de Huacho, Huaura, Véqueta, Santa María y Hualmay, que hacen un total de 93 establecimientos. El tamaño de nuestra muestra es de 75 empresas. **Conclusiones:** El Cuadro de Mando Integral es determinante en el control de gestión de los centros que se dedican al rubro de artículos farmacéuticos en la Provincia de Huaura.

La información de las finanzas, la satisfacción de los usuarios, la eficiencia del procesamiento interno, el aprendizaje y crecimiento de los colaboradores de la empresa, influye en el control de gestión de las entidades comercializadoras de artículos farmacéuticos en nuestra provincia

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral, control de gestión, empresas comercializadoras, productos farmacéuticos.

ABSTRACT

Objective: To demonstrate how the Balanced Scorecard influences the management control of pharmaceuticals companies in the provinces of Huaura. **Method:** Applied, descriptive, explanatory, correlational and deductive research, with a non-experimental design and a quantitative approach. **Population:** Drugstores and pharmacies in the jurisdiction of Huacho, Huaura, Vegueta, Santa María and Hualmay were taken, making a total of 93 establishments.

The size of our sample is 75 companies. **Conclusions:** The Balanced Scorecard influences the management control of pharmaceutical marketing's companies in the Provinces of Huaura. Financial information, customer satisfaction, efficiency of internal processes, learning and growth of the company's collaborators influence the management control of pharmaceutical product marketing's companies in the provinces of Huaura.

Keywords: Balanced Scorecard, management control, marketing companies, pharmaceutical products.

INTRODUCCION

Los requerimientos de control de gestión en las entidades comercializadoras de productos farmacéuticos permiten hacer mediciones basados en un alineamiento estratégico entre el plan estratégico con sus objetivos estratégicos propuestos. Este control a través del Cuadro de Mando Integral y sus cuatro proposiciones, permitirá que los recursos que se hayan presentes en la entidad sean utilizados eficientemente para el cumplimiento de sus metas estratégicas trazadas.

Con este contexto, se planteó esta investigación, cuyo propósito es establecer la influencia que tiene el manejo del Cuadro de Mando Integral en el control de gestión de las entidades dedicadas al comercio de artículos farmacéuticos en la Provincia de Huaura. Si se tiene una visión clara y objetivas del rumbo de la empresa plasmada en su visión y misión, se podrá seguir en esa dirección en la medida que los directivos que gestionan se vean apoyados por tecnología de la información para una atención de clientes más competitivas y se tengan indicadores.

Que este trabajo de investigación sea una motivación para que se desarrollen otras con las variables de trabajo, y que continúen proporcionando recomendaciones orientadas al menor manejo de la comercialización de las empresas farmacéuticas.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

Actualmente observamos con preocupación la presencia de grandes disputas sobre todo en los mercados la cual se hace de manifiesto debido a los requerimientos generados por los usuarios, en cuanto a la optimización y valor de los productos y prestaciones ante ello se percibe la exigencia de las entidades de este rubro con el propósito de hacer posible la optimización de su efectividad en la gestión de sus recursos.

Quienes tienen la responsabilidad administrativa de las entidades no estiman en los requerimientos del empleo de las medidas no financieras, en ese sentido existe gran desconocimiento que al emplearlos podrá conceder aportes muy beneficiosos que optimizaran el rendimiento de las entidades. Empleándose solamente los indicadores financieros para analizar la entidad no será trascendente si no se efectúa el análisis del sitio en el cual se inicia dichos resultados, o tal vez se presentaron esos resultados o contestar las preguntas formuladas como los es el por qué no se puede lograr, pues para el propósito de atributos competitivos sostenibles en el tiempo es necesario efectuar la evaluación de diferentes productos muy esenciales para estabilizar la gestión financiera con el capital intelectual de la empresa.

Las disposiciones respecto a los aspectos financieros frecuentes presentan muchas falencias debido a que aquellos que tienen la responsabilidad de las entidades se hacen la interrogante referente a que si efectivamente se están empleando los indicadores adecuados para proceder a la evaluación de la gestión de estas.

De igual forma, presentan mucha preocupación por la verificación y análisis de los elementos no financieros que son tienen mucha relevancia para poder lograr el éxito en su totalidad con innovación, detención del talento, responsabilidad con la sociedad y el ambiente.

Sabemos y es muy evidente que, los informes financieros que se usan cotidianamente brindan datos restringidos referente a como se desempeña la entidad, solo son datos trascendentales, sin embargo, no reflejan si el desenvolvimiento es el adecuado, no de los elementos que incurren en este desenvolvimiento. De igual forma, tienen la gran responsabilidad de la entidad los cuales se encuentran en la búsqueda de esta información hallando muchos obstáculos para poder lograrlos.

Consecuentemente las instituciones podrían hacer uso de los indicadores no financieros que pueda avalar y dotarse de datos correctos, preciso y persistente referente a la presencia de eficiencia, eficacia, calidad.

En cuanto a lo sostenido, es necesario que las entidades se puedan adaptarse a las variedades del ambiente externo tratando de hallar siempre el sentido de competencia, logrando poder esforzarse con el propósito de que su evolución interna sea eficiente, consecuentemente se debe pronunciar las tácticas adecuadas que hagan posible cumplir

con sus planes estratégicos de sus metas lo que hará posible el logro de una mejora continua.

1.2. Formulación de Problema

1.2.1. Problema General

¿De qué manera el Cuadro de Mando Integral influye en el control de gestión de las empresas comercializadoras de productos farmacéuticos de la Provincia de Huaura?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿De qué forma el Cuadro de Mando Integral influye en el control de gestión de las empresas comercializadoras de productos farmacéuticos de la Provincia de Huaura, respecto a la información financiera?
- ¿De qué manera el Cuadro de Mando Integral influye en el control de gestión de las empresas comercializadoras de productos farmacéuticos de la Provincia de Huaura, respecto a la satisfacción del cliente?
- ¿De qué modo el Cuadro de Mando Integral influye en el control de gestión de las empresas comercializadoras de productos farmacéuticos de la Provincia de Huaura, respecto a la eficiencia de los procesos internos?
- ¿De qué forma el Cuadro de Mando Integral influye en el control de gestión de las empresas comercializadoras de productos farmacéuticos de la

Provincia de Huaura, respecto al aprendizaje y crecimiento de los colaboradores de la empresa?

1.3. Objetivo de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Demostrar la manera como el Cuadro de Mando Integral influye en el control de gestión de las empresas comercializadoras de productos farmacéuticos de la Provincia de Huaura.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Establecer la forma en que el Cuadro de Mando Integral influye en el control de gestión de las empresas comercializadoras de productos farmacéuticos de la Provincia de Huaura, respecto a la información financiera.
- Demostrar la manera de cómo el Cuadro de Mando Integral influye en el control de gestión de las empresas comercializadoras de productos farmacéuticos de la Provincia de Huaura, respecto a la satisfacción del cliente.
- Demostrar la forma de cómo el Cuadro de Mando Integral influye en el control de gestión de las empresas comercializadoras de productos farmacéuticos de la Provincia de Huaura, respecto a la eficiencia de los procesos internos.
- Establecer la forma en que el Cuadro de Mando Integral influye en el control de gestión de las empresas comercializadoras de productos farmacéuticos de

la Provincia de Huaura, respecto al aprendizaje y crecimiento de los colaboradores de la empresa.

1.4. Justificación de la investigación

El estudio cuenta con justificación práctica, porque es necesario dar a conocer a los responsables de las entidades que comercializan artículos farmacéuticos lo esencial que es contar con herramientas que sean efectivas en el control de gestión integral, pues solo cuentan con los informes financieros para la toma de decisiones.

El proyecto tiene una justificación metodológica del cuadro de mando integral, el cual servirá para evaluar utilizando indicadores, sus objetivos, metas y sobre todo el desempeño de la empresa en forma integral a través de perspectivas que permitan obtener resultados que lo dirijan al cumplimiento de sus propósitos plasmados en sus objetivos estratégicos.

Asimismo, el empleo del cuadro de mando integral potenciará la consecución de propósitos de la entidad en su cumplimiento de manera que sean medibles y sustentables ante la gerencia obteniendo una visión clara y objetiva del rumbo de la empresa.

Contando para ello, el empleo de ciertos mecanismos llamados Cuadro de Mando Integral pues ofrece la ventaja de evaluar en forma integral el desarrollo de los procesos en los distintos ambientes de la entidad los cuales se encuentran bajo su responsabilidad.

1.5. Delimitación del estudio

a. Delimitación espacial.

El trabajo ha sido desarrollado en las instalaciones de las Entidades dedicadas al comercio de artículos de Farmacia en la Provincia de Huaura.

b. Delimitación temporal.

El estudio tomo en consideración todos los datos obtenidos mediante diferentes fuentes consideradas en el año 2020-2021.

c. Delimitación social.

Este trabajo involucró a trabajadores de gestión y de contabilidad que trabajan en las Entidades dedicadas al comercio de artículos Farmacéuticos en la Provincia de Huaura.

1.6. Viabilidad del Estudio

Este trabajo se analizó que era viable, pues esta ofrece una herramienta de control global para la medición y el control de la eficacia empresarial para de esa manera alinear la visión y misión de las entidades que se dedican a comercializar artículos farmacéuticos con los requerimientos de los usuarios y de las etapas diarios, mejorando de esta manera la eficiencia y eficacia de las actividades.

La determinación de intentar efectuar este estudio. Posibilita la conveniencia de una “idea”, en la búsqueda de soluciones de alguna anomalía o la utilización de una oportunidad, y que deba ser sostenida en una o más eventualidades

Basado en estas aseveraciones, se busca tener una viabilidad económica, dado que será financiado en forma personal, contándose con el recurso humano necesario para su desarrollo. El acceso a la información a pesar de las circunstancias es el internet y el manejo responsable de las cuentas, se puede tener las bases de información necesarias para tener un sustento teórico de la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedentes internacionales

Armendáriz y Rojas, (2015) el **objetivo** principal de dicha investigación fue efectuar el crecimiento de un mecanismo de control de gestión para las farmacias establecidas en Venezuela, mediante la aplicación de un mecanismo gerencial llamada Balanced Scorecard, el cual ayudará a la gerencia a obtener una visión integral del negocio, utilizando para ello una agrupación de indicadores que conviertan la visión en operación, orientando los conocimientos, habilidades de los colaboradores de las farmacias en la adquisición de los propósitos estratégicos a largo plazo. Actualmente las farmacias no cuentan con sistemas adecuados de control gerencial que les permitan mejorar su gestión con respecto al desarrollo de sus actividades, promover la calidad de servicios, la adopción de nuevas tecnologías, optimizar la publicidad de artículos y prestaciones, desarrollar estrategias de comercialización, manejar adecuadamente los recursos humanos.

Álvarez, (2015), en su investigación su objetivo principal fue aplicar algunos mecanismos de gestión que solucione el problema de la poquísima visión de expandirse de la empresa, y optimizar el control de sus procesos. Asimismo, el uso del cuadro de mando integral permitirá a quienes tienen la responsabilidad de la entidad monitorear cada proceso que se desarrolle en la gestión con la finalidad

de evaluar y emitir la información necesaria que requiera la entidad para la toma de decisiones. Los resultados fueron: establecer las estrategias empresariales con el alineamiento a las circunstancias del cuadro de mando integral para cumplir con sus propósitos estratégicos propuestos por la entidad. En ese sentido, el trabajo efectuado fue de tipo descriptivo, por lo mismo que se trató de hacer la evaluación del estado en que se encuentra la institución, buscando solución a la problemática

2.1.2 Antecedentes nacionales

Colorete, (2017), Hizo grandes aportes mediante su estudio en el que su objetivo principal fue establecer los vínculos del Balanced Scorecard en la gestión empresarial de las Pymes panificadoras de Chorrillos. Su problemática estuvo relacionada con la deficiente gestión de las micro pequeñas empresas ocasionando que la toma de decisiones sea desacertada, no contaban con herramientas de medición y control de su desempeño. La investigación se efectuó mediante el tipo descriptivo, tomando como diseño no experimental, utilizándose para ello se pudo recopilar datos las técnicas de análisis documental. Como conclusión se demostró que el Balanced Scorecard es determinante en la gestión de las entidades pues es una herramienta valiosa para la medición del desempeño lo cual incidirá en la mejora de continua de las micro y pequeñas empresas panificadoras.

Chupillon, (2013), su investigación tuvo como objetivo principal la adecuación del cuadro de mando integral en la entidad de transporte “A & B S.A.C “para la optimización de la gerencia estratégica. Asimismo, que la

problemática se evidencio en la carencia de planificación y control adecuado la que genero problemas en la gestión empresarial afectando hacer posible el cumplimiento de sus metas empresariales. Aunado a ello, la no comunicación por parte de los responsables de la empresa de la misión, visión y objetivos a los colaboradores por ello urgió la necesidad de la aplicación de una herramienta gerencial llamada cuadro de mando integral el cual hará posible mejorar la gestión y por ende sus procesos internos, así como la evaluación del control de procesos. Para ello, se realizó un diagnóstico el cual sirvió para la elaboración del planeamiento estratégico, definiéndose los objetivos y sobre todo los indicadores para la evaluación y control respectivo proponiendo la edificación del cuadro de mando integral. El tipo de investigación fue aplicada no experimental, con un diseño descriptivo aplicándose un cuestionario a los empleados con el objetivo de tener entendimiento la realidad problemática.

Melendrez, y Juan De Dios, (2013), su investigación tuvo como objetivo principal efectuar la demostración que el Balanced Scorecard es un mecanismo referente a las tácticas que hacen posible la determinación para la generación de los informes respecto a la contabilidad integral en las entidades que se dedican a la venta en la provincia de Huaura. Mencionan que el Balanced Scorecard o llamado también cuadro de mando integral es un mecanismo dinámico que debe ser utilizada por quienes tienen la responsabilidad de cualquier entidad, con el propósito de que puedan aplicarla y mejorar su gestión integral. Además, será de muy beneficioso para que las entidades dispongan de los datos de indole financiero y no financiero en la toma de decisiones que más le convenga así

poder configurar las tácticas para el logro de las acciones programadas que hará posible que la misión y visión empresarial se pueda cumplir.

El trabajo fue de tipo aplicado, de grado descriptivo, explicativo y correlacional en concordancia a sus propósitos, origen de las falencias y propósitos determinados.

Mendoza, (2015), el objetivo principal de su investigación fue la implementación del cuadro de mando integral el cual es un mecanismo de gestión por cuanto su finalidad es medir y a la vez controlar las actividades principales de la empresa disponiendo de un mecanismo de información apropiada para la toma de decisiones. Por otra parte, esta herramienta vincula las actividades con el logro de los objetivos estratégicos plasmados en la visión estratégica institucional. Esta investigación tuvo como finalidad el estudio de los objetivos referente a las tácticas determinadas por la entidad de Distribuciones Navales tomando en cuenta su visión, misión y la a aplicación de los indicadores que harán posible medir el logro de su programación, a través del manejo del cuadro de mando integral. Asimismo, fue una investigación aplicada, de diseño no experimental recopilándose información a través de las entrevistas para analizarla aplico el método deductivo utilizando como marco teórico el cuadro de mando integral y el control.

2.2. Bases teóricas

2.2.1 Cuadro de Mando Integral

En los últimos tiempos la aparición de la era de la información tuvo un gran impacto en la administración y crecimiento de las entidades en su totalidad. Este nuevo contexto requiere que todas las empresas deban tener nuevos enfoques para que puedan obtener una gestión exitosa.

Hoy las empresas de este siglo XXI pueden contar con herramientas que les proporcione indicadores que permita efectuar la medición de tal forma que sus segmentos puedan crear la calidad a sus clientes, asimismo la manera de potencializar las aptitudes internas, las inversiones en los sistemas, en el personal, en los procedimientos que son indispensables para optimizar la gestión de la empresa en el futuro.

Ello también es conocido así mismo como Balanced Scorecard fue puesto en desarrollo por el docente Robert Kaplan como también el estudioso David Nortinas, de la entidad consultora Notan & Norton concebido como un mecanismo para evaluar el desenvolvimiento de las entidades y cuya finalidad es medir y monitorear mediante indicadores financieras y no financieras el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Niven, (2000) opina que todas las organizaciones hoy en día necesitan contar con un sistema que les permita evaluar el aspecto financiero con otros aspectos claves como clientes, procesos internos y cultura organizacional, ello les permitirá evaluar en forma integral a la organización y aplicarlas en sus estrategias

diferenciadoras permitiendo ello a obtener un mejor posicionamiento en el mercado.

Según Apaza, (2005) menciona que esta denominada como un mecanismo de gestión integral, pues hace posible evaluar el desarrollo de las actividades por medio de indicadores financieros y no financieros, asimismo el control de gestión de la dirección empresarial.

Mediante su aplicación podremos desarrollar procedimientos y medidas muy beneficiosas para el control y seguimiento de cada aspecto relacionado con:

- Clientes: elemento fundamental y relevante debiendo ser tomados en cuenta en los propósitos s estratégicos a corto, mediano y largo plazo.
- Mercado: meta principal que se debe lograr mediante la aplicación de estrategias.
- Personal: motivar el compromiso de los colaboradores en la misión y visión de la entidad para el logro de cumplir con las metas organizacionales y la satisfacción del cliente.

