



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
Facultad de Ciencias Económicas Contables y Financieras
Escuela Profesional de Ciencias Contables y Financieras

Tesis

**El Cuadro de Mando Integral y el control gerencial en las empresas
comerciales de la provincia de Huaura**

Para optar el Título Profesional de Contador Público

Presentado por el Bachiller:

Pinedo Morales, Kenny Alexis

Asesor:

Mag.CPCC. Yessica Yulissa, Lino Torero


Dr. CPCC Yessica Y. Lino Torero
DNU 237

HUACHO - PERÚ

2021

NOMBRE DEL AUTOR

PINEDO MORALES KENNY ALEXIS

ASESOR

MG CPCC YESSICA YULISSA LINO TORERO

MG CPCC YESSICA YULISSA LINO TORERO

ASESORA

INFORME DE TESIS

**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y EL CONTROL GERENCIAL EN LAS
EMPRESAS COMERCIALES DE LA PROVINCIA DE HUAURA**

JURADO EVALUADOR

MG CPCC NIDIA ELENA ROMERO HERBOZO

PRESIDENTE

DR CPCC TEODORICO ANGEL VILLANUEVA RODRIGUEZ

SECRETARIO

MG CPCC RAUL MANUEL CANO CURIOSO

VOCAL

DEDICATORIA:

Esta tesis está dedicada a mis padres

AGRADECIMIENTO

A mi Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

A mi Escuela Profesional de Ciencias Contables y Financieras

A mis docentes universitarios

A mis compañeros

Gracias por darme la oportunidad de conocerlos y de formar parte de mis mejores recuerdos.

Kenny Alexis

RESUMEN

Objetivo: Demostrar la manera de como el Cuadro de MandohIntegral influye en el control gerencial en las empresas comerciales de la provincia de Huaura.

Métodos: Las unidades de observación son 335 empresas comerciales. El tamaño de muestra fueron 117 personas que laboran en las empresas comercializadoras de la provincia de Huaura.

Resultados: Los resultados muestran que el 38.46% califican a la empresa comercial de buena; el 81.20% señalan que la empresa se encuentra debidamente estructura organizativamente, y se adecua a las características operativas comerciales; el 83.76% señalan que la empresa comercial tiene establecido y aprobado su manual de organización y funciones; el 58.97% señalan que los empleados tienen conocimiento de los manuales y reglamentos específicos; el 74.36%, señalan que no utilizan el Cuadro de Mando Integral como la herramienta de gestión; el 47.86% consideran estar de acuerdo que la aplicación del Cuadro de Mando Integral influye en la gestión estratégica de las empresas comerciales; el 35.04% consideran estar de acuerdo que el cuadro de mando integral permitirá evaluar la gestión de la empresa a través de indicadores financieros y no financieros.

Conclusiones: Se demuestra entre el Cuadro de Mando Integral, la mejora de la rentabilidad, la mejora de la satisfacción de los clientes la optimización y racionalización de las operaciones, la mejora de las competencias y capacidades de los empleados, existe una relación con el control gerencial.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral, control gerencial, empresas comerciales.

ABSTRACT

Objective: To demonstrate the way in which the Balanced Scorecard influences management control in commercial companies in the province of Huaura.

Methods: The observation units are 335 commercial companies. The sample size was 117 people who work in the commercialization companies of the province of Huaura.

Results: The results show that 38.46% rate the commercial company as good; 81.20% indicate that the company is properly structured organizationally, and adapts to the commercial operational characteristics; 83.76% indicate that the commercial company has established and approved its organization and functions manual; 58.97% point out that employees have knowledge of specific manuals and regulations; 74.36% point out that they do not use the Balanced Scorecard as the management tool; 47.86% consider agreeing that the application of the Balanced Scorecard influences the strategic management of commercial enterprises; 35.04% consider agreeing that the comprehensive scorecard will assess the management of the company through financial and non-financial indicators.

Conclusions: It is demonstrated among the Balanced Scorecard, the improvement of profitability, the improvement of customer satisfaction, the optimization and rationalization of operations, the improvement of the skills and abilities of employees, there is a relationship with control managerial.

Keywords: Balanced Scorecard, management control, commercial companies.

INTRODUCCION

Los responsables de las empresas comerciales necesitan contar con información para la toma de decisiones por ello el cuadro de mando integral como un sistema de información basado en mediciones integrales aportará positivamente proporcionando información a través de sus indicadores financieros y no financieros.

El cuadro de mando integral es una herramienta dinámica pues permite enlazar continuamente la formulación e implementación de estrategias con el desarrollo del control de la gestión para el logro de los objetivos y metas propuestas.

La investigación se hace viable e importante en la medida que se aplique el cuadro de mando integral y ayuden responsablemente a las empresas comerciales a cuantificar las estrategias planteadas a través de sus objetivos y metas. Por otro lado, permitirá desarrollar la evaluación del desempeño utilizando indicadores financieros y no financieros con el propósito de lograr una eficiente gestión integral de las empresas.

Este estudio será mejor comprendido en el desarrollo del mismo, toda vez que será profundamente detallado a través de capítulos, siguiendo los parámetros exigidos por la Universidad.

Capítulo I

Planteamiento del problema

1.1. Descripción de la realidad problemática

Hoy en día los cambios socioculturales, el avance en la tecnología sitúan a las empresas en competencia permanente en el mercado donde desarrollan sus actividades comerciales. Asimismo, muchas de las empresas solicitan a los gerentes que solo cumplan los objetivos financieros dejando de lado otros objetivos que son relevantes para el desarrollo y sobrevivencia de las mismas a largo plazo.

Mejorar la gestión de una empresa obliga asumir procesos de cambio buscando modelos de direccionamiento óptimos por ende la mejora continua. Por otro lado, conlleva a establecer instrumentos de medida faciliten la evaluación de la gestión y sobre todo sus resultados.

La gestión de la empresa se evalúa con indicadores financieros pero la parte operativa no es evaluada careciendo de indicadores que midan los logros de la gestión con respecto a los clientes, los procesos, el desempeño de los colaboradores, los accionistas y el crecimiento sostenible entre otros.

Es necesario precisar que existe preocupación de los responsables de la empresa en evaluar si la estrategia empresarial fue la adecuada, muchas de ellas adoptan estrategias en relación con sus clientes, sus competidores solo con indicadores financieros.

Las empresas comerciales tienen la finalidad de comercializar productos y están conformadas por personas debidamente organizadas a través de una estructura funcional con responsabilidades y funciones relacionadas al logro de su misión y visión en el mercado donde desarrollan sus actividades.

En la actualidad para el logro de una gestión eficiente es necesario la implementación de un modelo de control de gestión, en estas empresas existe ausencia de control en los procedimientos y actividades careciendo políticas de control en los procesos internos, sobre todo en los servicios relacionados con los clientes.

Sabemos que el capital humano es un elemento muy importante para el desarrollo de toda empresa, por lo tanto, los responsables de las mismas deben ser conscientes y preocuparse de capacitarlos en forma permanente para que asuman con responsabilidad y profesionalismo sus funciones.

Por otro lado, los responsables de las empresas comerciales necesitan contar con información para la toma de decisiones, por ello es necesario enfatizar que un sistema de información basado en mediciones integrales aportará positivamente, el uso del cuadro de mando integral proporcionara información de las mediciones a través de sus indicadores financieros y no financieros.

El cuadro de mando integral es una herramienta dinámica pues permitirá el enlace continuo entre la formulación e implementación de la estrategia con el desarrollo del control de la gestión que realizan los responsables de las empresas para el logro de los objetivos y metas propuestas.

1.2. Formulación de Problema

1.2.1. Problema General

¿De qué manera el Cuadro de Mando Integral influye en el control gerencial en las empresas comerciales de la provincia de Huaura?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿De qué forma la Cuadro de Mando Integral influye en el control gerencial en las empresas comerciales de la provincia de Huaura, respecto a la mejora de la rentabilidad?
- ¿De qué modo el Cuadro de Mando Integral influye en el control gerencial en las empresas comerciales de la provincia de Huaura, respecto a la mejora de la satisfacción de los clientes?
- ¿De qué manera el cuadro de Mando Integral influye en el control gerencial en las empresas comerciales de la provincia de Huaura, respecto a la optimización y racionalización de las operaciones?
- ¿De qué manera el Cuadro de Mando Integral influye en el control gerencial en las empresas comerciales de la provincia de Huaura, respecto a la mejora de las competencias y capacidades de los empleados?

1.3. Objetivo de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Demostrar la manera de como el Cuadro de Mando Integral influye en el control gerencial en las empresas comerciales de la provincia de Huaura.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Analizar la forma en que el Cuadro de Mando Integral influye en el control gerencial en las empresas comerciales de la provincia de Huaura, respecto a la mejora de la rentabilidad.
- Determinar el modo de como el Cuadro de Mando Integral influye en el control gerencial en las empresas comerciales de la provincia de Huaura, respecto a la mejora de la satisfacción de los clientes.
- Demostrar la manera de como el Cuadro de Mando Integral influye en el control gerencial en las empresas comerciales de la provincia de Huaura, respecto a la optimización y racionalización de las operaciones.
- Demostrar la manera en que el Cuadro de Mando Integral influye en el control gerencial en las empresas comerciales de la provincia de Huaura, respecto a la mejora de las competencias y capacidades de los empleados.

1.4. Justificación de la investigación

La presente investigación se justifica porque las empresas comerciales ante los cambios constantes los responsables de las mismas deben realizar una evaluación integral de la gestión con la finalidad de implementar los correctivos correspondientes. Para ello es necesario contar con herramientas que les permitan evaluar resultados de dicha gestión, aún más existen factores sociales, económicos y tecnológicos que deben ser tomados en cuenta para analizar y evaluar el desempeño en relación a la gestión.

Es el Cuadro de Mando Integral(CMI) un sistema de gestión para evaluar la estrategia de la empresa a largo plazo con indicadores financieros y no financieros a través de cuatro perspectivas como la financiera, del cliente, el proceso interno y del aprendizaje y crecimiento.

Asimismo, se justifica esta investigación porque implementando el cuadro de mando integral proveerá a los responsables de las empresas medir la forma en que sus áreas crean valor para sus clientes actuales y futuros, la forma en que deben reforzar sus capacidades internas, el rediseño de sus procedimientos que son muy relevantes para su futuro accionar.

1.5. Delimitación del estudio

a. Delimitación Espacial.

El estudio fue realizado en base a las empresas comerciales de la Provincia de Huaura.

b. Delimitación Temporal.