Importancia del Cuadro de Mando Integral

El empleo de ello es de mucha trascendencia en la gestión de las empresas comerciales o de servicios es muy importante porque esta efectúa la interpretación de la visión de la entidad en objetivos estratégicos los cuales están estrechamente relacionados con las actividades o procesos que dan soporte a estos objetivos los cuales van a ser medidos por intermedio de indicadores.

Podemos señalar que es importante porque:

- Es un mecanismo que permite medir el desarrollo de los procesos así como también las tareas que desempeña la entidad con relación a su visión y la estrategia que desarrollaran.
- Suministra una visión integral a la gerencia en relación al desempeño de la empresa en relación a sus debilidades, fortalezas y sobre todo en el cumplimiento de las actividades programadas.
- Da soporte a la empresa con el propósito de asumir las medidas correctivas las cuales incidirán en la mejoras cuantitativas y cualitativas de las actividades.
- Refleja los resultados que alcanzan la empresa y los empleados continuamente con relación al plan estratégico.

Las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Concordante a lo determinado por (Kaplan y Norton, 2009) Realizan la afirmación de este está compuesto por perspectivas las cuales agrupan en forma integral los objetivos causa- efecto con la finalidad de aplicar las tácticas a corto, mediano y largo plazo que la organización persigue.

Estas perspectivas tienen mucha relación entre ellas permitiendo establecer una cadena de causa-efecto, sirviendo como base de análisis en todos los grados del ordenamiento con la finalidad de hacer posible el logro de las metas mediante un estudio con la aplicación de indicadores de gestión.



Figura 1. Modelo de las 4 perspectiva del BSC [Gráfico]. Recuperado de <https://www.eoi.es/>

Perspectiva financiera

Ello es la respuesta en referencia a las necesidades determinado por los accionistas de la empresa, siendo su orientación esencial en la formación de valor para los accionistas siendo para ello necesario la obtención de la rentabilidad que le permita el desarrollo sostenible en el tiempo del negocio.

Por otro lado, será necesario la definición de los objetivos necesarios, así como los indicadores que se relacionen a las expectativas de los accionistas como el beneficio, el retorno del capital y su uso respectivo.

Asimismo, se tomará en cuenta que, para el logro del éxito empresarial a través de la visión de los accionistas hacia la entidad a corto plazo, mediano y largo plazo

necesariamente deben calcularse las ventas, el aporte marginal, la inversión en activos fijos y el valor económico agregado (EVA). En consecuencia, dicha perspectiva tiene la finalidad de medir los hallazgos logrados y el análisis de la rentabilidad lograda para los inversionistas.

Es necesario enfatizar que esta perspectiva tiene propósitos de estrategias como acrecentar el valor agregado, optimizar la eficiencia de las operaciones, acrecentar los ingresos y efectuar la diferenciación de los elementos, optimizar el empleo del capital.

Por otro lado, según Ramírez (2010) menciona los indicadores propuestos para ser aplicados en esta circunstancia son; el costo económico agregado-EVA, Regreso respecto al capital utilizado-ROCE, promedio de cálculos, movimiento de activos entre otros.

Según Kaplan (2009) opina que los indicadores de medición señalarán si la táctica de la organización, su aplicación brinda aportes esenciales para la satisfacción de los accionistas como es la rentabilidad, desarrollo y el valor de las acciones.

Perspectiva del Cliente

Todo ello está relacionada con el cliente a través del cuadro de mando efectúa el reconocimiento de los segmentos de cliente y mercado y efectúa la evaluación en aspectos como satisfacción, fidelidad retención entre otros.

Por otro lado, los clientes tienen ciertas preferencias y por ello constantemente evalúan las peculiaridades de los artículos o prestaciones que reciben, asimismo, será necesario un estudio de mercado para tener conocimiento en relación con precio, calidad, funcionalidad, imagen.

Según Kaplan y Norton (2009) mencionan que los indicadores relacionados con la perspectiva de clientes deben proporcionar información sobre:

- Aporte de mercado: relacionado a las partes que ocasionan las ventas que ha realizado la empresa en un mercado determinado reflejándose en el número de clientes, efectivo utilizado o en el volumen de ventas obtenidas.
- Incremento de clientes: mide la proporcionalidad del incremento de nuevos clientes.
- Retención de clientes: refleja el porcentaje que la empresa conserva en la interacción con los consumidores.
- Bienestar de los consumidores: Refleja el grado de bienestar de los usuarios tomando en cuenta los principios de evolución relacionado a la propuesta de valor agregado.
- Rentabilidad de los clientes: Refleja la utilidad obtenida descontando los gastos que se requieren para la conservación del cliente.

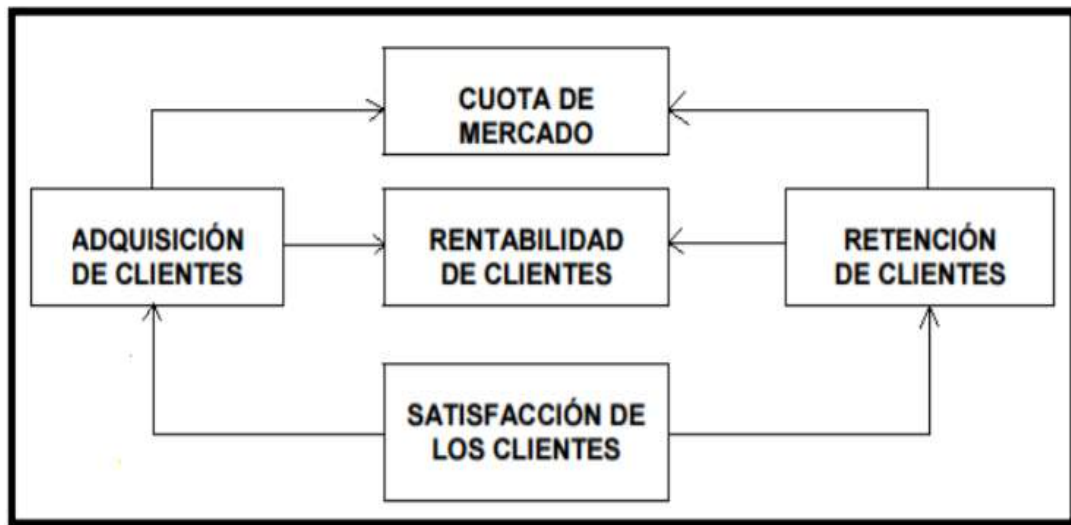


Figura 2. Relaciones de causalidad entre los indicadores [Gráfico]. Fuente: Kaplan y Norton (2009).

La Perspectiva de Procesos Internos

Ello se encuentra debidamente vinculada con las etapas críticas para lograr los objetivos respecto a los accionistas y clientes de la empresa.

Como bien sabemos los propósitos de ello dependerá de las posibilidades en cuanto a la parte financiera y de los usuarios proponiendo nuevos mecanismos integrados, seleccionando indicadores que provengan de las tácticas que contribuirán al bienestar y de los requerimientos relacionado a los socios y de los usuarios elegidos

Desarrollo de la cadena de valor interno. Este proceso está comprendido por etapas:

- La primera etapa está relacionada con el proceso referido a la innovación, en la cual se reconocen los requerimientos de los usuarios actuales proponiéndose soluciones

para ello por otro lado este proceso toma en cuenta dos componentes según Kaplan y Norton (2009):

- (1) Reconocimiento del mercado: se efectúa el estudio para determinar su proporción, los artículos que prefieren elegir los consumidores y el respectivo valor para los productos o servicio elegidos;
 - (2) Confección y desarrollo del artículo o servicio: se investiga para desarrollar un nuevo producto o servicio utilizando nuevas tecnologías para llevarlos al mercado.
- El proceso operativo: se relaciona con el propósito de efectuar la entrega los artículos y prestaciones a los usuarios siendo esta etapa muy importante en la cadena de valor pues es considerado como un proceso relevante dentro de los sistemas de medición en las empresas.
 - El proceso de servicio de post-venta: relacionado con los servicios que se dan después de la venta con el propósito de lograr el bienestar de las expectativas de los usuarios

La perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

Ello se encuentra vinculado al crecimiento de objetivos e indicadores con el propósito de motivar la obtención de conocimientos y crecimiento de la entidad.

Por otro lado, los propósitos que persigue ello les darán soporte a las otras perspectivas mencionadas los objetivos de aprendizaje y crecimiento están relacionadas a las

amplitudes: de los trabajadores, de los mecanismos de información y motivación, representación de madato y conexión con los propósitos.

- Capacidad de los trabajadores: hoy en día es muy valorado el rol de los colaboradores dentro de la empresa pues ellos tienen una relación directa con los procesos y la atención de los clientes. Asimismo, implica una evaluación de los empleados respecto a la gestión de sus conocimientos, habilidades en beneficio del logro de los propósitos establecidos por la entidad.

Para ello se aplicará los indicadores siguientes según Kaplan y Norton (2009)

- 1°. Satisfacción del trabajador
- 2°. Retenciones de los trabajadores
- 3°. Productividad de los trabajadores

- Capacidad de los procedimientos de información

Hoy es muy importante la motivación y capacitación de los empleados pues es necesario para la consecución de los propósitos vinculados con los clientes y del proceso interno, por ello los empleados necesitarán información sobre estos. Por lo tanto, es necesario que cuenten con un óptimo mecanismo de información para que los empleados mejoren las etapas.

Los indicadores que se aplicaran con respecto a la potencialidad de los mecanismos de información pueden ser el porcentaje de trabajadores que atienden a los usuarios y el acceso virtual sobre los datos de los usuarios.

- Motivación, representación de poder y adaptación de los propósitos

Es necesario que se tome en cuenta para la consecución de sus metas así como de formación y desarrollo del clima organizacional pues si los empleados tienen acceso a la información se les debe permitir adoptar decisiones y gestionar. Los indicadores que se referirán a indicadores de sugerencias propuestas por los empleados, indicadores de optimización, indicadores de adaptación de los propósitos personales y de la determinación e indicadores de la actuación en grupo.

Mapa Estratégico

Según Pedros & Gutiérrez (2012) opinan que es un mecanismo que describe de una manera simple la táctica de la entidad realizara con el propósito de la determinación de propósitos, indicadores y gestionarlos en otras palabras establece la relación entre la formulación de las estrategias y su respectiva ejecución.

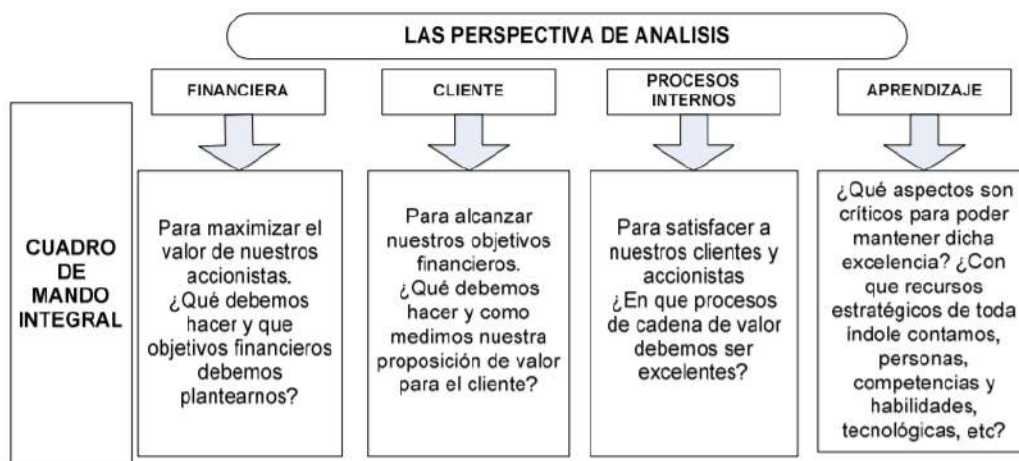


Figura 3. Las perspectivas de análisis [Gráfico]. Fuente: Pedros y Gutiérrez (2012).

El mapa estratégico muestra de manera uniforme y coherente la descripción de la estrategia en forma clara determinando y gestionando objetivos e indicadores que están alineados con la misión de la empresa. Asimismo, el mapa estratégico define el enlace

entre la enunciación de las tácticas y su operatividad, son considerados como rutas causa-efecto que ayudan a la empresa a enfocarse en la formulación de estrategia.

Para efectos del desarrollo de las rutas es necesario considerar que las causas son las expectativas de etapa interna y obtención de conocimientos para ello la consecuencia es el requerimiento del consumidor y la conmovición de estas las expectativas financieras

Implementación del Cuadro de Mando Integral

La aplicación de ello como mecanismo de gestión servirá para mejorarla y a la vez utilizarla como soporte para la consecución de los propósitos de estrategias sugeridas en el plan estratégico empresarial pues se convierte en un mecanismo de información que será beneficioso para la toma de decisiones.

Por otro lado, la adopción del cuadro de mando integral permitirá a las empresas lograr el control de la organización, la comunicación de las estrategias, el uso óptimo de los recursos, la implementación de las estrategias el cual permitirá lograr ventajas competitivas en el mercado donde desarrolla sus actividades. Asimismo, la implementación del cuadro de mando integral podría resultar un proceso un poco complicado al inicio, pero adaptable a la realidad de cada organización que necesite implementarse.

Para la implementación del cuadro de mando integral es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- Se debe establecer la vinculación de los propósitos con la estrategia empresarial
- La difusión de las estrategias al interior de la organización

- La retroalimentación en caso de necesitar una re-orientación estratégica

Es necesario enfatizar que se debe tomar en cuenta ciertos elementos que son importantes en la gestión

Planificación Estratégica

Herramienta para la gestión de la organización pues sirve de apoyo a los responsables para la toma de decisiones en el presente y futuro asimismo ayuda en el planeamiento a largo plazo permitiendo un mejor empleo de los recursos financieros, también los materiales y sobre todo humanos.

Por otro lado, la planificación estratégica es considerado como un proceso de implementación de planes el cual permitirá alcanzar los objetivos trazados por la organización.

Misión

Koontz (2004) menciona que la misión es la identificación de las tareas que realiza una empresa relacionada con elementos muy importantes como los clientes, proveedores y colaboradores.

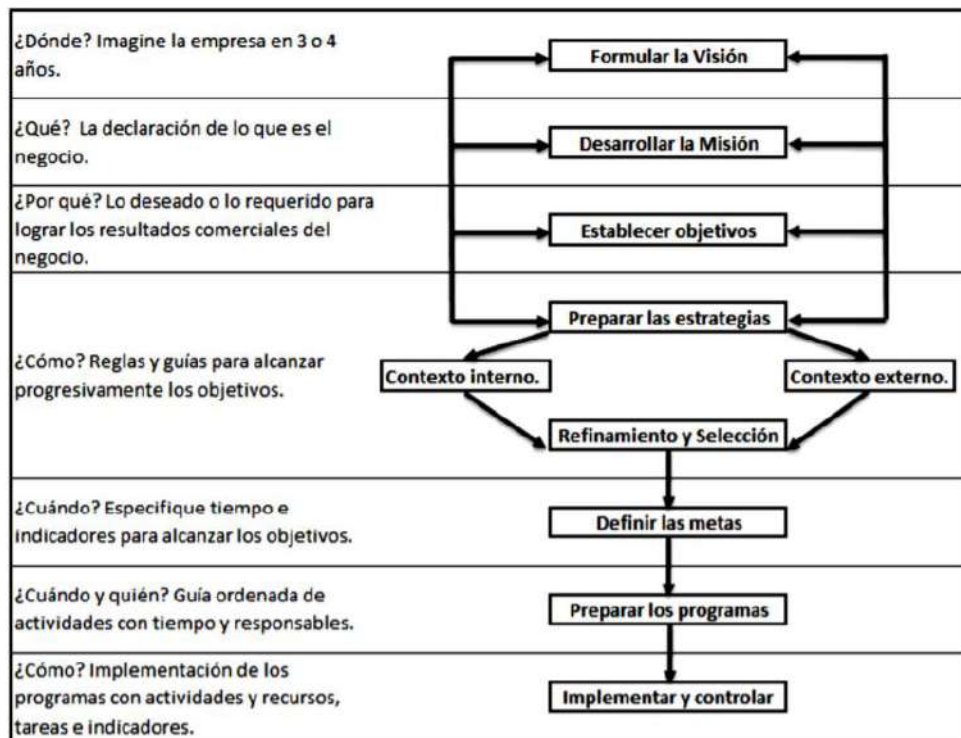


Figura 4. Secuencia metodológica de la planeación estratégica [Gráfico]. Fuente: López y Corre (2007, p.29)

Visión

La visión plasma donde desea ir la empresa a largo plazo tomando en cuenta elementos muy importantes en la planeación así también los requerimientos y necesidades de los consumidores entre otros. Por otro lado, la visión es concebida como el punto de partida del planeamiento estratégico, constituye en sí la definición de la empresa sirviendo de guía de actuación en la gestión de esta.

Objetivos

Manes (2005) menciona que los objetivos deben ser formulados correctamente con la finalidad de que estos se logren en el periodo previsto por los responsables de la empresa.

Para ello deberá tomarse en cuenta que los objetivos deben ser realistas, medibles en el tiempo, motivadores, orientadores del direccionamiento estratégico, comunicadores de

la filosofía empresarial y la provisión de elementos para el control. Por otro lado, la fijación de los propósitos estratégicos propuestos y su enlace a través la relación causa-efecto nos explicara la historia de la estrategia, de cómo la empresa espera lograr los objetitos planteados.

Asimismo, los objetivos ayudan a cumplir con la misión y visión y son medidos a través de los indicadores permitiendo analizar los vínculos causa-efecto que ocurren entre ellos.

Las Perspectivas

Las Perspectivas de la empresa enmarcaran los propósitos estratégicos formulados, sus respectivos indicadores, sus metas propuestas ello permitirá que el cuadro de mando integral ofrece una visión global e integral de la empresa.

Según Kaplan & Norton (2009) mencionan que las perspectivas deben estar relacionadas a las siguientes interrogantes:

- Perspectiva Financiera: ¿Qué propósitos estratégicos debemos lograr para acrecentar el valor a los accionistas?
- Perspectiva de Cliente: ¿Qué necesidad del usuario debemos satisfacer para lograr los propósitos financieros?
- Perspectiva de Procesos: ¿En qué procesos se debe alcanzar la excelencia para lograr cubrir el bienestar de los requerimientos de los usuarios y los accionistas?

- Perspectiva de Recursos: ¿Con qué infraestructuras debemos contar para el logro de nuestros propósitos?

Indicadores

El cuadro de mando integral mediante sus perspectivas hace posible la aplicación de los indicadores para medir, evaluar la gestión empresarial y monitorear el avance de los diferentes aspectos. Asimismo, estos indicadores deben cumplir ciertos requisitos para que sean aplicados como ser claros, medibles, contextualizarse al interior de los objetivos, guiar la dirección de la organización y formulados de la estrategia.

Es por ello que se ha determinado que es un mecanismo muy dinámico se adapta a la realidad de cualquier tipo de empresa y a las medidas que se desean implementar. Asimismo, es un instrumento efectivo para el control de la gestión, colaborando a que la entidad mejore el lugar que ocupa en el mercado.

También son considerados como la manifestación cuantitativa del desarrollo de la empresa que al efectuar la comparación con alguna referencia puede indicar una desviación cuyo análisis permitirá adoptar acciones correctivas. Asimismo, los indicadores que establecen con mayor frecuencia son los de eficacia y de eficiencia el cual permitirá medir los resultados para tomar acciones inmediatas

Los indicadores producen información que debe ser analizada para determinar el desempeño de los departamentos de la empresa, para verificar en denominación de resultados de poder cumplir con los propósitos establecidos en su programación

Es necesario tomar en cuenta que los indicadores deben reunir características para su aplicación como:

- Ligados a la estrategia
- Cuantitativos
- Accesibles
- De fácil comprensión
- Relevantes

Metas

Es la calidad del propósito que se ansia lograr para un indicador en una etapa de momentos establecidos, estas deben ser competitivos de acuerdo a la realidad, los cuales servirán para corregir las desviaciones en el momento oportuno Asimismo la fijación de metas es un proceso muy relevante pues resulta ser el momento donde los responsables de la empresa asumen los compromisos de llegar a las metas propuestas.

2.2.2 Control de gestión

Hoy en día toda empresa requiere de control, si no se efectúa el cálculo lo que se efectúa, lo cual no es posible controlar y si no se puede realizar, no se puede encaminar y si no se puede encaminar no es posible la optimización. Asimismo, afirmamos que el control es un mecanismo de real trascendencia que beneficia a la gerencia ya que mediante ello podemos asegurar que los hechos guarden relación con lo planificado.

La empresa de hoy en día tiene un desafío y es el crecimiento de esta a largo plazo siendo necesario para ello la elaboración de un mapa estratégico sobre el cual debe

trabajar y apuntalar para la consecución de sus fines estratégicos. Por otro lado, se deberá potenciar al capital humano, pues es el recurso más valioso en procesos operacionales en relación al desempeño y eficiencia del recurso humano.

Según Asmat (2007) opina que el control de gestión es una etapa de retroalimentación de información sobre el empleo de la eficiencia de los recursos que posee la entidad para el logro de los propósitos estratégicos.

Como bien sabemos un mecanismo de control de gestión permitirá mantener una gestión adecuada de los procesos y actividades que impactaran en el crecimiento integral de la empresa. Un mecanismo de control de gestión ayudará a optimizar las actividades y procesos, así como la coordinación entre las áreas o departamentos de la empresa, así como el manejo adecuado de los activos.

Anteriormente el control solo estaba relacionado con la información financiera pero hoy ha cambiado su perspectiva, porque debe dar soporte de las estrategias planificadas relacionadas al mercado donde se desenvuelve o piensa posicionarse asimismo tomando otros aspectos en cuenta como la satisfacción el cliente, las innovaciones y con el soporte de la tecnología nos permitirá poder conseguir los datos pertinentes para la toma de decisiones.

Por otro lado, Muñiz (2003) opina que el control de gestión permitirá:

- Dirigir la empresa por los objetivos delineados a los responsables de cada área o departamento para controlar el grado de cumplimiento.

- Reducir las desventajas a los que se encuentran enfrentados las entidades en su desarrollo y gestión.
- Pronosticar el futuro de la empresa a largo plazo (planeamiento estratégico).
- Replanteamiento de los propósitos estratégicos a largo plazo en relación a los logros conseguidos.

Funciones del Control de Gestión

Se ha determinado que tiene las siguientes funciones:

1. Aseguramiento de la existencia un sistema e información de la situación actualizada y simple de la realidad empresarial referido al ciclo operacional y del contexto y la interdependencia entre ellos.
2. Realizar comparaciones tomando en cuenta el tiempo y el espacio ello permitirá la formulación de diagnósticos y evaluaciones tomando en cuenta la empresa, otras empresas y otros contextos en función a la organización y la competencia.
3. Analizar el nivel de coordinación interna de la empresa, aplicando indicadores de carácter cualitativos y cuantitativos sabiendo que la coordinación es el producto final y reconociendo que los insumos son la estructura organizativa, los recursos financieros, materiales, el capital humano y el sistema de información.
4. Vigilar el desarrollo de los procesos gerenciales con la finalidad de asegurar la efectiva gestión gerencial.

5. Diseñar el informe de control de gestión y mantenerlo actualizado para su evaluación en las reuniones de coordinación con aquellos que conforman la responsabilidad en la entidad con el propósito de que estos adopten las decisiones correctas.

Áreas donde se suministra el control de gestión.

La aplicación de control de gestión puede abarcar áreas como:

- Finanzas: las empresas farmacéuticas son importante la interpretación de los estados financieros, considerando las ratios más utilizadas, los que permiten medir el rendimiento sobre la inversión, así como la generación de un valor añadido.
- Clientes: con el cálculo del grado de bienestar del cliente y su nivel de fidelización que mantiene con la empresa, determinando su nivel de participación en el mercado farmacéutico.
- Clientela interna: considerando a los empleados como eje fundamental de toda empresa farmacéutica para que se consigan los objetivos planteados, siendo las empresas farmacéuticas las que requieren de la intervención directa del personal. Este contexto, se requiere de una formación integral y permanente del recurso humano, en diferentes áreas, para mantener su iniciativa y creatividad. Por otro lado, necesita una retribución justa, que permitan cubrir con sus condiciones básicas que sirva de estimulación e identificación y compromiso. Para medir la satisfacción del personal, se mide de entrevistas personales y el trabajo permanente con los jefes, determinando sus reacciones.

- Necesidades de control: la complejidad de las empresas y sus entornos competitivos y globalizados hacen necesaria la implementación de controles, que, a pesar de las tendencias organizacionales de disminuirlas, estas complejidades obligan a las empresas farmacéuticas y su volumen de operaciones a mantener un nivel óptimo. Por lo tanto, los mecanismos de control en este tipo de empresas deben garantizar actividades coherentes entre los objetivos de la empresa y su entorno.
- El control y su implantación: los procesos de control y su implementación deben desarrollarse en función a cada proceso, dado que cada uno de ellos tiene sus propias particularidades como su estructura organizativa, sus propios objetivos y metas entre otros, teniendo en cuenta la generalidad de su implementación.

Elementos que afectan de manera directa al modelo de control de gestión.

Cada empresa comercial de productos farmacéuticos tiene una determinada realidad que es implementada en cada empresa como:

La estrategia empresarial: la estrategia a utilizar dependerá de la estructura y de los controles a utilizarse, por lo que están directamente condicionadas. La empresa farmacéutica debe admitir algunas tácticas referentes al liderazgo en lo que a costos se refiere, liderazgo en calidad, liderazgo en flexibilidad o liderazgo en velocidad. Esta estrategia dependerá de los objetivos y metas estratégicas planteadas.

La estructura organizativa: el proceso de control estará en función del modelo organizacional adoptado. Existen diferencias entre un modelo en el que se centraliza y descentralizada, del tamaño de la entidad, del giro de la empresa y de la estrategia genérica adoptada.

El control financiero: tiene relación directa con el planteamiento de objetivos, así como de sus indicadores financieros, de modelo de evaluación y comunicación de sus resultados.

Las relaciones interpersonales: en la organización muchas veces está relacionado con el sistema de control que se adopte como cómo resolver conflictos, relaciones de poder estilos de gestión, y otros que son condicionante en las empresas.

La cultura organizacional: directamente relacionados con los valores de la empresa, la orientación hacia los objetivos y metas propuestas, los riesgos empresariales y su orientación, los estilos profesionales, entre otros.

El entorno: en el entendido que son variables externas que condicionan el desarrollo de las empresas, así tenemos las variables económicas y de los competidores en el mercado de influencia. Estas variables, condicionan definitivamente, el sistema de control que se desea implementar.

Fases para la adecuación del sistema de control.

Determinación de las variables: son variables claves del éxito, que reflejan el resultado y las adecuadas medidas en cada uno de los departamentos, en consonancia con

los objetivos estratégicos establecidos. Dichas variables están referidas aspectos que son realmente esenciales para lograr el éxito en el mercado, así como también a la continuidad operativa de la empresa. Muchas son las variables como: la participación en el mercado, los costos operacionales, el nivel de calidad del producto, la rentabilidad de los activos, entre otras.

Modelo de predicción: modelo que nos permiten inferir sobre los resultados alcanzar en todas las actividades de la empresa. Así mismo, permite determinar los elementos que se requieren para poder lograr las metas y objetivos propuestos. Si hablamos económicamente de las metas propuestas, el presupuesto económico permite tener un modelo de predicción.

Determinación de objetivos: el objetivo supone hacia dónde se debe encaminar la empresa, siendo la parte fundamental de la planificación. Los objetivos deben ser medibles para que sean gestionables y poder definir los recursos necesarios para alcanzarlos.

Información y medición: un sistema de información que haga posible evaluar los resultados, de las variables claves de éxito y poder interpretar sus consecuencias. Es necesario señalar que el sistema de información debe responder a los requerimientos y expectativas de la entidad, información que debe generar para tomar conocimiento de la evolución de las variables, permitiéndonos tomar decisiones en función a información.

Evaluación: la evaluación de los resultados es trascendental en la toma de decisiones, sin los datos necesarios no podríamos tener un escenario de la realidad observable.

La planificación y el control: forman las funciones fundamentales del proceso directivo, las que trabajándose coherentemente ordenadas, producirán un efecto positivo en la gestión de la entidad. Consecuentemente en tanto se tengan una buena planificación, responsable y con todos los análisis interno y externo, permitirá que el sistema de control tenga los indicadores suficientes para una verdadera evaluación.

2.3 Bases filosóficas

La necesidad del control en la empresa data de tiempos antiguos asimismo el requerimiento de conocer la información del resultado de las transacciones comerciales también por otro lado la necesidad de contar con información contable de gestión es de estos últimos tiempos.

El rol que la empresa ha asignado al control de gestión está relacionado al aspecto estratégico empresarial pues asume la función de otorgar información adecuada para poder establecer un mejor control de costos, una mejor productividad, una eficiente gestión por procesos. Por otra parte, el control de gestión se vislumbra como un sistema de medición de los procesos y del rendimiento al interior de las grandes organizaciones que sirven de motivación a los responsables de la organización.

La gestión asume características de un comportamiento finalista y racional. El finalista está relacionado con el logro de objetivos y metas y lo racional porque esta busca alternativa y selecciona aquella cuyo resultado permitan el logro de los objetivos formulados.

Hoy el control de gestión es vista como una función colaborativa en virtud de sugerir soluciones a los problemas que surgen en determinadas circunstancias o situaciones de la empresa. Asimismo, el rol nuevo del control de gestión necesita de personas que se identifiquen plenamente con la organización que estén preparados para asumir diversas funciones que se requiera.

Analizando podremos afirmar que estamos ante una nueva filosofía del control de gestión diferente a su concepción tradicional asumiendo una función proactiva el cual permite la identificación de los problemas para buscar la solución inmediata de los mismos.

La función del control de gestión actual aportara la detección de los problemas asimismo las posibles soluciones que se pudiesen dar. desarrollando un rol proactivo distinta al rol tradicional reactiva que asumía en el pasado.

Por otra parte, es necesario enfatizar que a finales de los años setenta se presentaron circunstancias diferentes para la gestión empresarial como la globalización, la competencia, el uso de nuevas tecnologías incidiendo en el sistema de control debido a ello se requirió cambiar la visión de la contabilidad tradicional.

Lo vertido por Kaplan y Norton acerca de la dependencia de las mediciones sobre aspectos financieros estaban limitando la capacidad y habilidad de las empresas para visionar un futuro diferente. Asimismo, toman en cuenta a los empleados pues con su trabajo han de aportar un valor muy importante para la empresa, por ello se debería

invertir en el conocimiento de ellos y sobre todo que se sepa gestionar su conocimiento siendo un artículo esencial para poder lograr el éxito en la entidad.

Ante esta situación Kaplan y Norton diseñan un sistema llamado Cuadro de Mando Integral el cual es una filosofía que proyecta la estrategia de la empresa hacia el futuro, pues esta no solo se centra en indicadores financieros sino en otros elementos valiosos para la empresa como los clientes, los procesos y sobre todo las personas las que consideran como perspectivas.

2.4. Definiciones conceptuales

- **Cadena de Valor:** Es una forma que muestra el crecimiento de las labores empresariales agregando valor al cliente.
- **Cliente:** Persona que recibe servicios o productos de una empresa.
- **Eficacia:** Medida del grado de realización de actividades planificadas y la obtención de estas
- **Eficiencia:** Niveles en que una labor logra sus propósitos en un tiempo determinado.
- **Empresa:** Ente que genera bienes o servicios cuya finalidad es la obtención del lucro.
- **Estrategia:** Plan que agrupa las políticas y metas de una organización estableciendo la consecución congruente de las actividades a efectuar
- **Gestión:** Son Maniobras con fines de poder gerenciar alguna institución
- **Indicador de Gestión:** Expresión cuantitativa utilizada para evaluar la gestión de la empresa.
- **Indicadores:** Instrumento para determinar el valor del desarrollo y la verificación de la gestión.

- **Mapa Estratégico:** Representación gráfica de la estrategia de una empresa, asimismo describe las vinculaciones de acciones y reacciones entre los propósitos estratégicos.
- **Misión:** Es la razón de ser de una empresa.
- **Perspectiva:** Dimensiones múltiples que los mecanismos establecen para observar el desarrollo de las tácticas de la organización
- **Planificación Estratégica:** Determinación de la visión, misión, objetivos, y estrategias para el cumplimiento de sus programaciones institucionales.
- **Procedimiento:** Forma específica de realizar una actividad
- **Visión:** Indica a donde se dirige la empresa a largo plazo)

2.5. Formulación de hipótesis

2.5.1. Hipótesis general

El Cuadro de Mando Integral influye en el control de gestión de las empresas comercializadoras de productos farmacéuticos de la Provincia de Huaura.

2.5.2. Hipótesis específicas

- El Cuadro de Mando Integral influye en el control de gestión de las empresas comercializadoras de productos farmacéuticos de la Provincia de Huaura, respecto a la información financiera.
- El Cuadro de Mando Integral influye en el control de gestión de las empresas comercializadoras de productos farmacéuticos de la Provincia de Huaura, respecto a la satisfacción del cliente.

- El Cuadro de Mando Integral influye en el control de gestión de las empresas comercializadoras de productos farmacéuticos de la Provincia de Huaura, respecto a la eficiencia de los procesos internos.
- El Cuadro de Mando Integral influye en el control de gestión de las empresas comercializadoras de productos farmacéuticos de la Provincia de Huaura, respecto al aprendizaje y crecimiento de los colaboradores de la empresa.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

Tipo de investigación

El presente trabajo cuenta con un tipo de aplicación, porque está orientada a realizar una propuesta que va a permitir solucionar los problemas relacionados con el control de gestión, utilizando una metodología de control como es el Cuadro de Mando Integral, en de las entidades que se dedican al comercio de artículos de farmacia en la Provincia de Huaura.