La investigación consideró información recolectada mediante las técnicas de recolección de datos planteadas para el año 2019.

c. Delimitación Social.

Este trabajo de investigación involucra a todo el personal del área contable que laboran en empresas comerciales de la Provincia de Huaura, tanto administrativos como directivos.

1.6. Viabilidad del Estudio

Esta investigación es viable porque la aplicación del cuadro de mando integral ayudará a los responsables de las empresas comerciales a cuantificar las estrategias planteadas a través de sus objetivos y metas. Asimismo, permitirá desarrollar la evaluación del desempeño utilizando indicadores financieros y no financieros con el propósito de lograr una eficiente gestión integral de las empresas.

Capítulo II

Marco teórico

2.1. Antecedentes de la Investigación

(Arias y Calderón, 2015), la investigación estuvo relacionada con las empresas comercializadoras de bebidas gaseosas las que requieren de herramientas eficientes para el proceso de comercialización y su gestión administrativa. Asimismo, su objetivo principal fue el demostrar que la aplicación del cuadro de mando integral como soporte influirá en el análisis financiero y la mejora continua de dichas empresas. Por otro lado, la metodología de investigación estuvo sustentada en el método descriptivo y explicativo con un enfoque cuantitativo. Se justifica esta investigación porque busca demostrar que es necesario aplicar herramientas de análisis estratégico como el cuadro de mando integral cuyos indicadores permiten evaluar de forma integral la gestión de las empresas comercializadoras de bebidas gaseosas permitiendo ello obtener ventajas competitivas en el mercado.

(Castro, 2018), El estudio tuvo como objetivo principal determinar la aplicación del Cuadro de Mando Integral con la finalidad de generar valor en la empresa de transportes Arana Forjeal SAC en el año 2018. Menciona que el cuadro de mando integral es una herramienta dinámica y de gestión pues traduce las estrategias en acciones permitiendo lograr resultados de acuerdo al plan estratégico.

Se realizó un diagnóstico interno utilizando para ello encuestas, diseñando el sistema de indicadores de control, considerando la eficiencia, eficacia y

productividad, asignando responsables, metas para cada uno de ellos. Asimismo, para el logro de dichas metas se harán a través de planes de acción, monitoreo y revisión periódica con la finalidad de desarrollar acciones preventivas y correctivas.

(Chavarry y Vásquez, 2016), su investigación tuvo como objetivo la orientación de las actividades y procedimientos en relación a la gestión de los clientes, para el logro de la misión, pues las entidades financieras están siempre relacionadas en la captación de clientes, de ello dependerá del logro de beneficios y crecimiento de la entidad financiera Banco Azteca del Perú (BAZ). El diseño del cuadro de mando integral se desarrolló utilizando la metodología CMI-IRIS, basado en el modelo de Kaplan y Norton sumado a ello las experiencias obtenidas por el grupo de Integración y Reingeniería de Sistema(IRIS).

(Pantoja y Velásquez, 2011), según su investigación el objetivo principal fue demostrar que el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard es una herramienta dinámica de gestión estratégica aplicable a las empresas distribuidoras de golosinas de la ciudad de Huancayo, ello le permitirá definir e implementar sus estrategias de formación y crecimiento. Asimismo, este será utilizado como un sistema de medición para gestionar de manera eficiente, creando valores, involucrando a los empleados, utilizando para ello indicadores financieros y no financieros.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. El Cuadro de Mando Integral

Actualmente los cambios ocurridos en la gestión empresarial influenciados por la competitividad, hacen necesaria la aplicación de herramientas gerenciales que les

permita a las empresas innovarse lo que le posibilitaría en un futuro su desarrollo sostenible en el tiempo.

Por otra parte, la gerencia se preocupa por generar cambios por ello cree pertinente medir el desempeño porque ello puede brindar información sobre la eficacia de los planes y ejecución.

El cuadro de mando integral se inicia en los años 90, a través de los estudios realizados por Kaplan y Norton cuyo objetivo fue determinar nuevas maneras o formas de evaluar el desempeño de las empresas.

(Kaplan y Norton, 2000) afirman que el cuadro de mando integral es una herramienta de gestión orientado a facilitar la acción, transformando la misión y la estrategia en perspectivas como el análisis financiero, el cliente, los procesos internos la formación y crecimiento.

El cuadro de mando integral involucra objetivos e indicadores los cuales derivan de la visión, objetivos y estrategias de una organización, asimismo estos formaran parte del sistema de información de todos los niveles de la organización. Por otra parte, es considerado como un modelo de gestión que traslada la visión en objetivos, estos objetivos soportados por actividades y estas actividades medidas a través de indicadores y ligados a planes de acción que permitan alinear las posibles desviaciones de la gestión de la empresa a través de mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño.

(Muñoz y Millán, 2002) mencionan que el cuadro de mando integral surge como un enfoque para mejorar la información basada solo en medidas financieras considera otros aspectos como medidas sobre desempeños que tienen que ver con la gestión de la empresa.

Por otra parte, Apaza (2005) opina que el cuadro de mando integrantes una herramienta muy importante para la gestión de la empresa, porque utiliza indicadores financieros y no utilizando financieros utilizando métodos para evaluar la dirección y gestión de la empresa.

Asimismo, el cuadro de mando integral puede ser utilizado como un gran sistema de información para la toma de decisiones a través de cuatro perspectivas las cuales relacionan concepto estratégico de la gestión que es aplicado para el logro de su misión, visión, valores, objetivos, estratégicos y medidas de desempeño.

Los objetivos a corto y largo plazo.

Las organizaciones hoy en día utilizan el cuadro de mando integral como un sistema de gestión estratégica para desarrollar sus procesos de gestión con la finalidad de:

- Traducir la visión de la empresa en estrategias de acción.
- Orientar a la organización para la creación de valor en el futuro.

- Comunicar y vincular a los integrantes de la organización con los objetivos estratégicos para el logro de las estrategias planteadas.
- Controlar los procesos que realiza la organización.
- Desarrollar el potencial humano de los empleados de la organización.
- Proveer información integral para la toma de decisiones gerenciales.

Elementos del Cuadro de Mando Integral

- Misión, Visión y Valores

Para iniciar la aplicación del Cuadro de Mando Integral es necesario definir la misión, visión y los valores.

- Objetivos Estratégicos

Propósito deseado cuyo logro es clave para la consecución de la estrategia.

- Perspectivas

Son los que enmarcan los objetivos estratégicos, indicadores, metas, proyectos estratégicos.

- Indicadores

Son indicadores de gestión que se utilizan para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y son de dos tipos:

- Inductores: miden las acciones que se realizan para lograr el objetivo.
- Resultado: miden el grado de obtención de los resultados.

Los indicadores deben tener las características de estar ligados a la estrategia, deben ser cuantitativos, accesibles, de fácil comprensión, relevantes, definición común

- **Metas**

Es el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en periodo determinado, deben ser retadores y realizables posibles de poder corregir las desviaciones que se presenten.

- **Mapas Estratégicos**

Son representaciones graficas simplificadas de las estrategias de la organización, el cual ayuda a comprender que es y a dónde ha de conducirse en un futuro, visualizándose las relaciones causa-efecto entre los componentes la estrategia.

El cuadro de mando integral es considerado un modelo de gestión estratégica el cual permite obtener una visión integral de la empresa, con el objetivo de colaborar con el control gerencial, para de esa manera elevar el nivel de competitividad a largo plazo.

Requisitos del Cuadro de Mando Integral

El cuadro de Mando Integral para su aplicación debe cumplir con los siguientes requisitos:

- actuar sobre los puntos críticos,
- permitir profundizar el análisis de los datos,
- establecer equilibrio entre los indicadores financieros y no financieros,
- contener información relevante, actual y fiable, e
- incitar a la acción.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

(Lawson, Stratton y Hatch, 2006) opinan que el Cuadro de Mando Integral cambia la estrategia en objetivos y establece una serie de indicadores organizados perspectivas.

La estructura del cuadro de mando integral está formado por perspectivas este resumen aspectos muy relevantes sobre el funcionamiento de la empresa, los objetivos de cada perspectiva deben ser medibles y cuantificados para cada uno, es necesario enfatizar que su aplicación pueda incrementar o reducir dichas perspectivas de acuerdo a sus prioridades.



Figura 1. Cuadro de mando Integral [Gráfico]. Recuperado de <http://siempresablogspot.com/2012/06/cmi-como-clave-de-exito-en-los-negocios.html>

a) **Perspectiva Financiera**

Esta perspectiva indica si la estrategia de la empresa está en práctica y sobre todo si su aplicación está contribuyendo a la mejora, además están relacionadas con el rendimiento del capital aportado, y el crecimiento de las ventas.

Por otro lado, los objetivos financieros orientan a la actuación financiera y están soportadas por áreas que impulsan la estrategia empresarial como la reducción de costos, crecimiento y diversificación de los ingresos, utilización de los activos y la inversión.

Se podrá aplicar los siguientes indicadores para la perspectiva financiera como:

- Indicador de crecimiento y diversificación de ingresos.
- Indicador de gestión del riesgo.
- Indicador de utilización de activos.
- Indicador de reducción de costos.
- Indicador de mejora de la productividad.