Nivel de investigación

La investigación, dada las características de aplicación en las ciencias sociales, pretende un nivel de investigación descriptiva, explicativa, correlacional y deductiva.

Diseño

Se ha empleado en este estudio el diseño no experimental y transversal. En la recaudación de informaciones, se realizó en un mismo tiempo. Sus propósitos son detallar las variables, y estudiar los vínculos en un tiempo definido.

Enfoque

Se pretendió tomar en consideracion el cuantitativo. Basada en la valoración numérica y para el tratamiento estadístico fue el descriptivo e inferencias, será básica la recaudación de información para contrastar las hipótesis planteadas, pudiendo plantear patrones de comportamiento.

3.2. Población y Muestra

En toda investigación que persigue una utilidad básica para las empresas, es necesaria y conveniente precisar con toda claridad su alcance, por ello es preciso conocer la población y la muestra de esta.

3.2.1. Población.

Considerando que ello tiene una representación debido a las unidades que estiman las mismas peculiaridades que las distinguen entre ellas. Consideramos al grupo de entidades que se dedican al comercio de artículos farmacéuticos cuya zona vinculante está en la Provincia de Huaura.

Tabla 1.

Establecimientos Farmacéuticos

Distrito	Boticas	Farmacias	Botiquines	Ser.de Farmacia	Droguerías	Laboratorios	Total
Huacho	38	5	1	3	1	1	49
Huaura	24						24
Vegueta	5			1			6
Santa María	6	1					7
Hualmay	4		1	1	1		7
Total	77	6	2	5	2	1	93

Fuente: Elaborado por el propio tesista - Lima Provincias

Criterios de Inclusión y exclusión. En el sentido de desarrollo del estudio se tomaron en consideración las boticas y farmacias establecidas en Huacho, Huaura, Véueta, Santa María y Hualmay, en la Provincia de Huaura totalizando 93 entidades comercializadoras

3.2.2. Muestra

La muestra es establecida mediante las ecuaciones formuladas a través de la ecuación estadística de muestreo proporcional, utilizada en casos donde se conoce la población:

Se ha tomado en consideración la siguiente ecuación estadística que se emplea en cantidades menores a 30,000:

$$n = \frac{z^2 p x q N}{\varepsilon^2 (N-1) + z^2 p x q}$$

- 1°. Población N, está constituida por 93 entidades que se dedican a artículos farmacológicos
- 2°. El grado de confiabilidad al 95% en consecuencia si $\alpha = 0.05$ por consiguiente $Z=1.96$
- 3°. Las posibilidades de ocurrencia y de fracasar es de 50% correlativamente
- 4°. El grado de error 5%
- 5°. Consecuentemente:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5x) (93)}{(0.05x)^2 (92x) + (1.96x)^2 (0.5x) (0.5x)}$$

$$n = 75.03$$

3.3. Operacionalización de variables e indicadores

Variable Independiente: Cuadro de Mando Integral.

Es una metodología, que fue descubierta por Robert Kaplan y David Norton, que ayuda a la gestión estratégica, permitiendo definir y hacer un seguimiento a las estrategias planteadas por las empresas. La metodología permite estructurar objetivos estratégicos a partir de 4 perspectivas: Perspectiva Financiera, Perspectiva Cliente, Perspectiva de Procesos Internos, Perspectiva de innovación y Desarrollo, de forma dinámica e integral, asignándole indicadores para evaluar el desempeño de las actividades plasmadas en proyectos para alcanzar las metas trazadas.

Dimensiones	Indicadores
Perspectiva Financiera	Estrategias de utilidad
	Estrategias de rentabilidad
Perspectiva Cliente	Intervención en el mercado
	Satisfacción de los usuarios
	Rentabilidad por los usuarios
El panorama de Procesos Internos	Calidad del servicio
	Costo de servicio
Perspectiva de innovación y Desarrollo	Capacitación del personal
	Capacitación de infraestructura tecnológica
	Clima motivacional

Variable dependiente: Control de Gestión.

Es el control integral de las actividades implicando el análisis de la gestión, en total de los grados y desempeño con fines de obtención de la eficiencia y eficacia al corto mediano y largo plazo.

DIMENSIONES	INDICADORES
Elemento del control	Organización
	Personal
	Supervisión
Proceso	Actividades
Métodos	Procedimiento

3.4. Técnicas de recolección de datos

Se tomaron en consideracion 3 formas de fuentes, ellas son:

- Análisis de fuentes bibliográficas.
- Analizar la documentación histórica.
- Exploración de informes.

Técnicas. - Las que se tomaron en consideracion son:

- Recopilación de información vinculada al tema.
- Percepción de peculiaridades de la variable independiente.
- Análisis de peculiaridades de la Variable Dependiente.
- Examen de características de otras variables.

Instrumentos. – Se consideraron para este propósito:

- Apuntes documentarios.
- Inspección de las variables.
- Encuesta de información.

El cuestionario para la encuesta desarrollada evidenciada y detallada en el anexo uno

3.5. Técnicas para el procesamiento de la información

Los procesamientos se efectuaron clasificándolos en 2 formas:

a) Mecanismo de análisis cuantitativo, categorización y verificación de contenidos

- Demostración de datos y hallazgos.
- Organización.
- Acondicionamiento.
- Elección.
- Recopilar
- Tabulación.
- Cuadros.
- Figuras.
- Medición de valores estadísticos.
- Cuadros Estadísticas.
- Estadígrafos Descriptivos e Inferenciales.

b) Tácticas para el análisis cualitativo. Para estudiar y vincular las variables establecidas precedentemente empleamos la distribución no paramétrica Chi-Cuadrada.

Interpretación de hallazgos:

- La admisión o impugnación de la hipótesis formulada en el grado de probabilidades.
- Se establecieron conclusiones referentes al problema sugerido.
- Se establecieron sugerencias finales referente al problema sugerido
- Se analizó la realización de los propósitos y los fines de este estudio

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Con el propósito de lograr las sugerencias planteadas mediante las hipótesis, se lograron los siguientes resultados.

Genéricas

1. ¿Se encuentra bien definida la organización de la empresa comercializadora de productos farmacéuticos?

Tabla 2.

Definida la organización

	fr.absoluta	fr.absoluta Acum.	fr.relativa	Fr.relativa		FR.REL.(%)
				Acum.	fr.relativa (%)	
Si	63	63	0.8400	0.8400	84.00	84.00
No	8	71	0.1067	0.9467	10.67	94.67
No sabe/no opina	4	75	0.0533	1.0000	5.33	100.00
TOTAL	75		1.0000		100.00	

Fuente: Preparado por el investigador.

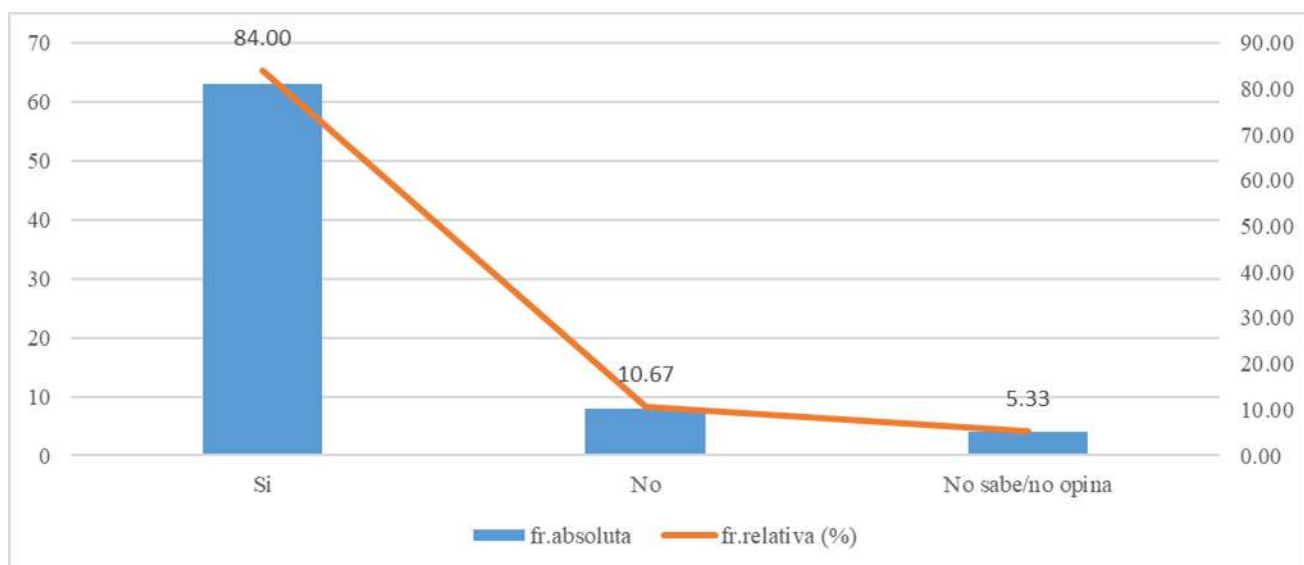


Figura 5. Definida la organización.

Es evidente observar de los hallazgos expuestos, el 84.00% señala que se encuentra bien definida la organización de la empresa comercializadora de productos farmacéuticos, el 10.67% no lo están y el 5.33% no sabe/no opina.

2. ¿La empresa cuenta con actividades bien definidas de supervisión de actividades diarias?

Tabla 3.

Actividades de supervisión

	fr.absoluta	fr.absoluta Acum.	fr.relativa	Fr.relativa	
				Acum.	fr.relativa (%) FR.REL.(%)
Si	68	68	0.9067	0.9067	90.67
No	5	73	0.0667	0.9733	6.67
No sabe/no opina	2	75	0.0267	1.0000	2.67
TOTAL	75		1.0000		100.00

Fuente: Estructurado por el propio investigador.

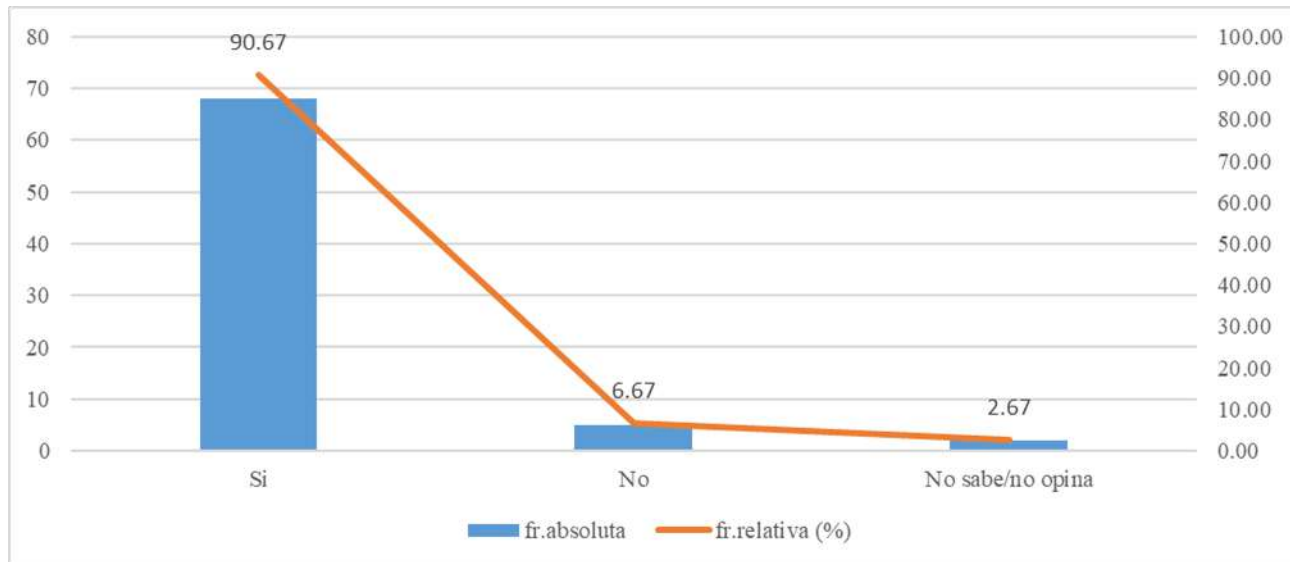


Figura 6. Actividades de supervisión. Elaboración propia.

Es preciso apreciar que, de los hallazgos expuestos, el 90.67% señalan que la empresa cuenta con actividades bien definidas de supervisión de actividades diarias, el 6.67% no cuentan con ello y el 2.67% desconoce/no opina.

3. ¿La entidad tiene sus procedimientos bien definida?

Tabla 4.

Detalle de los procedimientos

	fr.absoluta	fr.absoluta Acum.	fr.rel原因iva	Fr.rel原因iva		FR.REL.(%)
				Acum.	fr.rel原因iva (%)	
Si	65	65	0.8667	0.8667	86.67	86.67
No	3	68	0.0400	0.9067	4.00	90.67
No sabe/no opina	7	75	0.0933	1.0000	9.33	100.00
TOTAL	75		1.0000		100.00	

Fuente: Preparado por el propio tesista

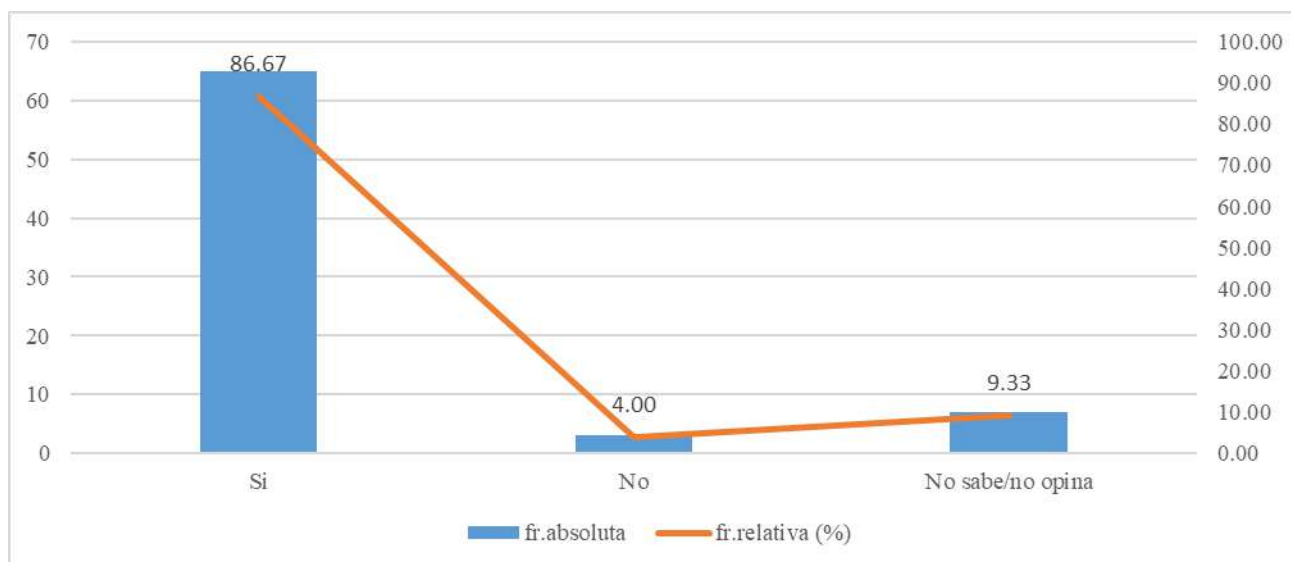


Figura 7. Definición de procedimientos. Elaboración propia.

Es preciso apreciar de los hallazgos expuestos, el 86.67% señalan que la empresa tiene sus procedimientos bien definida, el 9.33% no sabe/no opina, y el 4.00% no lo tienen.

4. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico debidamente estructurado y difundido?

Tabla 5.

Definición de plan estratégico

	fr.absoluta	fr.absoluta Acum.	fr.relatica	Fr.relatica		
				Acum.	fr.relatica (%)	FR.REL.(%)
Si	45	45	0.6000	0.6000	60.00	60.00
No	28	73	0.3733	0.9733	37.33	97.33
No sabe/no opina	2	75	0.0267	1.0000	2.67	100.00
TOTAL	75		1.0000		100.00	

Fuente: Estructurado por el tesista

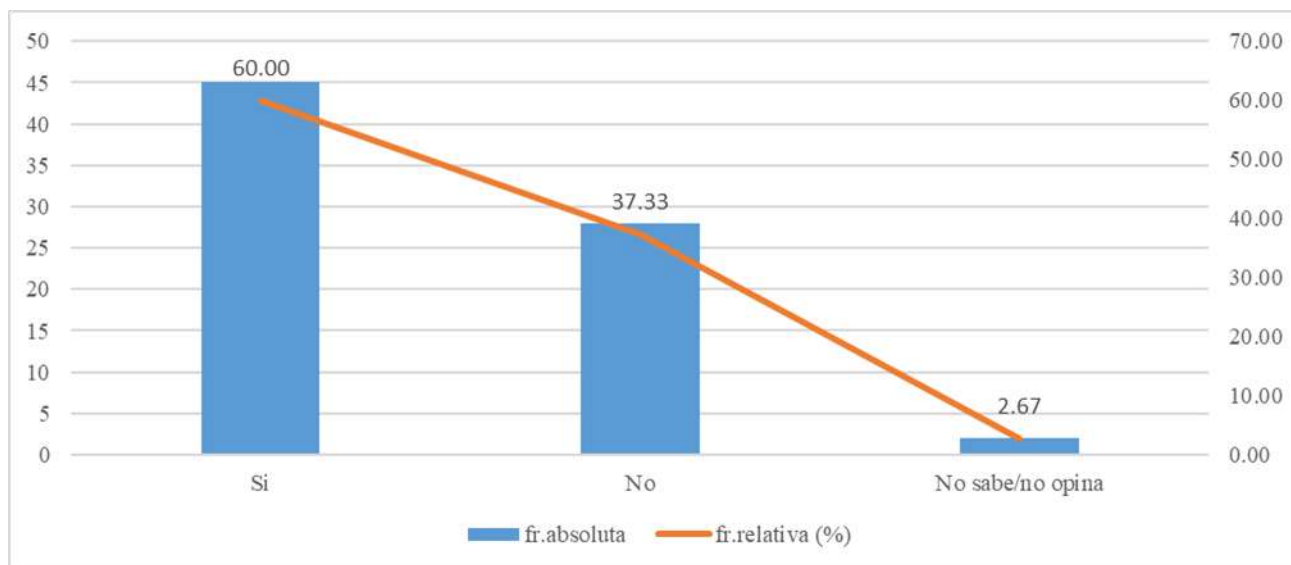


Figura 8. Definición de plan estratégico. Elaboración propia.

Podemos apreciar de las evidencias arrojadas como resultados expuestos, el 60.00% indican que la entidad posee un plan estratégico debidamente estructurado y difundido, el 37.33% no lo tienen y el 2.67% no sabe/no opina.

5. ¿La entidad cuenta con tácticas de utilidad bien definida?

Tabla 6.

Estrategias de utilidad

	fr.absoluta	fr.absoluta Acum.	fr.relativa	Fr.relativa		
				Acum.	fr.relativa (%)	FR.REL.(%)
Si	41	41	0.5467	0.5467	54.67	54.67
No	32	73	0.4267	0.9733	42.67	97.33
No sabe/no opina	2	75	0.0267	1.0000	2.67	100.00
TOTAL	75		1.0000		100.00	

Fuente: Estructurado por el investigador

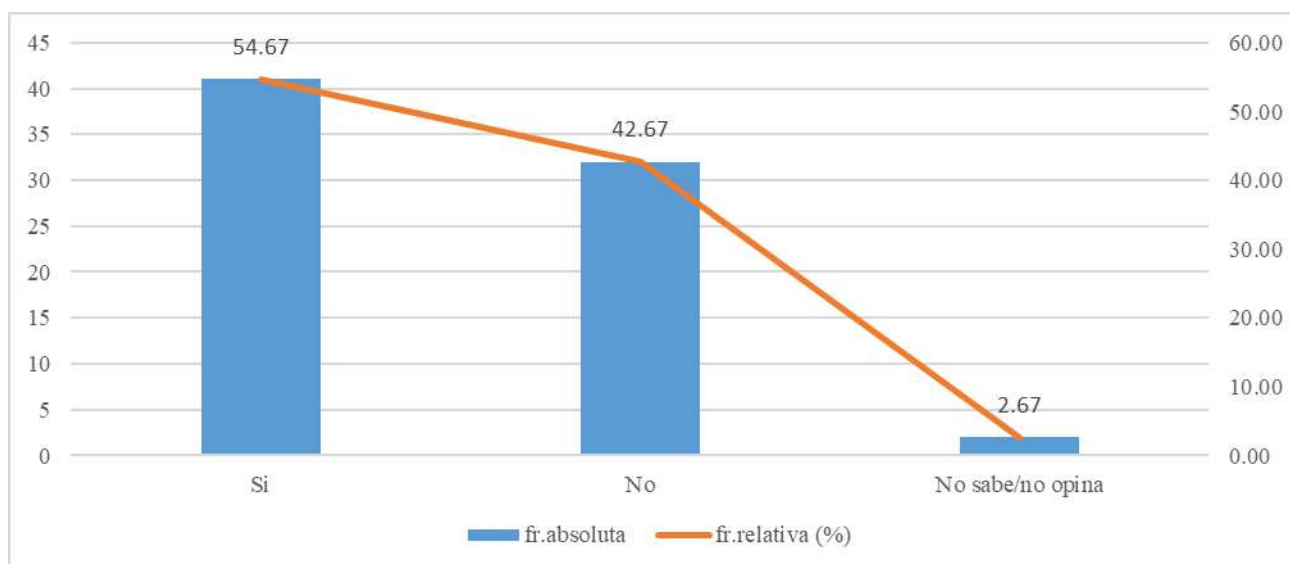


Figura 9. Estrategias de utilidad. Elaboración propia.

Es evidente apreciar que, de los hallazgos expuestos, el 54.67% señalan que la empresa cuenta con estrategias de utilidad bien definida, el 42.67% no lo tienen y el 2.67% no sabe/no opina.

6. ¿La empresa cuenta con estrategias de rentabilidad bien definida?

Tabla 7.

Estrategias de rentabilidad

	fr.absoluta	fr.absoluta Acum.	fr.relatica	Fr.relatica		FR.REL.(%)
				Acum.	fr.relatica (%)	
Si	38	38	0.5067	0.5067	50.67	50.67
No	35	73	0.4667	0.9733	46.67	97.33
No sabe/no opina	2	75	0.0267	1.0000	2.67	100.00
TOTAL	75		1.0000		100.00	

Fuente: Preparado por el Tesista

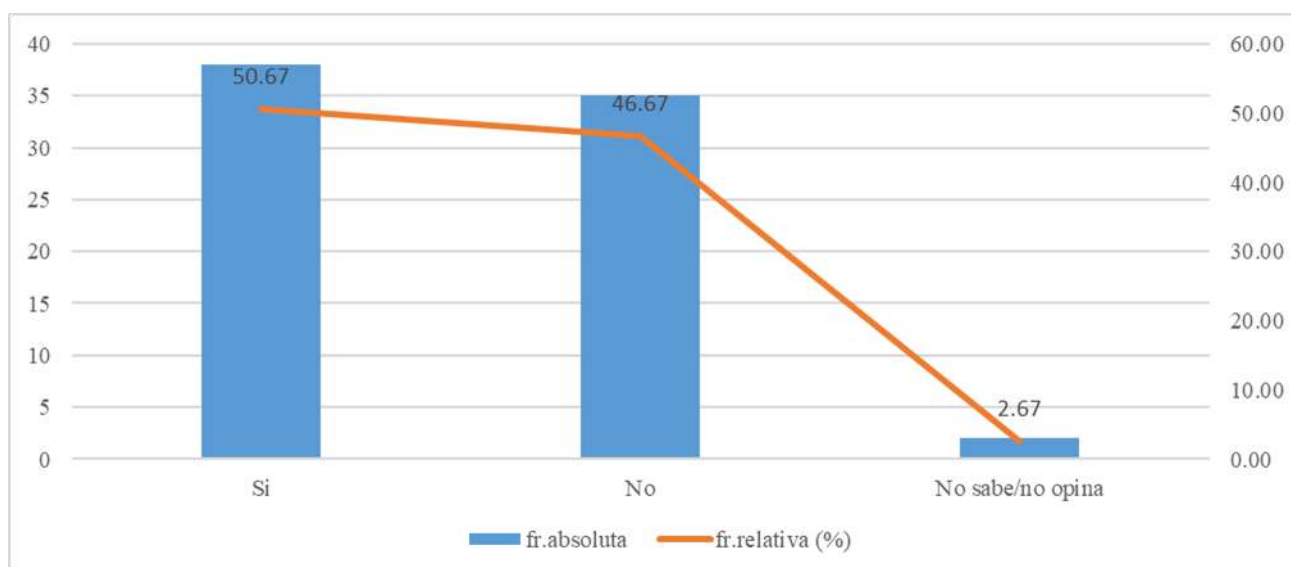


Figura 10. Estrategias de rentabilidad. Elaboración propia.

Es evidente apreciar que, de las evidencias expuestas, el 50.67% señalan que la empresa cuenta con estrategias de rentabilidad bien definida, el 46.67% no cuentan con ello y el 2.67% no conoce/no responde.

7. ¿La entidad ha declarado en forma clara y precisa los niveles de su participación en el mercado?

Tabla 8.

Niveles de participación en el mercado

	fr.absoluta	fr.absoluta Acum.	fr.relatica	Fr.relatica Acum.	fr.relatica (%)	FR.REL.(%)
Si	59	59	0.7867	0.7867	78.67	78.67
No	16	75	0.2133	1.0000	21.33	100.00
No sabe/no opina	0	75	0.0000	1.0000	0.00	100.00
TOTAL	75		1.0000		100.00	

Fuente: Preparado por el tesista.

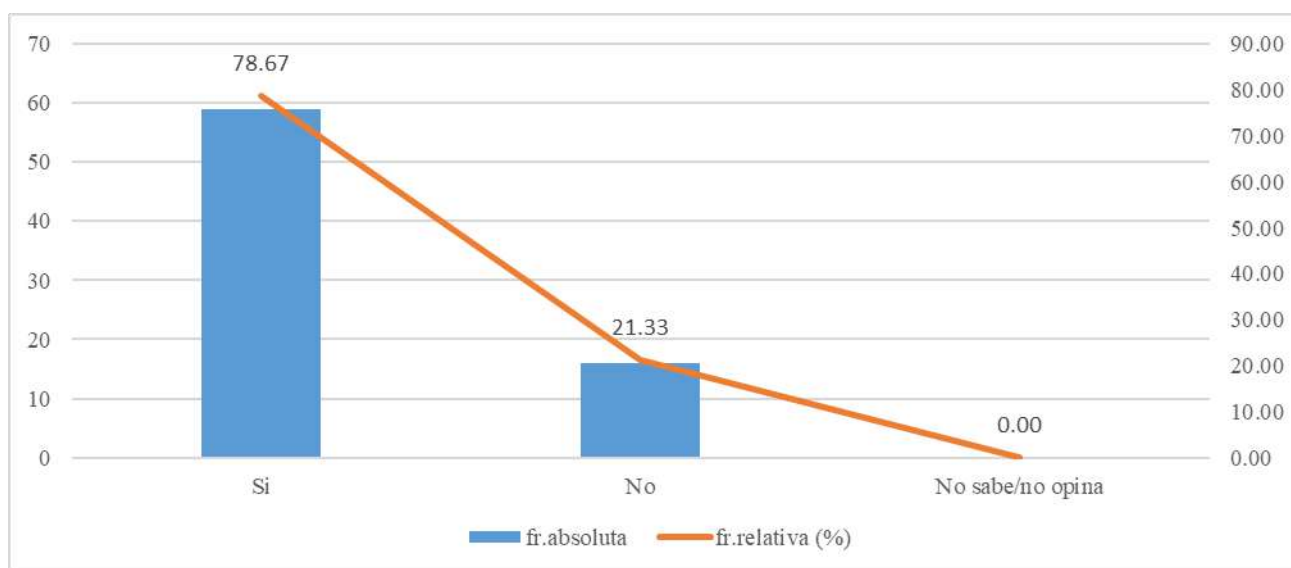


Figura 11. Niveles de participación en el mercado. Elaboración propia.

Es preciso apreciar de los hallazgos expuestos, el 78.67% señalan que la empresa ha definido claramente el grado de su participación en el mercado, el 21.33% no lo han realizada.

8. ¿La empresa cuenta con una evaluación de los niveles de rentabilidad por cliente?

Tabla 9.

Niveles de rentabilidad por cliente

	fr.absoluta	fr.absoluta Acum.	fr.relaliva	Fr.relaliva		
				Acum.	fr.relaliva (%)	FR.REL.(%)
Si	13	13	0.1733	0.1733	17.33	17.33
No	61	74	0.8133	0.9867	81.33	98.67
No sabe/no opina	1	75	0.0133	1.0000	1.33	100.00
TOTAL	75		1.0000		100.00	

Fuente: Preparado por el propio investigador

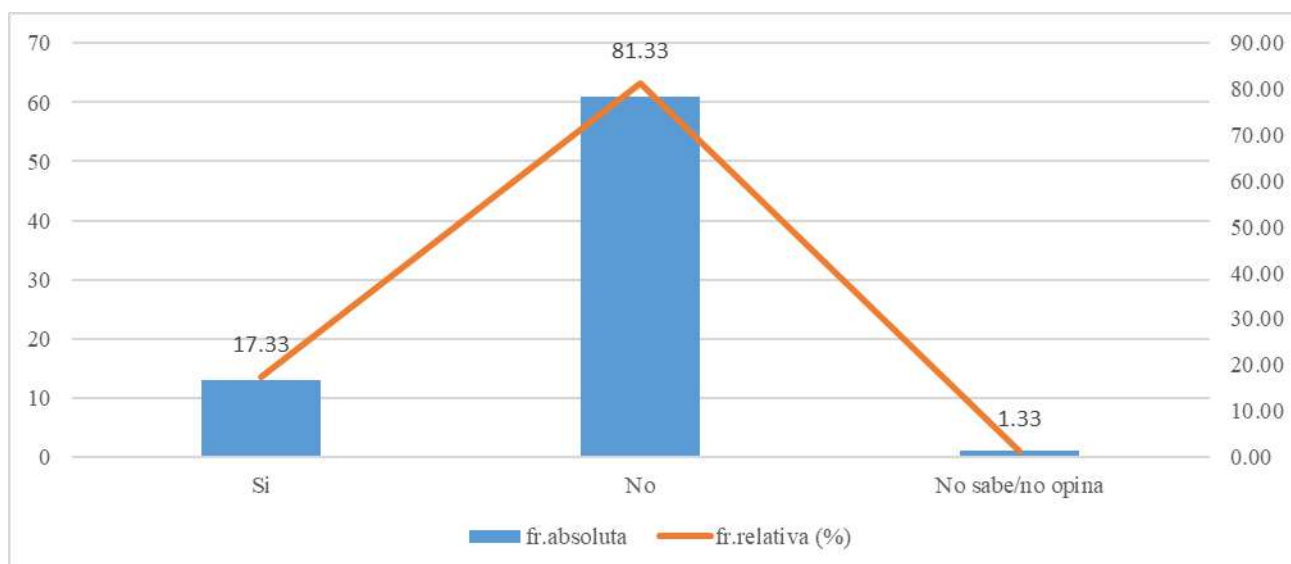


Figura 12. Niveles de rentabilidad por cliente. Elaboración propia.

Es evidente apreciar de los hallazgos expuestos, el 81.33% señalan que la empresa no cuenta con una evaluación de los niveles de rentabilidad por cliente, el 17.33% si lo realiza, y el 1.33% no sabe/no opina.

9. ¿La empresa tiene medidores de la calidad del servicio?

Tabla 10.

Medidores de la calidad del servicio

	fr.absoluta	fr.absoluta Acum.	fr.relatica	Fr.relatica		FR.REL.(%)
				Acum.	fr.relatica (%)	
Si	68	68	0.9067	0.9067	90.67	90.67
No	5	73	0.0667	0.9733	6.67	97.33
No sabe/no opina	2	75	0.0267	1.0000	2.67	100.00
TOTAL	75		1.0000		100.00	

Fuente: Preparación realizado por el investigador

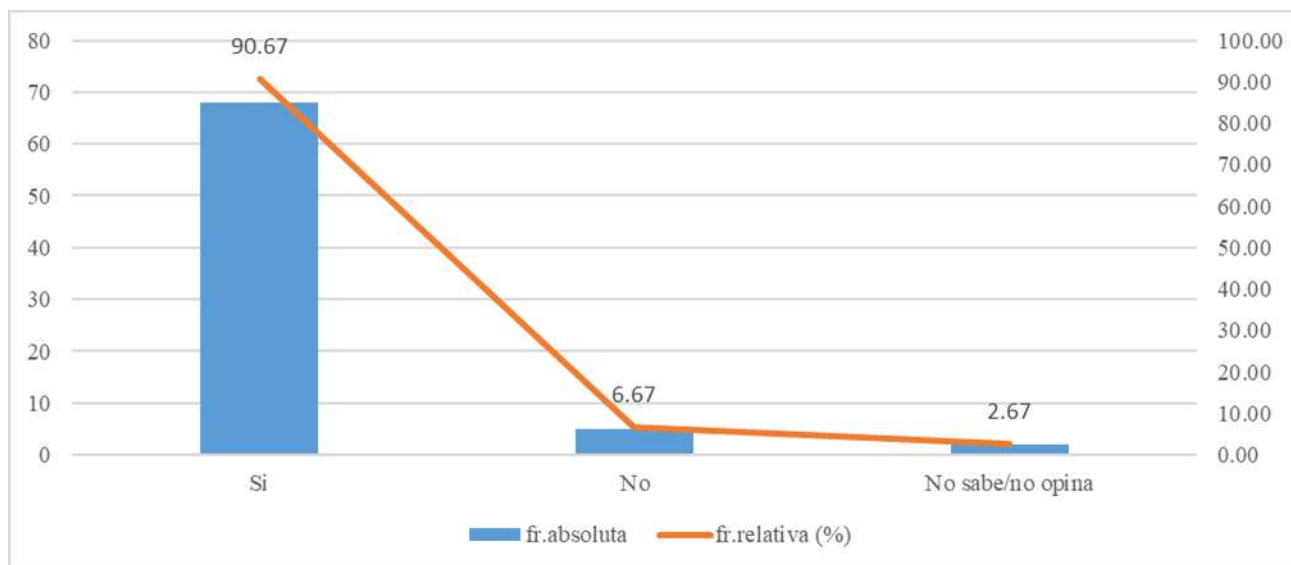


Figura 13. Medidores de la calidad del servicio. Elaboración propia.