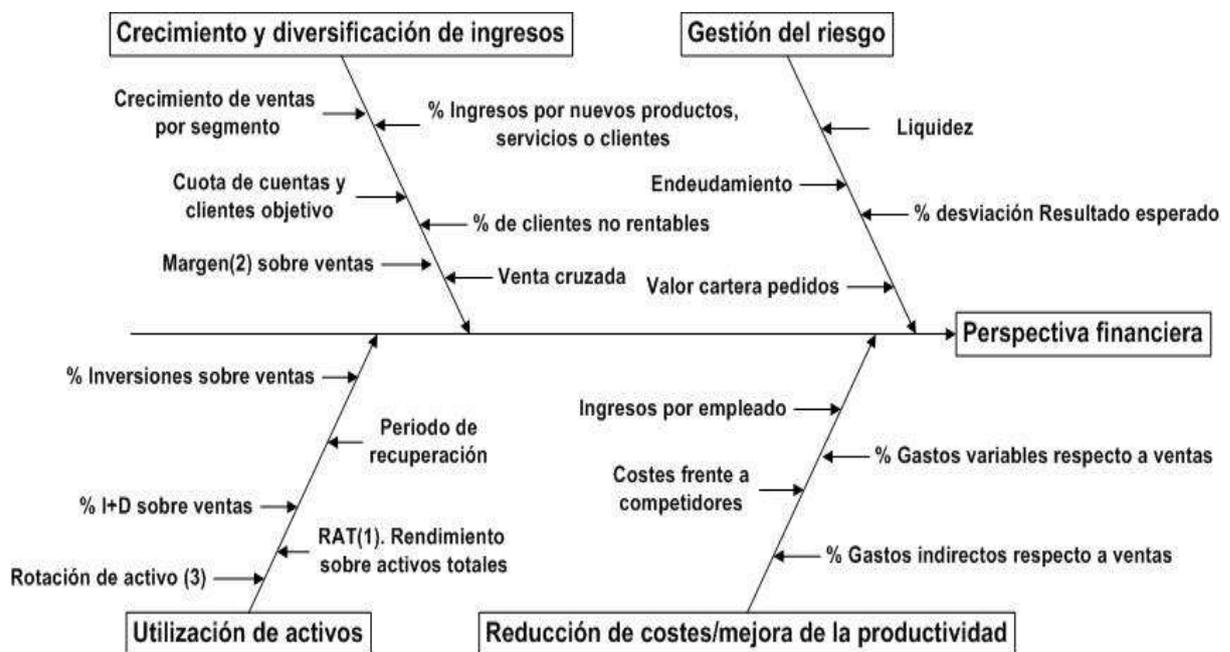


Figura 2. Perspectiva Financiera [Gráfico]. Recuperado de <https://jflopez.wordpress.com/2009/07/23/el-cuadro-de-mando-integral-la-pe-rspectiva-financiera/>

b) Perspectiva del Cliente

En esta perspectiva los responsables de la empresa identifican los segmentos de cliente y de mercado, involucrados en la competencia con otras empresas. Los indicadores que están relacionados a esta perspectiva son la satisfacción, retención, rentabilidad, la

adquisición del cliente y su respectiva cuota de mercado del cliente, además de ello del valor que añade la empresa.

Por otro lado, en esta perspectiva del cliente se propone objetivos de mejora en relación a la calidad del producto, aún precio más competitivo, cuidando las relaciones con él cliente y sobre todo mantener una imagen positiva como empresa. Asimismo, no ofrecer lo que el mercado quiere sino lo que quiere el cliente.

Entre los indicadores a aplicarse en esta perspectiva son:

- Indicador de cuota de mercado.
- Indicador de rentabilidad de clientes.
- Indicador de incremento de clientes.
- Indicador de retención del cliente.
- Indicador de satisfacción de clientes.

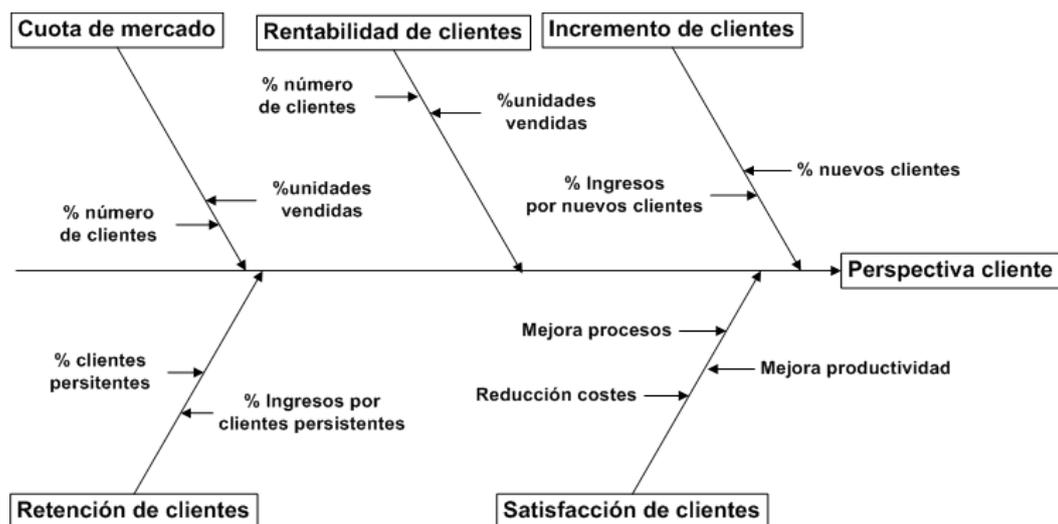


Figura 3. Perspectiva de Cliente [Gráfico]. Recuperado de <https://jflopez.wordpress.com/2009/07/23/el-cuadro-de-mando-integral-la-pe-rspectiva-financiera/>

c) La Perspectiva del proceso Interno

La preocupación de los responsables de la empresa está en la identificación de los procesos críticos internos y la reincorporación de nuevos procesos buscando la excelencia para el logro de las metas financieras y la satisfacción del cliente con respecto a la propuesta de valor y su retención permitiendo. Por otro lado, la satisfacción de los accionistas por los rendimientos financieros esperados, siendo importante para el logro del éxito económico-financiero la creación de productos y servicios nuevos que satisfagan a los clientes en el futuro.

Es recomendable que los responsables de la empresa definan la cadena de valor de los procesos internos iniciándose este con los procesos de innovación seguidamente con los procesos operativos terminando luego con el proceso de post venta que es añadido al valor que reciben los clientes.

La cadena de valor asume procesos como: Procesos de innovación, operativos, de servicio de post venta.

Los indicadores que se pueden aplicar a esta perspectiva son entre otros:

- Indicador de proceso de innovación.
- Indicador de proceso de gestión de clientes.
- Indicador de procesos operativos.
- Indicador de procesos reguladores y medioambientales.

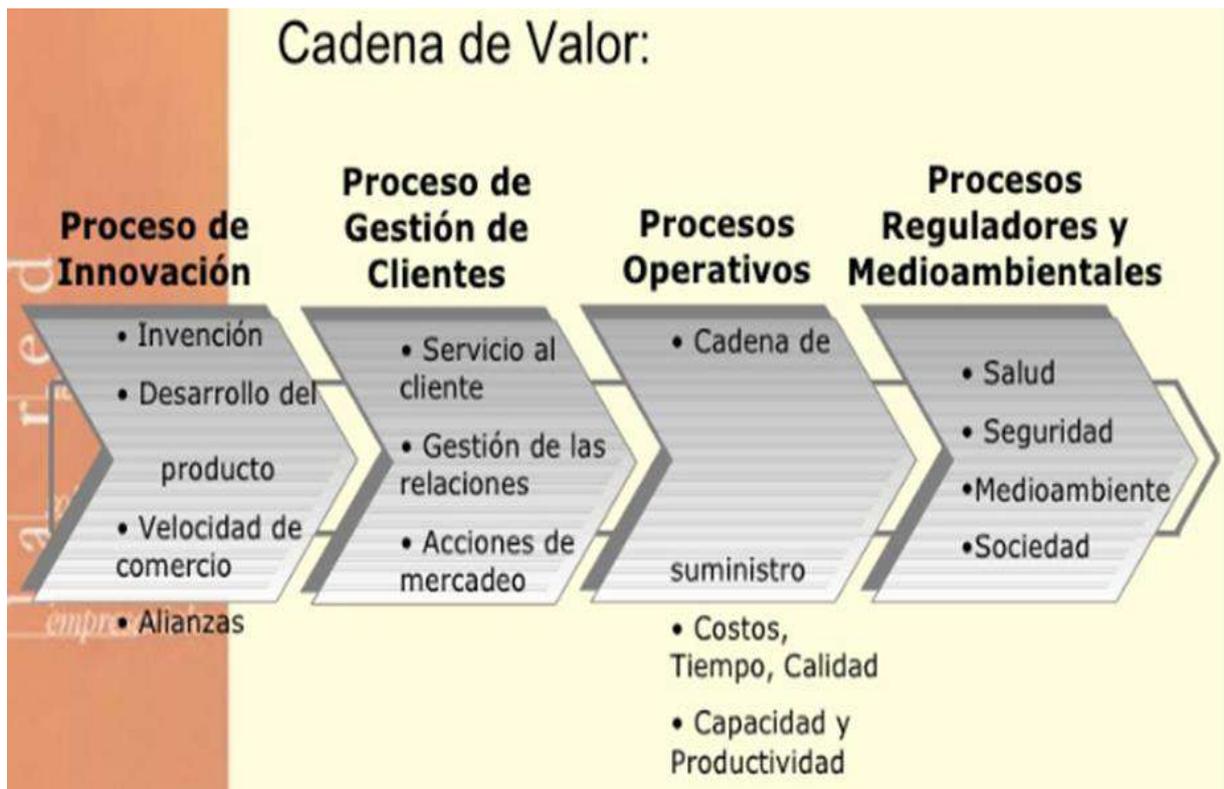


Figura 4. Perspectiva del proceso interno [Gráfico]. Recuperado de <https://es.slideshare.net/jcfdezmxmanag/cuadro-de-mando-integral/>

d) La Perspectiva de Formación y Crecimiento

La formación y crecimiento de la empresa están estrechamente relacionadas con los sistemas, los procedimientos y los recursos humanos. Por otro lado la competencia obliga a que las empresas se involucren en la mejora continua para el logro de sus objetivos estratégicos.

Esta perspectiva está basada en competencias muy importantes como las competencias del recurso humano relacionadas a sus capacidades, productividad, satisfacciones y su retención. Asimismo, el uso de las nuevas tecnologías, permitirá a los empleados mejorar los procesos y el clima cultural para lograr el afianzamiento de la innovación de la organización.

Entre los indicadores que se pueden aplicar en esta perspectiva son considerados:

- Indicador de competencias y habilidades.
- Indicador de infraestructura tecnológica.
- Indicador de clima laboral.



Figura 5. Perspectiva de Formación y Crecimiento [Gráfico]. Recuperado de <https://es.slideshare.net/jcfdezmxmanag/cuadro-de-mando-integral/>

2.2.2. Control Gerencial

Sabemos que el control de gestión ha evolucionado en relación a las necesidades, los tiempos y las problemáticas. Este control ha pasado por enfoques distintos, el enfoque clásico estuvo basado a la visión interna de la empresa, con el análisis financiero rígido, sobre los resultados como las desviaciones y sobre todo en las medidas de corrección para acercar a la realidad a lo planificado. Asimismo se utilizaron técnicas como el uso de los presupuestos, u otros instrumentos de análisis

propuestos por la contabilidad gerencial en relación a la planificación de los ingresos y gastos de un periodo determinado.