Es evidente visualizar que, de los hallazgos expuestos, el 90.67% señalan que la empresa tiene medidores de la calidad del servicio, el 6.67% no lo tienen y el 2.67% no sabe/no opina.

10. ¿La empresa cuenta con una evaluación de los costos de servicio bien definida?

Tabla 11.

Evaluación de los costos de servicio

	fr.absoluta	fr.absoluta Acum.	fr.relativa	Fr.relativa		FR.REL.(%)
				Acum.	fr.relativa (%)	
Si	71	71	0.9467	0.9467	94.67	94.67
No	3	74	0.0400	0.9867	4.00	98.67
No sabe/no opina	1	75	0.0133	1.0000	1.33	100.00
TOTAL	75		1.0000		100.00	

Fuente: Elaborado por el investigador

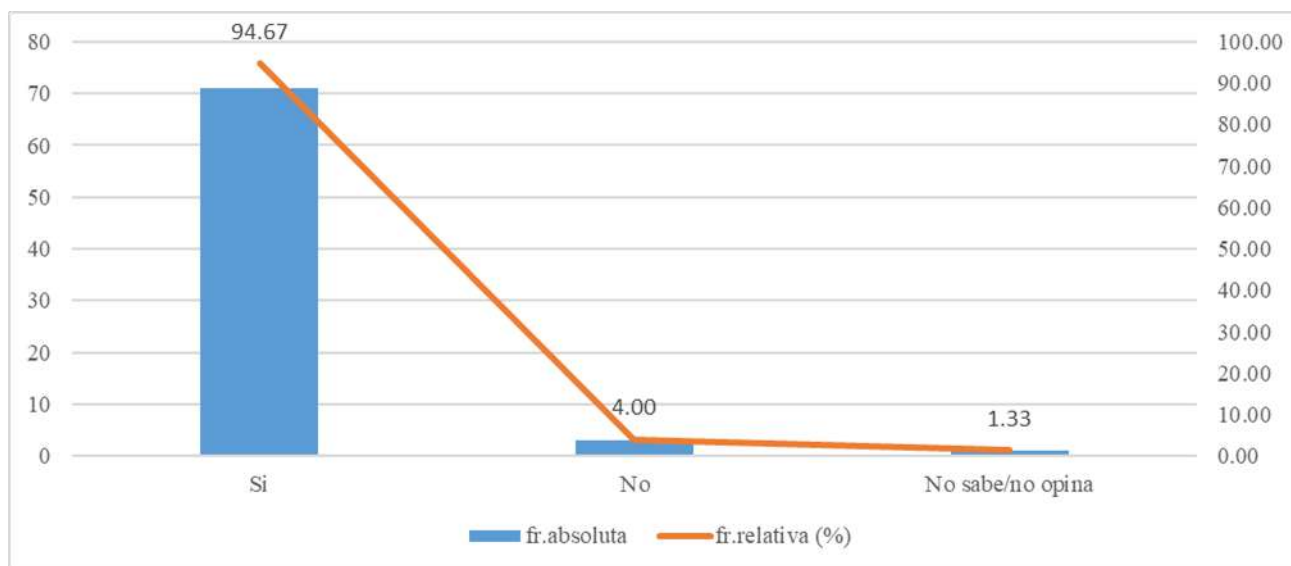


Figura 14. Evaluación de los costos de servicio.

Se puede evidenciar los hallazgos expuestos, el 94.67% indican que la empresa cuenta con una evaluación de los costos de servicio bien definida, el 4.00% no lo tiene y el 1.33% no sabe/no opina.

11. ¿La entidad ha considerado un programa en el cual se capacita a los trabajadores?

Tabla 12.

Programa de capacitación

	fr.absoluta	fr.absoluta Acum.	fr.relativa	Fr.relativa		
				Acum.	fr.relativa (%)	FR.REL.(%)
Si	32	32	0.4267	0.4267	42.67	42.67
No	30	62	0.4000	0.8267	40.00	82.67
No sabe/no opina	13	75	0.1733	1.0000	17.33	100.00
TOTAL	75		1.0000		100.00	

Fuente: Estructurado por el propio tesista

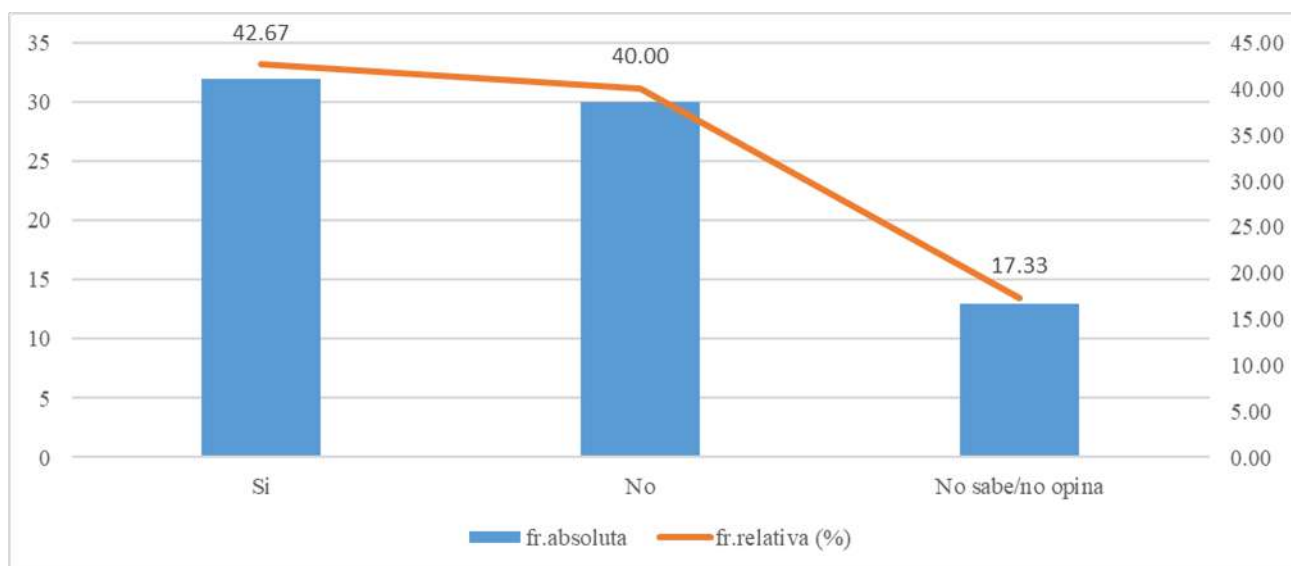


Figura 15. Programa de capacitación.

Observamos fehacientemente los hallazgos expuestos, el 42.67 manifiestan que la empresa posee una programación para efectuar las capacitaciones a favor de los trabajadores, el 40.00% no lo tienen y el 17.33% no sabe/no opina.

12. ¿La entidad ha considerado en su programación, un ciclo de capacitaciones para los trabajadores sobre la infraestructura tecnológica?

Tabla 13.

Programa de capacitación sobre tecnología

	fr.absoluta	fr.absoluta Acum.	fr.relativa	Fr.relativa Acum.	fr.relativa (%)	FR.REL.(%)
Si	5	5	0.0667	0.0667	6.67	6.67
No	67	72	0.8933	0.9600	89.33	96.00
No sabe/no opina	3	75	0.0400	1.0000	4.00	100.00
TOTAL	75		1.0000		100.00	

Fuente: Preparado por el investigador.

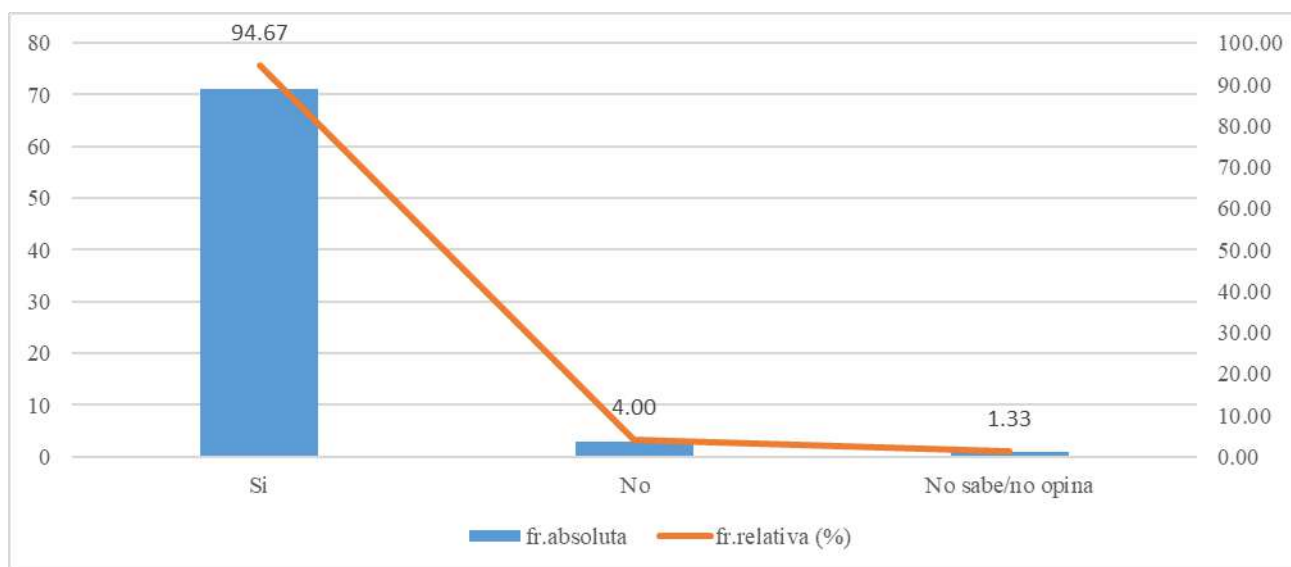


Figura 16. Programa de capacitación sobre tecnología. Elaboración propia.

Es evidente poder apreciar de los hallazgos expuestos, el 89.33% señalan que la entidad no ha considerado una programación para la capacitación en beneficio de los trabajadores sobre la infraestructura tecnológica, el 6.67% si cuenta con ella y el 4.00% no sabe/no opina.

13. ¿La empresa cuenta con un clima motivacional que favorezca al buen manejo del personal?

Tabla 14.

Clima motivacional

	fr.absoluta	fr.absoluta Acum.	fr.relativa	Fr.relativa		
				Acum.	fr.relativa (%)	FR.REL.(%)
Si	66	66	0.8800	0.8800	88.00	88.00
No	9	75	0.1200	1.0000	12.00	100.00
No sabe/no opina	0	75	0.0000	1.0000	0.00	100.00
TOTAL	75		1.0000		100.00	

Fuente: Construido por el tesista

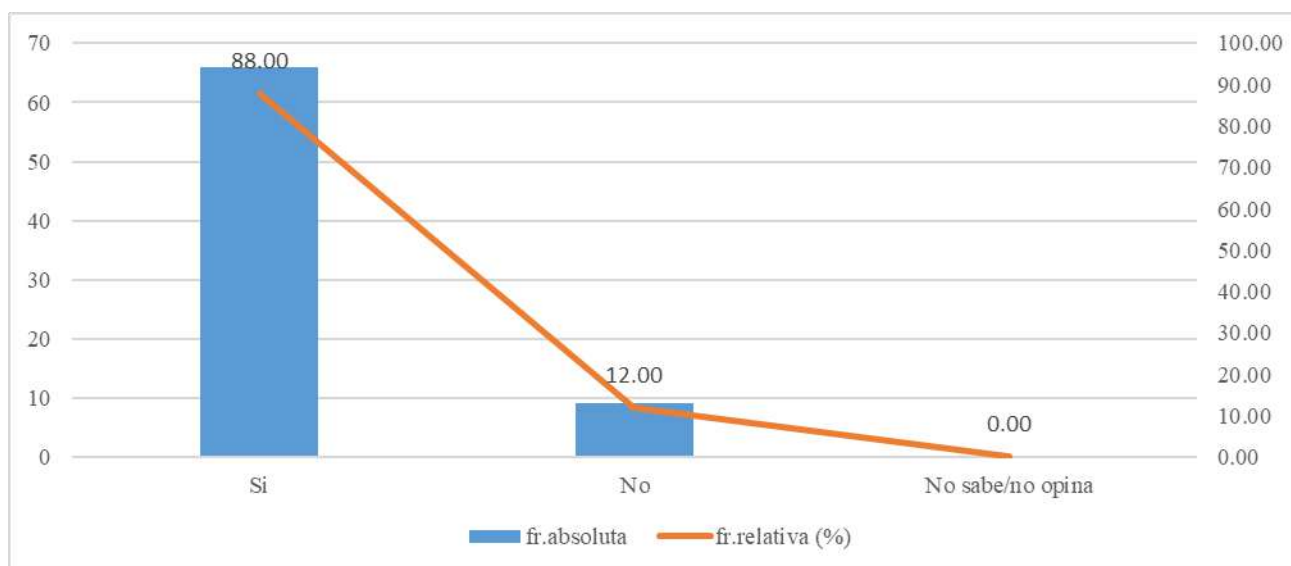


Figura 17. Clima motivacional.

Observamos de forma óptima los hallazgos expuestos, el 88.00% sostienen que la empresa cuenta con un clima motivacional que favorezca al buen manejo del personal y el 12.00% no lo tienen.

Específicas

14. ¿Considera que el Cuadro de Mando Integral es determinante en el control de gestión de la entidad?

Tabla 15.

El Cuadro de Mando Integral y el control de gestión

	fr.absoluta	fr.absoluta Acum.	fr.relatica	Fr.relatica		
				Acum.	fr.relatica (%)	FR.REL.(%)
Completamente de acuerdo	10	10	0.1333	0.1333	13.33	13.33
De acuerdo	31	41	0.4133	0.5467	41.33	54.67
No sabe / no opina	1	42	0.0133	0.5600	1.33	56.00
En desacuerdo	15	57	0.2000	0.7600	20.00	76.00
Completamente en desacuerdo	18	75	0.2400	1.0000	24.00	100.00
TOTAL	75		1.0000		100.00	

Fuente: preparación propia del tesista.

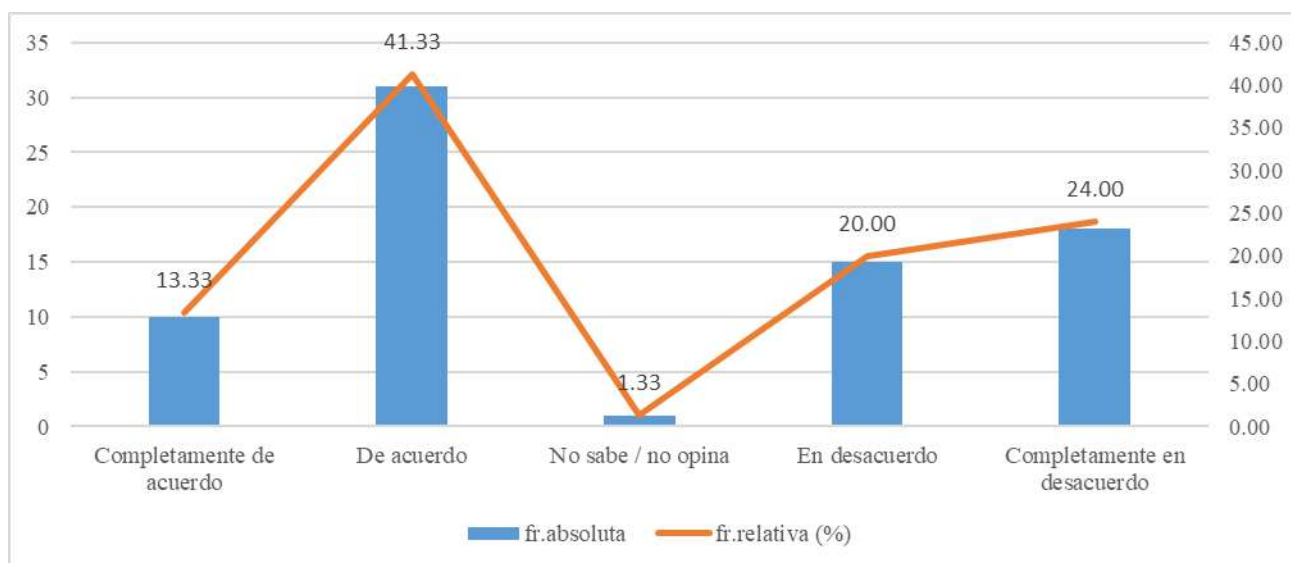


Figura 18. El Cuadro de Mando Integral y el control de gestión. Elaboración propia.