Por otra parte, el enfoque moderno está basado en nuevas formas como las estrategias, siendo necesario un análisis constante de los entornos relacionados con la dirección estratégica. Asimismo, se toma en cuenta elementos como la innovación, la cultura organizacional, la capacitación permanente, el aprendizaje, valorándose el capital intangible que está formado por el capital humano.

Asimismo, podemos enfatizar que el control de gestión es un conjunto de procedimientos y técnicas que permiten obtener una gestión planificada, y por ende los objetivos estratégicos. El control gerencial es utilizado para realizar la evaluación del desempeño.

El control gerencial está relacionado con la implementación de controles para alcanzar los objetivos propuestos, asimismo inducirá a la empresa a asumir una constante modernización de todos los elementos como los recursos humanos, materiales, tecnológicos. Por lo tanto, permitirá evaluar el desempeño de sus áreas o unidades, manteniéndolos alineados al logro de sus metas. Asimismo, el control gerencial será utilizado para evaluar el desempeño general al comparar los resultados con el plan estratégico.

El control gerencial de las empresas es responsabilidad del gerente y son ellos los que realizan este tipo de control el cual consiste en asegurar la obtención de los

recursos necesarios para utilizarlos en forma eficiente para el logro de los objetivos y metas planteadas por la empresa.

2.3. Definiciones conceptuales

- **Control:**

Proceso sistemático orientado a comparar lo actuado con los estándares establecidos por la gerencia.

- **Cuadro de Mando Integral:**

Sistema de gestión que traduce la visión y misión en objetivos, metas, indicadores y mediciones del desempeño de la empresa.

- **Cultura Organizacional:**

Conjunto de creencias, valores y normas que comparten los empleados respecto al trabajo, y otras regulaciones.

- **Estrategia Empresarial:**

Planear el futuro en base a los objetivos propuestos para alcanzar.

- **Estrategia:**

Lineamientos establecidos para el logro de los objetivos de una organización a largo plazo.

- **Gestión:**
Conjunto de dimensiones que involucran estrategias y medios para alcanzar los objetivos.

- **Indicador:**
Relación expresada numéricamente sobre el grado de eficiencia de las operaciones de la empresa.

- **Mapa Estratégico:**
Conjunto de objetivos estratégicos que están relacionados a través de causa-efecto.

- **Misión:**
Identidad de la empresa indicando su razón de existir.

- **Visión:**
Imagen a futuro de como desea ser la empresa.

2.4. Formulación de hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

El Cuadro de Mando Integral influye en el control gerencial en las empresas comerciales de la provincia de Huaura

2.4.2. Hipótesis específicas

- El Cuadro de Mando Integral influyen el control gerencial en las empresas comerciales de la provincia de Huaura, respecto a la mejora de la rentabilidad.
- El Cuadro de Mando Integral influye en el control gerencial en las empresas comerciales de la provincia de Huaura, respecto a la mejora de la satisfacción de los clientes.
- El Cuadro de Mando Integral influye en el control gerencial en las empresas comerciales de la provincia de Huaura, respecto a la optimización y racionalización de las operaciones.
- El Cuadro de Mando Integral influye en el control gerencial en las empresas comerciales de la provincia de Huaura, respecto a la mejora de las competencias y capacidades de los empleados.

Capítulo III

Metodología

3.1. Diseño metodológico

3.1.1. Tipo de investigación.

De acuerdo a la naturaleza del problema se considera una investigación aplicada dado que se trata de establecer una relación entre el cuadro de mando integral y el control gerencial.

3.1.2. Nivel de investigación

La investigación tiene un nivel descriptivo, explicativa y deductivo, porque incluye un estudio entre la variable independiente y la variable dependiente en concordancia con los objetivos planteados tendrá como finalidad primordial demostrar la influencia del cuadro de mando integral en el control gerencial de las empresas comerciales de la provincia de Huaura

3.1.3. Diseño

Se utilizó un diseño no experimental y transversal, ya que se recolectan los datos en un solo momento único y en un tiempo determinado. El objetivo es describir las variables, y analizar la interrelación en un momento determinado.

3.1.4. Enfoque

Se tiene un enfoque cuantitativo, dado que utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, basado en la medición numérica y el análisis estadístico, permitiendo establecer patrones de comportamiento.

3.2. Población y Muestra

3.2.1. Población

Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe tener en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio. Las unidades de observación determinadas en la delimitación del problema suman un total de 335 empresas comerciales.

3.2.2. Muestra

El éxito de una investigación realizada por el método de muestreo, en gran arte, depende de la selección acertada de la muestra. Por lo que la muestra que se calculó es para una población finita en forma proporcional.

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{E^2(N - 1) + Z^2 PQ} =$$

Simbología:

n = Tamaño de la muestra

Z = al 95% se tiene un valor de 1.96

N= Población

P = Probabilidad de éxito 50%

Q = Probabilidad de fracaso 50%

E = Error máximo admisible (5%)

$$n = \frac{1.96^2 \times 335 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times 334 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

n=179

Para tener un valor más ajustado dado el tamaño de muestra, se tiene:

$$n_0 = \frac{n}{1 + \left(\frac{n}{N}\right)}$$

El tamaño de muestra óptimo para la investigación que se desarrolló fue de 117 personas que laboran en las empresas comercializadoras de la provincia de Huaura, conforme se muestra en la tabla.

Tabla 1.

Población y tamaño de muestra

Empresas Comerciales	Huacho	Huaura	Sta. María	Végueta	TOTALES	Tamaño de muestra	Tamaño de muestra Ajustado
Abarrotes Mayoristas	22	1			23	12	8
Artefactos Electrodomésticos	16	4			20	11	7
Artículos de limpieza	6		1		7	4	2
Distribuidoras	39	4	8		51	27	18
Farmacias/boticas	38	5	5	1	49	26	17
Ferreterías	59	5	10	2	76	41	27
Gas	22	1	4	3	30	16	10
Licorerías	13	7			20	11	7
Material de limpieza	5				5	3	2
Minimarket	20	2	1	2	25	13	9
Muebles	28	1			29	15	10
Totales	268	30	29	8	335	179	117

Nota. Fuente: Municipalidad Provincial de Huaura

3.3. Operacionalización de variables e indicadores

Variable Independiente:

Cuadro de Mando Integral. Conjunto de medidas de actuación cuyo objetivo es medir la estrategia y controlar la gestión.

Indicadores

-Método

-Objetivos Estratégicos

-Metas

-Estrategias

-Procesos

-Perspectivas

-Sistemas de Información

Variable dependiente:

Control Gerencial. Proceso mediante el cual la gerencia asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente para el cumplimiento de los objetivos.

Indicadores

- Planificación

- Organización

- Control

- Evaluación del desempeño

- Revisión de procesos actividades

3.4. Técnicas de recolección de datos

3.4.1. Técnicas empleadas

- Entrevistas
- Análisis documental.

3.4.2. Descripción de los instrumentos

Cuestionario de encuesta. Es el instrumento debidamente diseñado se aplicará para realizar la encuesta, para medir las variables es el cuestionario que se muestra en el anexo 1.

Análisis de documentos: Técnica que nos permitirán analizar las normas, información bibliográfica y otros aspectos relacionados con la investigación.

3.5. Técnicas para el procesamiento de la información

Codificación de los datos. Se codificaron los datos, tomando en consideración el cuestionario medición de la variable de estudio. Seguidamente se procedió a la elaboración de la base de datos y procesamiento de datos. Se empleó una PC y la hoja electrónica office-Excel para Windows. El análisis estadístico inferencial se realizó con un nivel de significancia estadística del 0.05 para:

- Medidas de tendencia central y de variabilidad.
- Estadística inferencial y utilización de prueba no paramétrica la Chi-cuadrada.
- Prueba de correlación, para analizar la relación entre variables.

Capítulo IV

Resultados

Se presentan a continuación los resultados de la encuesta realizada.

1.- ¿Cómo calificaría a la empresa comercial que representa?

Tabla 2.

Calificación de la empresa

	f.a.	f.r.	f.r.%	F.A.	F.R.	F.R.%
Excelente	32	0.27	27.35%	32	0.27	27.35%
Buena	45	0.38	38.46%	77	0.66	65.81%
Regular	27	0.23	23.08%	104	0.89	88.89%
Deficiente	9	0.08	7.69%	113	0.97	96.58%
Muy deficiente	4	0.03	3.42%	117	1.00	100.00%
TOTAL	117	1.00	100%			

Nota. Fuente: elaboración propia

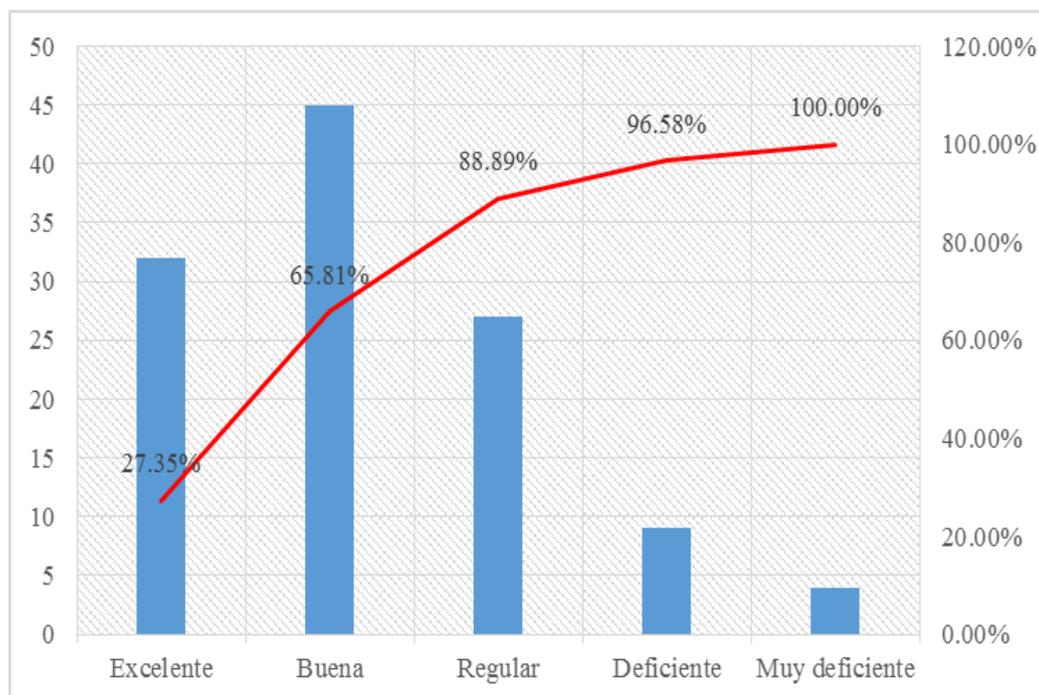


Figura 6. Calificación de la empresa. Fuente: elaboración propia

Resultado: Podemos apreciar de las tabulaciones estadísticas presentadas que el 38.46% califica a la empresa comercial de buena, el 27.35% señalan que es excelente, el 23.08% señalan que es regular, el 7.69% la califica de deficiente y el 4.43% señalan que es muy deficiente.