Es evidente visualizar de los hallazgos expuestos, el 41.33% muestran su aceptación al tomar en cuenta que el Cuadro de Mando Integral es determinante en el control de gestión de la

entidad, el 24.00% se encuentran totalmente en desacuerdo, el 20.00% no están de acuerdo, el 13.33% están totalmente de acuerdo y el 1.33% no conoce/no opina.

15. ¿Toma en cuenta que los informes financieros es determinante en el control de gestión de la entidad?

Tabla 16.

La información financiera y el control de gestión

	fr.absoluta	fr.absoluta Acum.	fr.relativa	Fr.relativa		
				Acum.	fr.relativa (%)	FR.REL.(%)
Completamente de acuerdo	55	55	0.7333	0.7333	73.33	73.33
De acuerdo	10	65	0.1333	0.8667	13.33	86.67
No sabe / no opina	0	65	0.0000	0.8667	0.00	86.67
En desacuerdo	8	73	0.1067	0.9733	10.67	97.33
Completamente en desacuerdo	2	75	0.0267	1.0000	2.67	100.00
TOTAL	75		1.0000		100.00	

Fuente: Confeccionado por el tesista

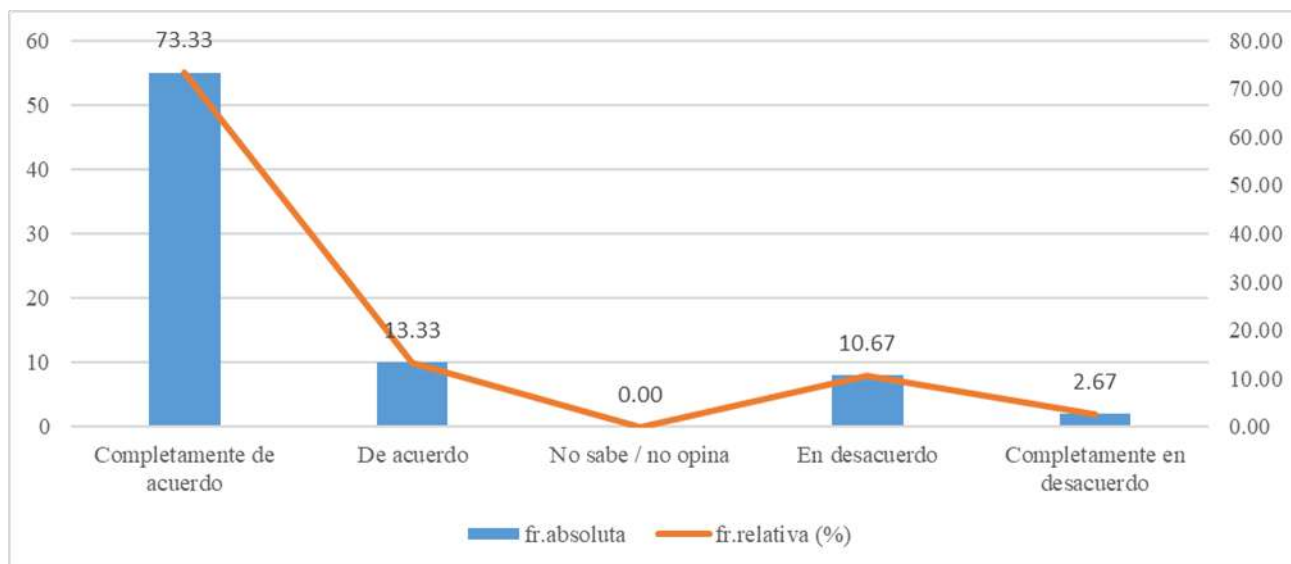


Figura 19. La información financiera y el control de gestión.

Se puede evidenciar de los hallazgos expuestos, el 73.33% están totalmente de acuerdo al tomar en cuenta que la información financiera es determinante en el control de gestión de la empresa, el 13.33% se encuentran de acuerdo, el 10.67% no están de acuerdo y el 2.67 totalmente en desacuerdo.

16. ¿Tomas en cuenta que el bienestar que muestran los usuarios es determinante en el control de gestión de la entidad?

Tabla 17.

La satisfacción del cliente y el control de gestión

	fr.absoluta	fr.absoluta Acum.	fr.relativa	Fr.relativa		
				Acum.	fr.relativa (%)	FR.REL.(%)
Completamente de acuerdo	27	27	0.3600	0.3600	36.00	36.00
De acuerdo	38	65	0.5067	0.8667	50.67	86.67
No sabe / no opina	1	66	0.0133	0.8800	1.33	88.00
En desacuerdo	8	74	0.1067	0.9867	10.67	98.67
Completamente en desacuerdo	1	75	0.0133	1.0000	1.33	100.00
TOTAL	75		1.0000		100.00	

Fuente: Estructurado por el investigador.

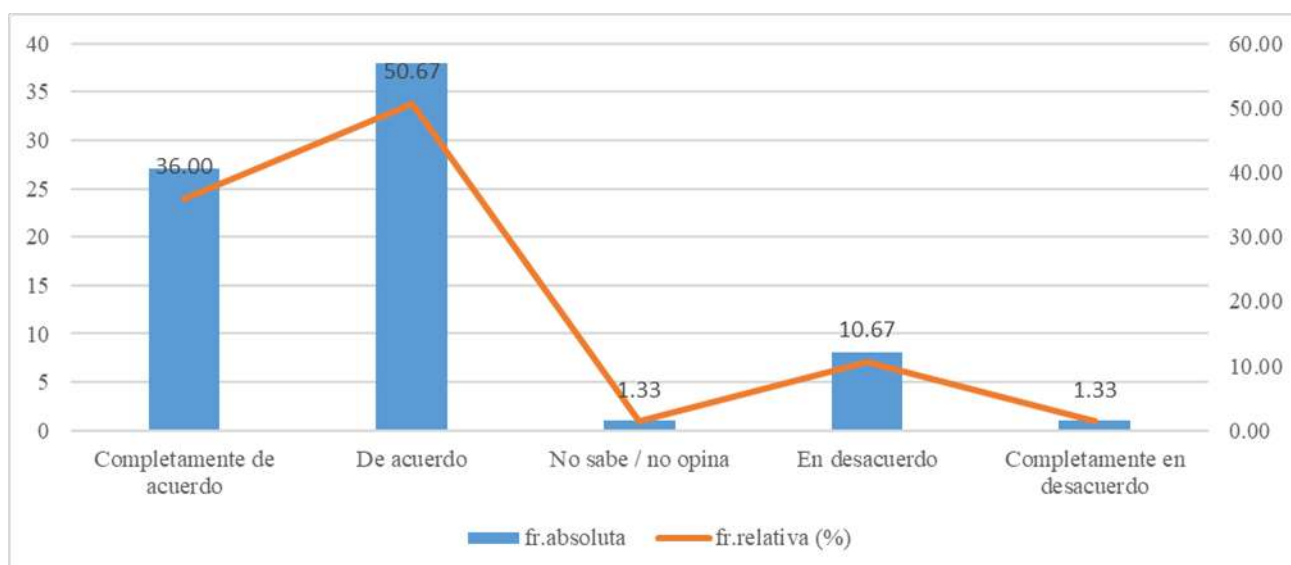


Figura 20. El bienestar de los consumidores y el control de gestión.

Es evidente observar de los hallazgos expuestos, el 50.67% se encuentran de acuerdo al considera que la satisfacción del cliente es determinante en el control de gestión de la entidad, el 36.00% están totalmente de acuerdo, el 10.67% no están de acuerdo y el 1.33% se encuentran totalmente en desacuerdo o no conoce/no responde.

17. ¿Toma en consideración que la eficiencia de los procesos internos es determinante en el control de gestión de la entidad?

Tabla 18.

La eficiencia de los procesos internos y el control de gestión

	fr.absoluta	fr.absoluta Acum.	fr.relativa	Fr.relativa		
				Acum.	fr.relativa (%)	FR.REL.(%)
Completamente de acuerdo	39	39	0.5200	0.5200	52.00	52.00
De acuerdo	23	62	0.3067	0.8267	30.67	82.67
No sabe / no opina	2	64	0.0267	0.8533	2.67	85.33
En desacuerdo	8	72	0.1067	0.9600	10.67	96.00
Completamente en desacuerdo	3	75	0.0400	1.0000	4.00	100.00
TOTAL	75		1.0000		100.00	

Fuente: Confeccionado por el tesista

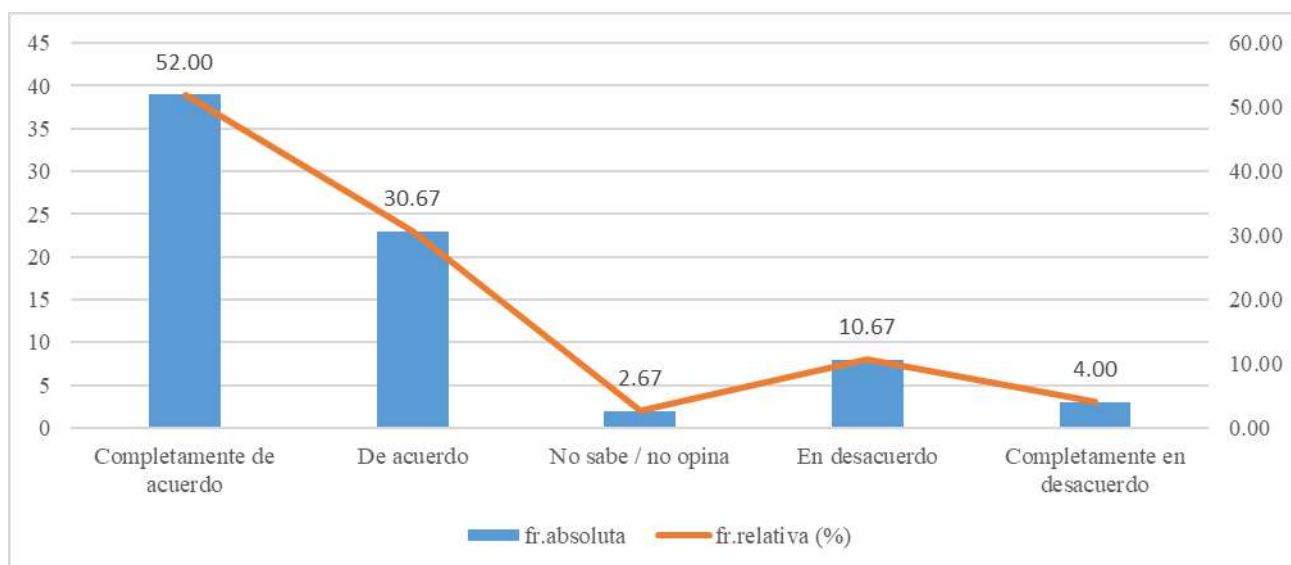


Figura 21. La eficiencia de los procesos internos y el control de gestión..

Es evidente poder apreciar de los hallazgos expuestos, el 52.00% se hallan completamente de acuerdo al tomar en cuenta que la eficiencia de los procesos internos es determinante en el control de gestión de la entidad, el 30.67% se encuentran de acuerdo, el 10.67% se encuentran en desconformes y el 4.00% están absolutamente en desconformidad y el 2.67% no conoce/no responde.

18. ¿Toma en consideración que el aprendizaje y crecimiento de los colaboradores es determinante en el control de gestión de la entidad?

Tabla 19.

El aprendizaje y crecimiento de los colaboradores y el control de gestión

	fr.absoluta	fr.absoluta Acum.	fr.relatica	Fr.relatica		
				Acum.	fr.relatica (%)	FR.REL.(%)
Completamente de acuerdo	16	16	0.2133	0.2133	21.33	21.33
De acuerdo	34	50	0.4533	0.6667	45.33	66.67
No sabe / no opina	1	51	0.0133	0.6800	1.33	68.00
En desacuerdo	18	69	0.2400	0.9200	24.00	92.00
Completamente en desacuerdo	6	75	0.0800	1.0000	8.00	100.00
TOTAL	75		1.0000		100.00	

Fuente: Diseño efectuado por el investigador

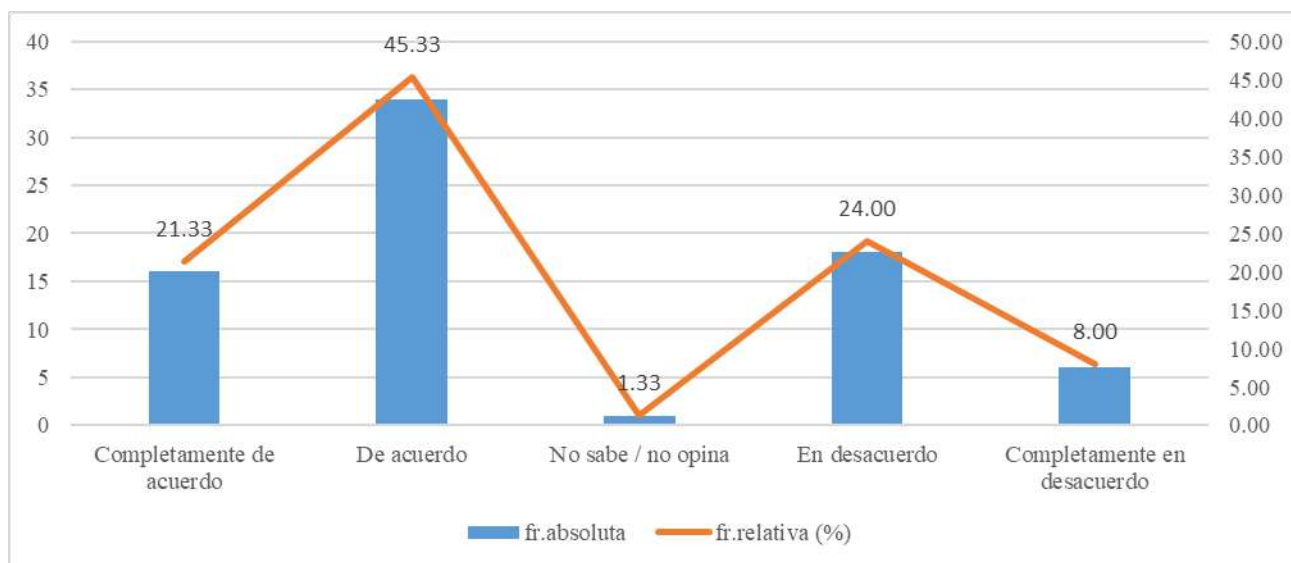


Figura 22. El aprendizaje y crecimiento de los colaboradores y el control de gestión.

Es preciso observar de los hallazgos expuestos, el 45.33% se encuentran de acuerdo al considera que el aprendizaje y crecimiento de los colaboradores es determinante en el control de gestión de la entidad, el 24.00% se encuentran en desacuerdo, el 21.33% están totalmente de acuerdo, el 8.00% totalmente en desacuerdo y el 1.33% no conoce/no responde.

Después de los resultados generados por el análisis de los datos recolectados en las entrevistas realizadas a las empresas farmacéuticas, se tiene las siguientes discusiones:

- el 84.00% señala que se encuentra bien definida la organización de la empresa comercializadora de productos farmacéuticos;
- el 90.67% señalan que la empresa cuenta con actividades bien definidas de supervisión de actividades diarias;
- el 86.67% señalan que la empresa tiene sus procedimientos bien definida;
- el 60.00% indican que la entidad ha considerado tener un plan estratégico debidamente estructurado y difundido;
- el 54.67% señalan que la empresa cuenta con estrategias de utilidad bien definida;
- el 50.67% señalan que la empresa cuenta con estrategias de rentabilidad bien definida;
- el 78.67% señalan que la empresa ha definido claramente los grados de participación en el mercado;
- el 81.33% señalan que la empresa no cuenta con una evaluación de los niveles de rentabilidad por cliente;
- el 90.67% señalan que la empresa tiene medidores de la calidad del servicio;

- el 94.67% señalan que la empresa cuenta con una evaluación de los costos de servicio bien definida;
- el 42.67 señalan que la entidad ha tomado en consideracion la programación de una serie de jornadas de capacitación en beneficio de sus colaboradores;
- el 89.33% señalan que la entidad no ha tomado en cuenta programar cursos de capacitación para el apoyo a los empleados sobre la infraestructura tecnológica;
- el 88.00% señalan que la empresa cuenta con un clima motivacional que favorezca al buen manejo del personal;
- el 41.33% se encuentran de acuerdo al tomar en cuenta que el Cuadro de Mando Integral es determinante en el control de gestión de la entidad;
- el 73.33% se encuentran completamente de acuerdo al tomar en cuenta que la información financiera es determinante en el control de gestión de la empresa;
- el 50.67% se encuentran de acuerdo al considera que la satisfacción del cliente es determinante en el control de gestión de la entidad;
- el 52.00% se encuentran totalmente de acuerdo al tomar en cuenta que la eficiencia de los procesos internos es determinante en el control de gestión de la empresa;
- el 45.33% se encuentran de acuerdo al considera que el aprendizaje y crecimiento de los colaboradores es determinante en el control de gestión de la entidad.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusiones

En función a los hallazgos obtenidos de la intervención realizada a las empresas farmacéutica de la provincia en forma aleatoria, se procede a la contratación de las hipótesis planteadas.