2.- ¿La empresa se encuentra debidamente estructura organizativamente, y se adecua a las características operativas comerciales?

Tabla 3.

Estructura organizativa

	f.a.	f.r.	f.r.%	F.A.	F.R.	F.R.%
Si	95	0.81	81.20%	95	0.81	81.20%
No	19	0.16	16.24%	114	0.97	97.44%
No sabe/no opina	3	0.03	2.56%	117	1.00	100.00%
TOTAL	117	1.00	100%			

Nota. Fuente: elaboración propia

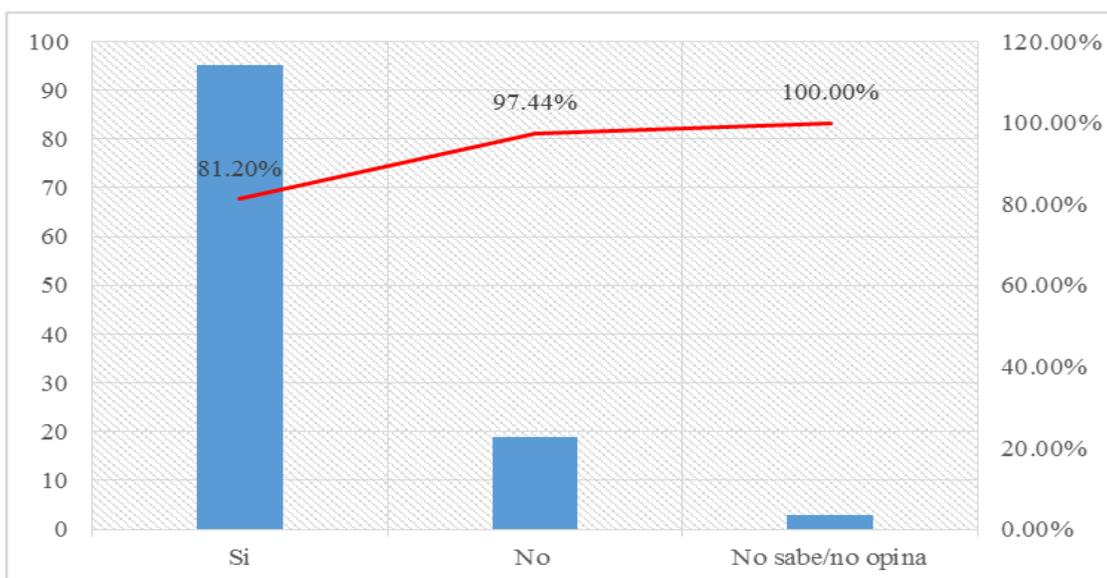


Figura 7. Estructura organizativa. Fuente: elaboración propia

Resultado: Podemos apreciar de las tabulaciones estadísticas presentadas que el 81.20% señalan que la empresa se encuentra debidamente estructura organizativamente, y se adecua a las características operativas comerciales, el 16.24% señalan que no lo es, y el 2.56% no saben/no opinan.

3.- ¿La empresa comercial tiene establecido y aprobado su manual de organización y funciones?

Tabla 4.

De los manuales de organización y funciones

	f.a.	f.r.	f.r.%	F.A.	F.R.	F.R.%
Si	98	0.84	83.76%	98	0.84	83.76%
No	15	0.13	12.82%	113	0.97	96.58%
No sabe/no opina	4	0.03	3.42%	117	1.00	100.00%
TOTAL	117	1.00	100%			

Nota. Fuente: elaboración propia

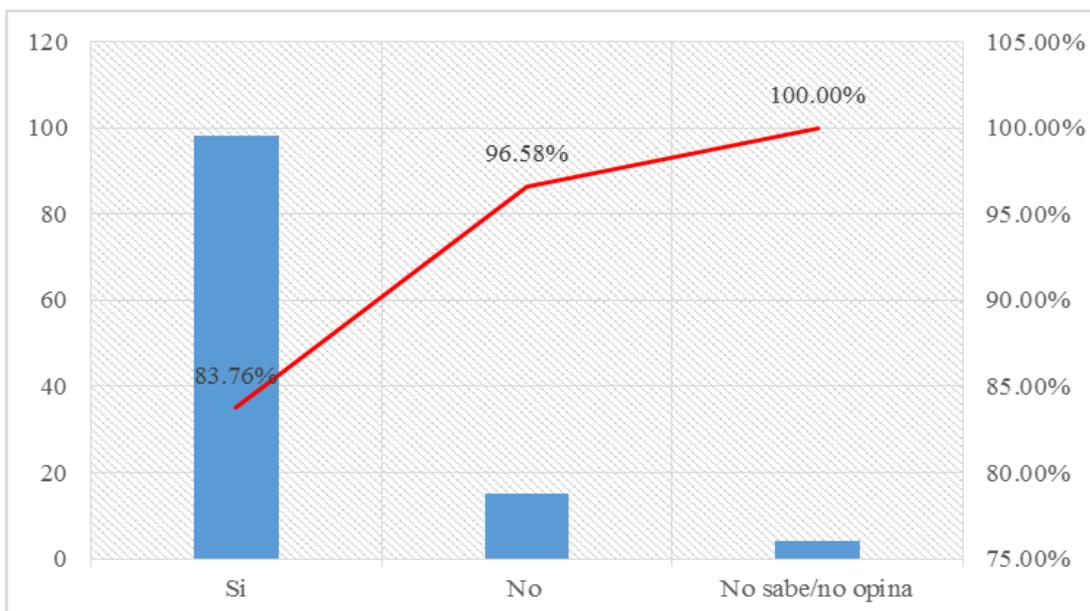


Figura 8. De los manuales de organización y funciones. Fuente: elaboración propia

Resultado: Podemos apreciar de las tabulaciones estadísticas presentadas que el 83.76% señalan que la empresa comercial tiene establecido y aprobado su manual de organización y funciones, el 12.82% señalan que no los tienen y el 3.42% no saben/no opinan.

4.- ¿Los empleados tienen conocimiento de los manuales y reglamentos específicos?

Tabla 5.

Del conocimiento de los manuales de organización y funciones

	f.a.	f.r.	f.r. %	F.A.	F.R.	F.R. %
Si	69	0.59	58.97%	69	0.59	58.97%
No	36	0.31	30.77%	105	0.90	89.74%
No sabe/no opina	12	0.10	10.26%	117	1.00	100.00%
TOTAL	117	1.00	100%			

Nota. Fuente: elaboración propia

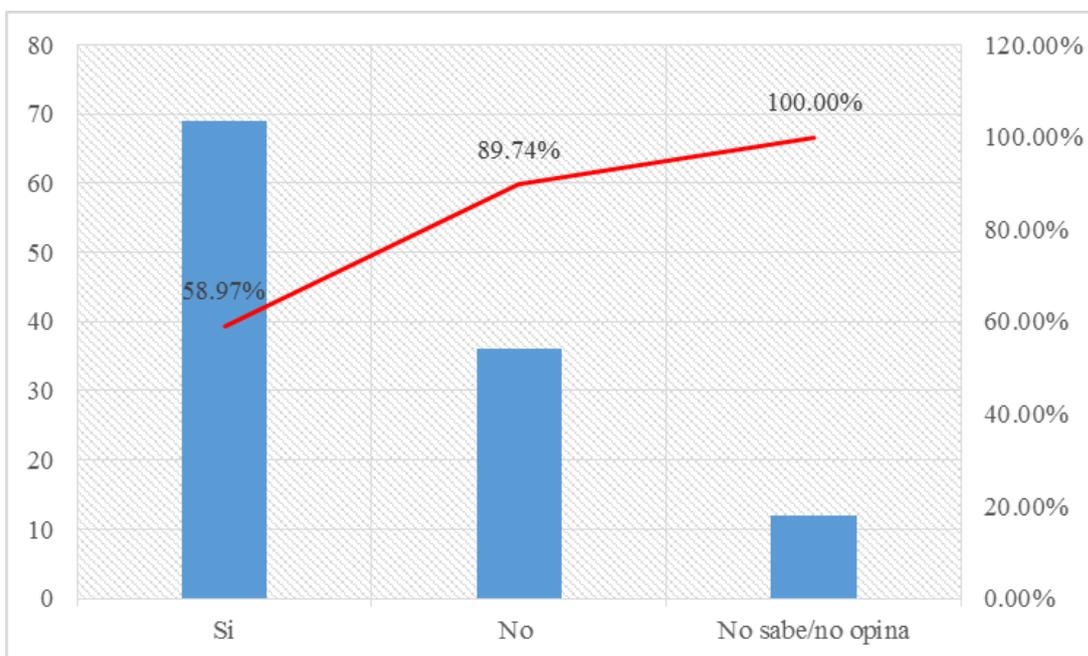


Figura 9. Del conocimiento de los manuales de organización y funciones. Fuente: elaboración propia

Resultado: Podemos apreciar de las tabulaciones estadísticas presentadas que el 58.97% señalan que los empleados tienen conocimiento de los manuales y reglamentos específicos, el 30.77% no o tienen y el 10.26% no saben/no opinan.

5.- ¿Se utiliza la herramienta de gestión, el Cuadro de Mando Integral?

Tabla 6.

Herramienta de gestión

	f.a.	f.r.	f.r.%	F.A.	F.R.	F.R.%
Si	5	0.04	4.27%	5	0.04	4.27%
No	87	0.74	74.36%	92	0.79	78.63%
No sabe/no opina	25	0.21	21.37%	117	1.00	100.00%
TOTAL	117	1.00	100%			

Nota. Fuente: elaboración propia

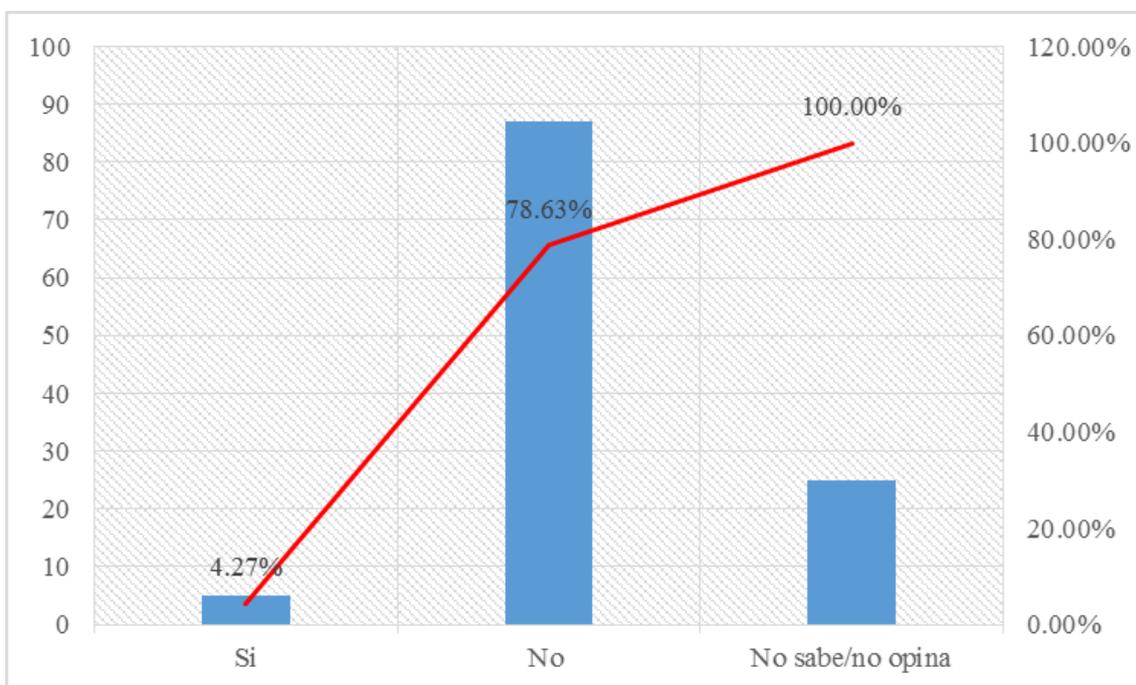


Figura 10. Herramienta de gestión. Fuente: elaboración propia

Resultado: Podemos apreciar de las tabulaciones estadísticas presentadas que el 74.36%, señalan que no utilizan el Cuadro de Mando Integral como la herramienta de gestión, el 21.37% no sabe/no opinan y el 4.27% si lo utilizan.

6.- ¿Considera usted que la aplicación del Cuadro de Mando Integral influirá en la gestión estratégica de las empresas comerciales?

Tabla 7.

Cuadro de Mando Integral y la gestión estratégica

	f.a.	f.r.	f.r.%	F.A.	F.R.	F.R.%
Completamente de acuerdo	21	0.18	17.95%	21	0.18	17.95%
De acuerdo	56	0.48	47.86%	77	0.66	65.81%
No sabe /no opina	3	0.03	2.56%	80	0.68	68.37%
En desacuerdo	21	0.18	17.95%	101	0.86	86.32%
Completamentenen desacuerdo	16	0.14	13.68%	117	1.00	100.00%
TOTAL	117	1.00	100%			

Nota. Fuente: elaboración propia

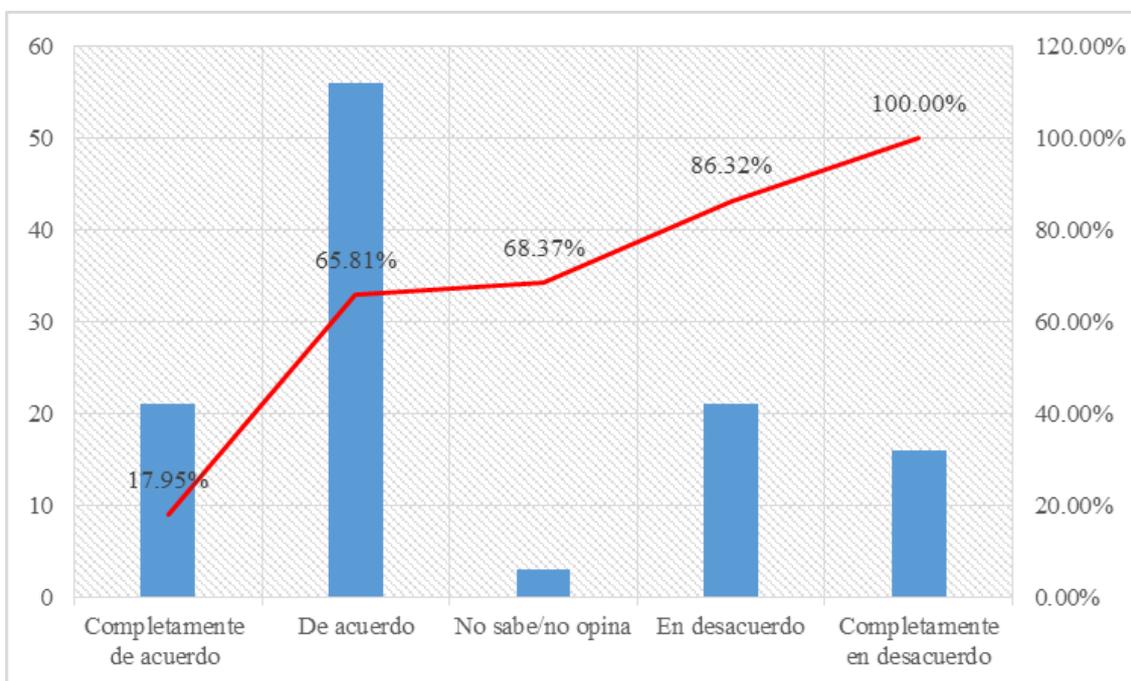


Figura 11. Cuadro de Mando Integral y la gestión estratégica. Fuente: elaboración propia

Resultado: Podemos apreciar de las tabulaciones estadísticas presentadas que el 47.86% consideran estar de acuerdo que la aplicación del Cuadro de Mando Integral influye en la gestión estratégica de las empresas comerciales, el 17.95% están completamente de acuerdo o en desacuerdo, el 13.68% están completamente en desacuerdo, y el 2.56% no saben/no opinan.

7.- ¿Considera usted que el cuadro de mando integral permitirá evaluar la gestión de la empresa a través de indicadores financieros y no financieros?

Tabla 8.

El cuadro de mando integral y la evaluación de la gestión de la empresa

	f.a.	f.r.	f.r.%	F.A.	F.R.	F.R.%
Completamente de acuerdo	38	0.32	32.48%	38	0.32	32.48%
De acuerdo	41	0.35	35.04%	79	0.68	67.52%
No sabe/no opina	2	0.02	1.71%	81	0.69	69.23%
En desacuerdo	29	0.25	24.79%	110	0.94	94.02%
Completamente en desacuerdo	7	0.06	5.98%	117	1.00	100.00%
TOTAL	117	1.00	100%			

Nota. Fuente: elaboración propia

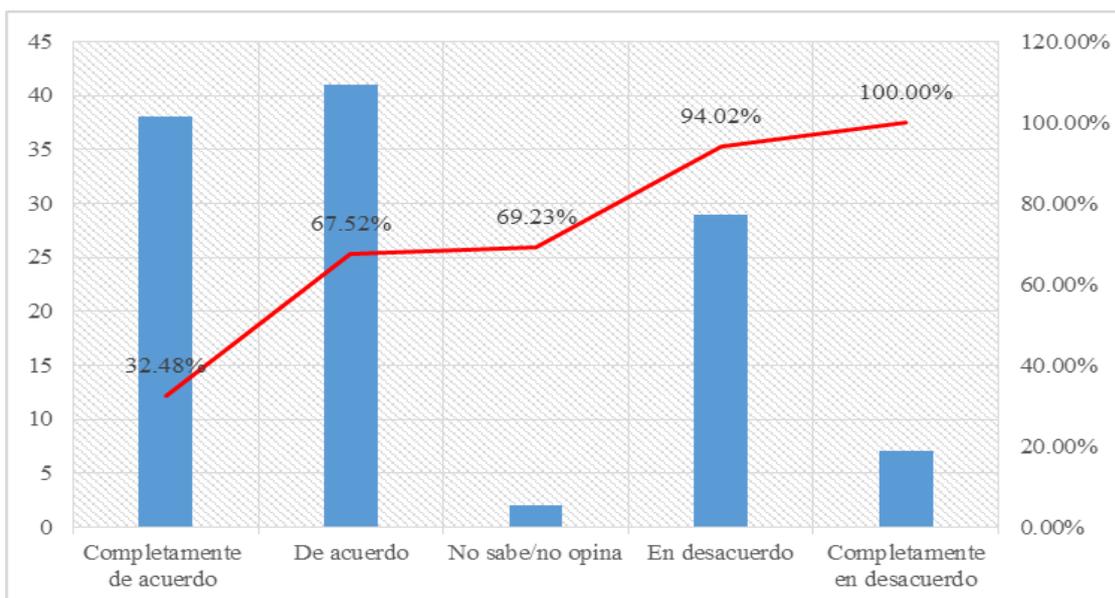


Figura 12. El cuadro de mando integral y la evaluación de la gestión de la empresa. Fuente: elaboración propia

Resultado: Podemos apreciar de las tabulaciones estadísticas presentadas que el 35.04% consideran estar de acuerdo que el cuadro de mando integral permitirá evaluar la gestión de la empresa a través de indicadores financieros y no financieros, el 32.48% están completamente de acuerdo, el 24.79% están en desacuerdo, el 5.98% están completamente en desacuerdo, y el 1.71% no saben/no opinan.

8.- ¿Considera usted que el Cuadro de Mando Integral influye en el control gerencial en las empresas comerciales?

Tabla 9.