Contrastación de hipótesis general:

H0: El Cuadro de Mando Integral no influye en el control de gestión de las empresas comercializadoras de productos farmacéuticos de la Provincia de Huaura.

Ha: El Cuadro de Mando Integral si influye en el control de gestión de las empresas comercializadoras de productos farmacéuticos de la Provincia de Huaura.

Tabla 20.

Contrastación de hipótesis general

Grados de Libertad	Frecuencias		Valor estadístico
	Observadas	Esperadas	
Completamente de acuerdo	10	15.00	1.6667
De acuerdo	31	15.00	17.0667
No sabe / no opina	1	15.00	13.0667
En desacuerdo	15	15.00	0.0000
Completamente en desacuerdo	18	15.00	0.6000
	75	75	32.4000

Fuente: Diseñado por el mismo investigador

Contraste: Para comprobación estadísticamente de la hipótesis planteada y empleando la distribución no paramétrica de la ji-Cuadrada, se tiene en la parte de la práctica un valor de 32.4 y un valor crítico o teórico en cuadros es de 9.48, con grados de significación de 0.05 y 4 grados de libertad, se establece que llega a caer en la zona de aceptación del Ha, en ese sentido, quedando mostrado que: El Cuadro de Mando Integral si es determinante en el control de gestión de las entidades comercializadoras de productos farmacéuticos de la Provincia de Huaura.

Contrastación de hipótesis secundaria 1:

H0: El Cuadro de Mando Integral no influye en el control de gestión de las empresas comercializadoras de productos farmacéuticos de la Provincia de Huaura, respecto a la información financiera.

Ha: El Cuadro de Mando Integral si influye en el control de gestión de las empresas comercializadoras de productos farmacéuticos de la Provincia de Huaura, respecto a la información financiera.

Tabla 21.

Contrastación de hipótesis específicas 1

Grados de Libertad	Frecuencias		
	Observadas	Frecuencias Esperadas	Valor estadístico
Completamente de acuerdo	55	15.00	106.6667
De acuerdo	10	15.00	1.6667
No sabe / no opina	0	15.00	15.0000
En desacuerdo	8	15.00	3.2667
Completamente en desacuerdo	2	15.00	11.2667
	75	75	137.8667

Fuente: Estructurado por el tesista

Contraste: Para comprobación estadísticamente de la hipótesis planteada y empleando la distribución no paramétrica de la Ji-Cuadrada, se tiene en la parte práctica un valor de 137.8667 y un valor crítico o teórico en cuadros es de 9.48, con un nivel de significancia de 0.05 y 4 grados de libertad, se establece que llega a caer en la zona de aceptación del Ha, consecuentemente, quedando mostrado que: El Cuadro de Mando Integral es determinante en el control de gestión de las entidades comercializadoras de productos farmacéuticos de la Provincia de Huaura, en referencia a la información financiera

Contrastación de hipótesis secundaria 2:

H0: El Cuadro de Mando Integral no influye en el control de gestión de las empresas comercializadoras de productos farmacéuticos de la Provincia de Huaura, respecto a la satisfacción del cliente.

Ha: El Cuadro de Mando Integral si influye en el control de gestión de las empresas comercializadoras de productos farmacéuticos de la Provincia de Huaura, respecto a la satisfacción del cliente.

Tabla 22.

Contrastación de hipótesis específicas 2

e	Grados de Libertad	Frecuencias		Valor estadístico
		Observadas	Esperadas	
	Completamente de acuerdo	27	15.00	9.6000
	De acuerdo	38	15.00	35.2667
	No sabe / no opina	1	15.00	13.0667
	En desacuerdo	8	15.00	3.2667
	Completamente en desacuerdo	1	15.00	13.0667
		75	75	74.2667

Fuente: Elaborado por el mismo investigador

Contraste: Para comprobación estadísticamente de la hipótesis planteada y empleando la distribución no paramétrica de la Ji-Cuadrada, se tiene en la parte práctica un valor de 74.2667 y un valor crítico o teórico en Cuadros es de 9.48, con un nivel de significancia de 0.05 y 4 grados de libertad, se establece que llega a caer en la zona de aceptación del Ha, En consecuencia, quedando mostrado que: El Cuadro de Mando Integral si es determinante en el control de gestión de las entidades dedicadas al comercio de artículos farmacéuticos de la Provincia de Huaura, en referencia a la satisfacción del cliente.

Contrastación de hipótesis secundaria 3:

H0: El Cuadro de Mando Integral no influye en el control de gestión de las empresas comercializadoras de productos farmacéuticos de la Provincia de Huaura, respecto a la eficiencia de los procesos internos.

Ha: El Cuadro de Mando Integral si influye en el control de gestión de las empresas comercializadoras de productos farmacéuticos de la Provincia de Huaura, respecto a la eficiencia de los procesos internos.

Tabla 23.

Contrastación de hipótesis específicas 3

e	Frecuencias			Valor estadístico
	Grados de Libertad	Observadas	Frecuencias Esperadas	
	Completamente de acuerdo	39	15.00	38.4000
	De acuerdo	23	15.00	4.2667
	No sabe / no opina	2	15.00	11.2667
	En desacuerdo	8	15.00	3.2667
	Completamente en desacuerdo	3	15.00	9.6000
		75	75	66.8000

Fuente: Diseñado por el tesista

Contraste: Para comprobación estadísticamente de la hipótesis planteada y empleando la distribución no paramétrica de la Ji-Cuadrada, se tiene en la parte práctica un valor de 66.800 y un valor crítico o teórico en cuadros es de 9.48, con un grado de significancia de 0.05 y 4 grados de libertad, se establece que llegan a caer en la zona de aceptación del Ha, en consecuencia, quedando mostrado que: El Cuadro de Mando Integral si es determinante en el control de gestión de las entidades que se dedican al comercio de artículos farmacéuticos de la Provincia de Huaura, en referencia a la eficiencia de los procesos internos.

Contrastación de hipótesis secundaria 4:

H0: El Cuadro de Mando Integral no influye en el control de gestión de las empresas comercializadoras de productos farmacéuticos de la Provincia de Huaura, respecto al aprendizaje y crecimiento de los colaboradores de la empresa.

Ha: El Cuadro de Mando Integral si influye en el control de gestión de las empresas comercializadoras de productos farmacéuticos de la Provincia de Huaura, respecto al aprendizaje y crecimiento de los colaboradores de la empresa.

Tabla 24.

Contrastación de hipótesis específicas 4

Grados de Libertad	Frecuencias		Valor estadístico
	Observadas	Frecuencias Esperadas	
Completamente de acuerdo	16	15.00	0.0667
De acuerdo	34	15.00	24.0667
No sabe / no opina	1	15.00	13.0667
En desacuerdo	18	15.00	0.6000
Completamente en desacuerdo	6	15.00	5.4000
	75	75	43.2000

Fuente: Estructurado por el investigador

Contraste: Para comprobación estadísticamente de la hipótesis planteada y empleando la distribución no paramétrica de la Ji-Cuadrada, se tiene en la parte práctica un valor de 43.200 y un valor crítico o teórico en cuadros es de 9.48, con un nivel de significancia de 0.05 y 4 grados de libertad, se establece que llegan a caer en la zona de aceptación del H_a , en consecuencia, quedando mostrado que: El Cuadro de Mando Integral si es determinante en el control de gestión de las entidades dedicadas al comercio de artículos farmacéuticos de la Provincia de Huaura, en referencia al aprendizaje y crecimiento de los colaboradores de la empresa.

5.2. Conclusiones

Se llegan a las siguientes conclusiones:

- 1°. El Cuadro de Mando Integral influye en el control de gestión de las empresas comercializadoras de productos farmacéuticos de la Provincia de Huaura.
- 2°. El Cuadro de Mando Integral influye en el control de gestión de las empresas comercializadoras de productos farmacéuticos de la Provincia de Huaura, respecto a la información financiera.
- 3°. El Cuadro de Mando Integral influye en el control de gestión de las empresas comercializadoras de productos farmacéuticos de la Provincia de Huaura, respecto a la satisfacción del cliente.
- 4°. El Cuadro de Mando Integral influye en el control de gestión de las empresas comercializadoras de productos farmacéuticos de la Provincia de Huaura, respecto a la eficiencia de los procesos internos.
- 5°. El Cuadro de Mando Integral influye en el control de gestión de las empresas comercializadoras de productos farmacéuticos de la Provincia de Huaura, respecto al aprendizaje y crecimiento de los colaboradores de la empresa.

5.3. Recomendaciones

Se presentan las siguientes recomendaciones:

- 1°. Dar a conocer a los directivos de las entidades farmacéuticas la importancia del Cuadro de Mando Integral como herramienta para generar información precisa, oportuna y significativa orientada a la gestión y el control que debe mantenerse en productos muy diversificados y con un gran número de ítems para la comercialización. Esta herramienta va de la mano con la adecuación de otras actividades de gestión como es la formulación de un Plan Estratégico donde se muestre el direccionamiento de la empresa (misión, visión y valores), así como los propósitos, metas y estrategias de la entidad.
- 2°. El contexto actual de las empresas de comercialización de productos farmacéuticos, está confirmando que se tiene como principal mecanismo de control al financiero, pero debemos recomendar que los otros elementos de control desde el punto de vista no financieras que integran lo particular del negocio, deben dárseles una mayor importancia.
- 3°. La competencia que se vive en el mundo de las empresas farmacéuticas es muy intensa, motivo por el cual, se recomienda plantear estrategias que permitan medir el índice de satisfacción del cliente, con el propósito de mantenerse competitivo en este segmento de mercado muy dinámico. Asimismo, se recomienda implementar un módulo de control de quejas, permitiéndoles estar alerta de problemas solucionables para los clientes.

- 4°. El Cuadro de Mando Integral es considerado como un sistema de control de gestión, para lo cual debe tenerse procesos internos debidamente diseñados que guiará la mejora continua de sus procesos y actividades.

- 5°. Los indicadores del Cuadro de Mando Integral permiten un análisis del aspecto no financiero en forma dinámica en la medida que se cuente con un soporte informático muy fuerte, este soporte permitirá un aprendizaje y el crecimiento de los colaboradores de la empresa.

CAPÍTULO VI

FUENTES DE INFORMACIÓN

6.1. Fuentes bibliográficas

Almendariz, A. y. (2015). *Elaboracion de un mecanismo para controlar la gestión utilizando los metodos del Balanced Scorecard para dotar a las farmacias. Caso: Farmacia La Paz. (Tesis de pregrado)*. . Caracas.: Universidad Central de Venezuela,

Álvarez, D. (2015). *Habilitación de una Forma de Cuadro Integral de mucha esencialidad para el apoyo en la toma de decisiones en una Entidad Comercializadora de articulos consume la poblacion. (Tesis de Posgrado)*. . Ambato: Universidad Católica de Ecuador.

Amat, O. (2007). *Administracion de Controles: Una Vision de Dirección*. Barcelona: Editorial Gestión .

Apazza, M. (2005). *Balanced Scorecard: Administracion mediante Tácticas del Valor*. Lima: Pacifico Editores. Lima: Pacifico Editores.

Chupillon, D. (2015). *Proposicion de Adecuación del Cuadro de Mando Integral en la entidad de transportes A&B SAC para la optimizacion de su gerencia estratégica*.

(*Tesis de pregrado*). Chiclayo. : Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Colaretta, C. (2017). *El Ballanced Scorecard y la Administeracion en Entidades de las Pequeñas entidades en el rubro panificador en el Distrito de Chorrillos. (Tesis de posgrado)*. Lima: Universidad Inca Garcilazo de la Vega.

CreceNegocios. (2011). <https://www.crecenegocios.com>. Obtenido de mecanismos de administracion en las entidades <https://www.crecenegocios.com>

Hernández, P. (2010). *Generalidades de metodos de estudio*. México: McGraw-Hill.

Kaplan, R. S. (2004). *Mapas Estratégicos*. España: Gestión 2000.

Katplan, R. y. (2009). *Tablas de Mando Integral*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.

Kohontz, H. (2004). *Gerencialidad una Vision integral*. México: McGraw Hill. .

ILunas, A. (2014). *Gestiones Tacticas*. México: Editorial Patriarca.

Manes, J. (2005). *Administraciones Tacticas para entidades academicas*. Argentina: Granicas.

Mendoza, M. (2017). *Elaboración del Cuadro de Mando Integral como mecanismo de administracion en entidades dedicadas a distribuciones Navaplos, Juliaca-2017. (Tesis de pregrado)*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.

Muniz, L. (2012). *Diseño de Cuadro de Mando Integral con Excel*. Barcelona: Profit.

Nirven, P. (2003). *Tablas de Mando Integral*. Barcelona: Gestión.

Pedros, D. &. (2012). *Diseños Estratégicos*. Madrid: Editoriales Reiaz de Sartres S.A.

RAE. (2021). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://htl.rae.es/hf=EsuP9Fg>:
<http://hlp.rae.es/pid=EstuT9Fj>

ANEXO 01

Reciban mi cordial saludo, a la vez hago de su conocimiento que podrán responder las interrogantes que han sido diseñadas, las cuales deben responder de manera precisa y honesta. Cabe resaltar que no se evidenciara la identidad de ninguna persona por lo tanto ello era de forma anónima y reservada. Desde ya les brindo mi agradecimiento por su atención que será muy importante para el desarrollo del presente estudio.

Genéricas

- 1) ¿Se encuentra bien definida la organización de la empresa comercializadora de productos farmacéuticos?
[SI] [NO] [No sabe/no opina]
- 2) ¿La empresa cuenta con actividades bien definidas de supervisión de actividades diarias?
(SI) (NO) (No sabe/no opina)
- 3) ¿La entidad tiene sus procedimientos bien definida?
(SI) (NO) (No sabe/no opina)
- 4) ¿La empresa cuenta con un plan estratégico debidamente estructurado y difundido?
(SI) (NO) (No sabe/no opina)
- 5) ¿La institución cuenta con tácticas de utilidad bien definida?
(SI) (NO) (No sabe/no opina)
- 6) ¿La entidad cuenta con métodos de rentabilidad bien definida?
(SI) (NO) (No sabe/no opina)
- 7) ¿La entidad ha determinado en forma precisa los niveles de participación en el mercado?
(SI) (NO) (No sabe/no opina)
- 8) ¿La entidad cuenta con una evaluación de los niveles de rentabilidad por cliente?
[SI] [NO] [No sabe/no opina]

- 9) ¿La empresa tiene medidores de la calidad del servicio?
[SI] [NO] [No sabe/no opina]
- 10) ¿La empresa cuenta con una evaluación de los costos de servicio bien definida?
(SI) (NO) (No sabe/no opina)
- 11) ¿La empresa cuenta con un programa de capacitación para el personal?
(SI) (NO) (No sabe/no opina)
- 12) ¿La entidad posee una programación referente a la capacitación para los trabajadores sobre la infraestructura tecnológica?
[SI] [NO] [No sabe/no opina]
- 13) ¿La empresa cuenta con un clima motivacional que favorezca al buen manejo de sus trabajadores?
(SI) (NO) (No sabe/no opina)

Específicas

- 14) ¿Estimas pertinente que el Cuadro de Mando Integral es determinante en el control de gestión de la empresa?
[Completamente de acuerdo] [De acuerdo] [No sabe/no opina] [En desacuerdo]
[Completamente en desacuerdo]
- 15) ¿Es conveniente para usted considerar que la información financiera influye en el control de gestión de la entidad?
(Completamente de acuerdo) (De acuerdo) (No sabe/no opina) (En desacuerdo)
(Completamente en desacuerdo)
- 16) ¿Considera que la satisfacción del cliente es determinante en el control de gestión de la entidad?
(Completamente de acuerdo) (De acuerdo) (No sabe/no opina) (En desacuerdo)
(Completamente en desacuerdo)

17) ¿Estimas que la eficiencia de los procesos internos es determinante en el control de gestión de la entidad?

(Completamente de acuerdo) (De acuerdo) (No sabe/no opina) (En desacuerdo)
(Completamente en desacuerdo)

¿Estimas que el aprendizaje y desarrollo de los colaboradores es determinante en el control de gestión de la entidad?

(Completamente de acuerdo) (De acuerdo) (No sabe/no opina) (En desacuerdo)
(Completamente en desacuerdo)