El Cuadro de Mando Integral y el control gerencial

	f.a.	f.r.	f.r.%	F.A.	F.R.	F.R.%
Completamente de acuerdo	49	0.42	41.88%	49	0.42	41.88%
De acuerdo	21	0.18	17.95%	70	0.60	59.83%
No sabe/no opina	1	0.01	0.85%	71	0.61	60.68%
En desacuerdo	27	0.23	23.08%	98	0.84	83.76%
Completamente en desacuerdo	19	0.16	16.24%	117	1.00	100.00%
TOTAL	117	1.00	100%			

Nota. Fuente : elaboración propia

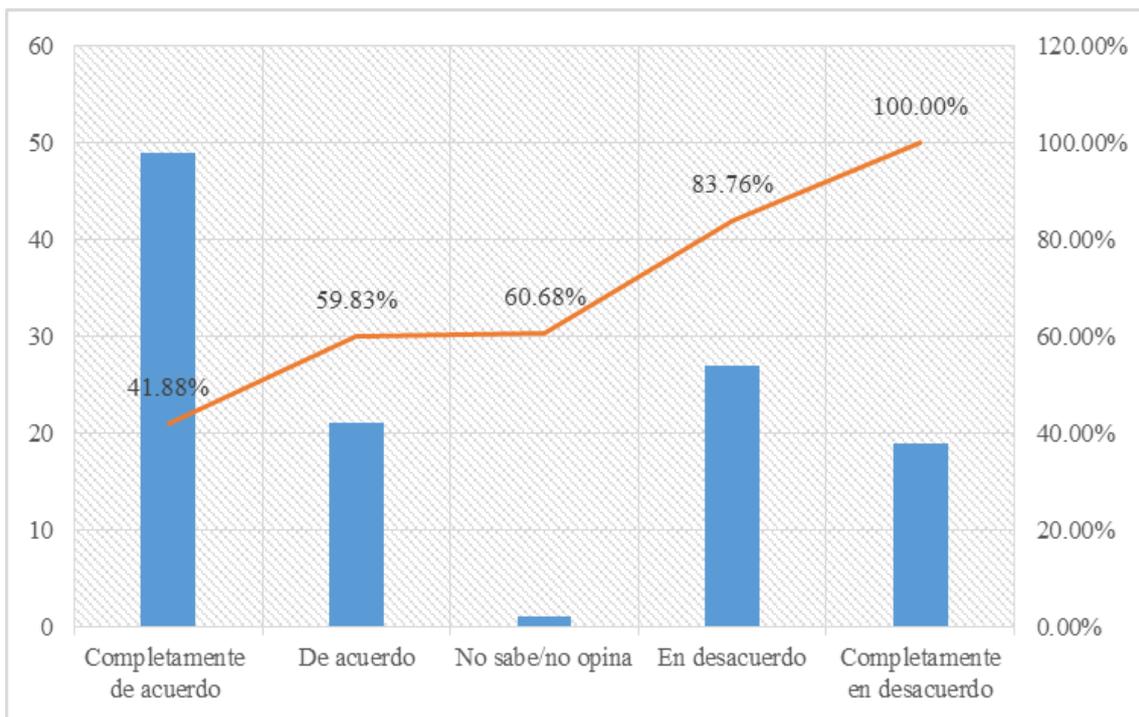


Figura 13. El Cuadro de Mando Integral y el control gerencial. Fuente: elaboración propia

Resultado: Podemos apreciar de las tabulaciones estadísticas presentadas que el 41.88% consideran estar completamente de acuerdo que el Cuadro de Mando Integral influye en el control gerencial en las empresas comerciales, el 23.08% están en desacuerdo, el 17.95% están de acuerdo, el 16.24% están completamente en desacuerdo, y el 0.85% no saben/no opinan.

9.- ¿Considera usted que la mejora de la rentabilidad influye en el control gerencial en las empresas comerciales?

Tabla 10.

La rentabilidad y el control gerencial

	f.a.	f.r.	f.r.%	F.A.	F.R.	F.R.%
Completamente de acuerdo	36	0.31	30.77%	36	0.31	30.77%
De acuerdo	39	0.33	33.33%	75	0.64	64.10%
No sabe/no opina	2	0.02	1.71%	77	0.66	65.81%
En desacuerdo	21	0.18	17.95%	98	0.84	83.76%
Completamente en desacuerdo	19	0.16	16.24%	117	1.00	100.00%
TOTAL	117	1.00	100%			

Nota. Fuente : elaboración propia

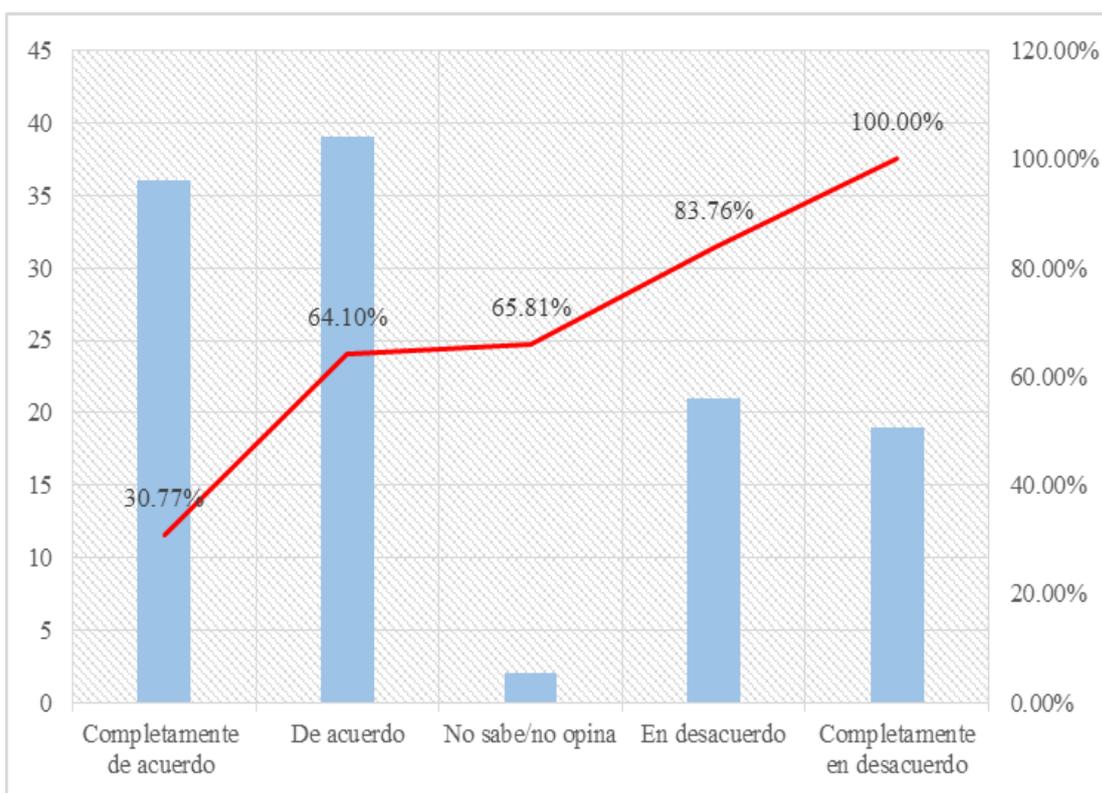


Figura 14. La rentabilidad y el control gerencial. Fuente: elaboración propia

Resultado: Podemos apreciar de las tabulaciones estadísticas presentadas que el 33.33% consideran estar de acuerdo que la mejora de la rentabilidad influye en el control gerencial en las empresas comerciales, el 30.77% están completamente de acuerdo, el 17.95% están en desacuerdo, el 16.24% están completamente en desacuerdo, y el 1.71% no saben/no opinan.

10.- ¿Considera usted que la mejora de la satisfacción de los clientes influye en el control gerencial en las empresas comerciales?

Tabla 11.

La satisfacción de los clientes y el control gerencial

	f.a.	f.r.	f.r.%	F.A.	F.R.	F.R.%
Completamente de acuerdo	29	0.25	24.79%	29	0.25	24.79%
De acuerdo	41	0.35	35.04%	70	0.60	59.83%
No sabe /no opina	1	0.01	0.85%	71	0.61	60.68%
En desacuerdo	32	0.27	27.35%	103	0.88	88.03%
Completamente en desacuerdo	14	0.12	11.97%	117	1.00	100.00%
TOTAL	117	1.00	100%			

Nota.fFuente6: elaboración propia3

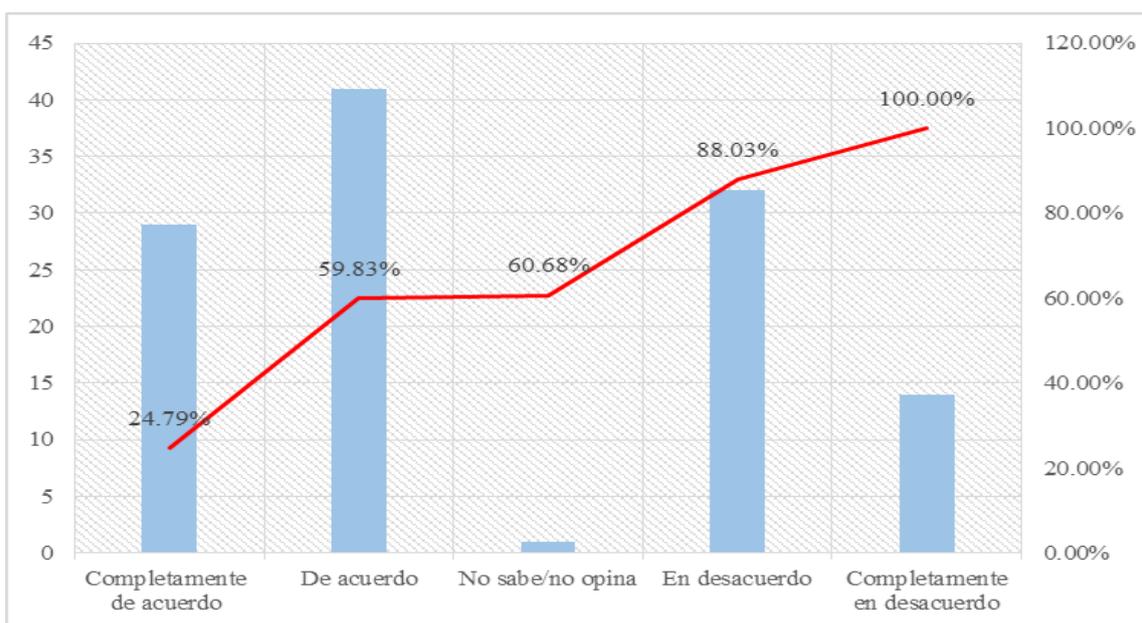


Figura 15. La satisfacción de los clientes y el control gerencial. Fuente: elaboración propia

Resultado: Podemos apreciar de las tabulaciones estadísticas presentadas que el 35.04%, consideran estar de acuerdo que la mejora de la satisfacción de los clientes influye en el control gerencial en las empresas comerciales, el 27.35% están en desacuerdo, el 24.79% están completamente de acuerdo, el 11.97% están completamente en desacuerdo, y el 0.85% no saben/no opinan.

11.- ¿Considera usted que la optimización y racionalización de las operaciones influye en el control gerencial en las empresas comerciales?

Tabla 12.

La optimización y racionalización de las operaciones y el control gerencial

	f.a.	f.r.	f.r.%	F.A.	F.R.	F.R.%
Completamente edacuerdo	59	0.50	50.43%	59	0.50	50.42%
De acuerdo	27	0.23	23.08%	86	0.74	73.50%
No sabe/no opina	2	0.02	1.71%	88	0.75	75.21%
En desacuerdo	21	0.18	17.95%	109	0.93	93.16%
Completamente enfdesacuerdo	8	0.07	6.84%	117	1.00	100.00%
TOTAL	117	1.00	100%			

Nota. Fuente: elaboración propia

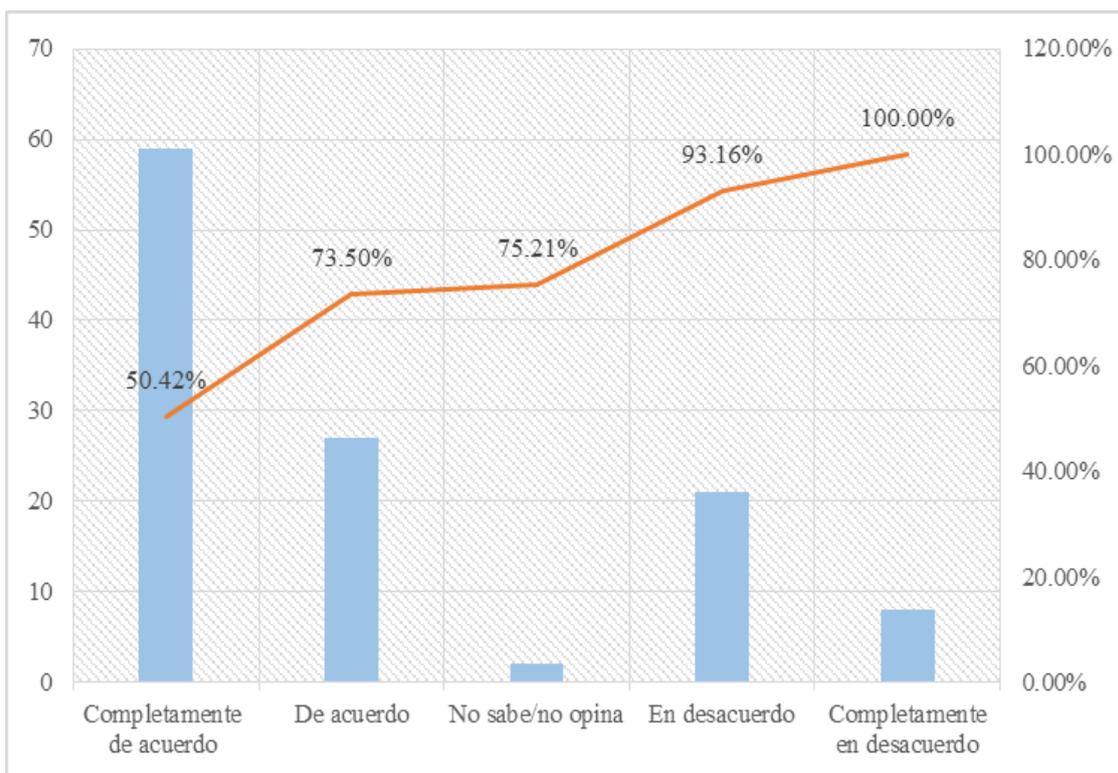


Figura 16. La optimización y racionalización de las operaciones y el control gerencial.

Resultado: Podemos apreciar de las tabulaciones estadísticas presentadas que el 50.43% consideran estar completamente de acuerdo que la optimización y racionalización de las operaciones influye en el control gerencial en las empresas comerciales, el 23.08% están de acuerdo, el 17.95% están en desacuerdo, el 6.84% están completamente en desacuerdo, y el 1.71% no saben/no opinan.

12.- ¿Considera usted que la mejora de las competencias y capacidades de los empleados influye en el control gerencial en las empresas comerciales?

Tabla 13.

Las competencias y capacidades de los empleados y el control gerencial

	f.a.	f.r.	f.r.%	F.A.	F.R.	F.R.%
Completamente de acuerdo	52	0.44	44.44%	52	0.44	44.45%
De acuerdo	22	0.19	18.80%	74	0.63	63.25%
No sabe/no opina	20	0.17	17.09%	94	0.80	80.34%
En desacuerdo	17	0.15	14.53%	111	0.95	94.87%
Completamente en desacuerdo	6	0.05	5.13%	117	1.00	100.00%
TOTAL	117	1.00	100%			

Nota. Fuente: elaboración propia

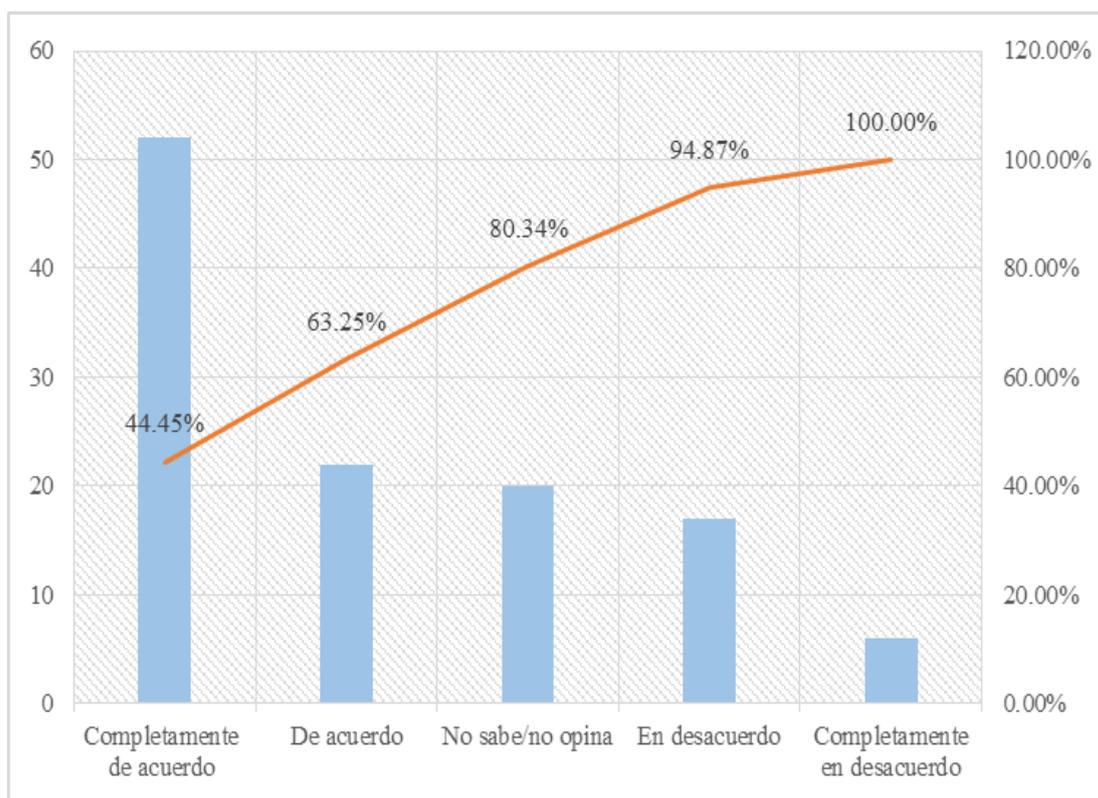


Figura 17. Las competencias y capacidades de los empleados y el control gerencial.

Resultado: Podemos apreciar de las tabulaciones estadísticas presentadas que el 44.44% consideran estar completamente de acuerdo que la mejora de las competencias y capacidades de los empleados influye en el control gerencial en las empresas comerciales, el 18.80% están de acuerdo, el 17.09% no saben/no opinan, el 14.53% están en desacuerdo, y el 5.13% completamente en desacuerdo.

Capítulo V

Discusión, conclusiones y recomendaciones

5.1. Discusiones

Contrastación de Hipotesis Principal

H_0 : El Cuadro de Mando Integral no influye en el control gerencial en las empresas comerciales de la provincia de Huaura.

H_a : El Cuadro de Mando Integral si influye en el control gerencial en las empresas comerciales de la provincia de Huaura.

Tabla 14.

Contrastación de hipótesis principal

	Frec. Observada	Frec. Esperada	χ^2 practica
Completamente de acuerdo	49	24	26.04
De acuerdo	21	24	0.38
No sabe/no opina	1	21	19.05
En desacuerdo	27	24	0.38
Completamente en desacuerdo	19	24	1.04
	117	117	46.88

Nota. Fuente: elaboración propia

Discusión: para un nivel de significancia del 95% ($\alpha = 0.05$), el valor teórico de una distribución Chi-Cuadrado con $(5-1=)$ 4 grados de libertad es 9.487. El valor estadístico de la χ^2 práctica se obtuvo 46.88, entonces podremos concluir que las variables dependiente e independiente están asociadas.

Por lo tanto, a la vista de los resultados, rechazamos la hipótesis nula (H_0) y aceptamos la hipótesis alternativa (H_a), quedando confirmada nuestra hipótesis: El Cuadro de Mando Integral si influye en el control gerencial en las empresas comerciales de la provincia de Huaura.

Contrastación de hipótesis específica 1

H_0 : El Cuadro de Mando Integral no influye en el control gerencial en las empresas comerciales de la provincia de Huaura, respecto a la mejora de la rentabilidad.

H_a : El Cuadro de Mando Integral si influye en el control gerencial en las empresas comerciales de la provincia de Huaura, respecto a la mejora de la rentabilidad.

Tabla 15.

Contrastación de hipótesis específica 1

	Frec. Observada	Frec. Esperada	χ^2 practica
Completamentedetacuerdo	36	24	6.00
De acuerdo	39	24	9.38
No sabe/no opina	2	21	17.19
En desacuerdo	21	24	0.38
Completamenteten desacuerdo	19	24	1.04
	117	117	33.98

Nota. Fuente : elaboración propia

Discusión: para un nivel de significancia del 95% ($\alpha = 0.05$), el valor teórico de una distribución Chi-Cuadrado con $(5-1=)$ 4 grados de libertad es de 9.487. El valor estadístico de la χ^2 práctica se obtuvo 33.98, entonces podremos concluir que las variables dependiente e

independiente están asociadas. Por lo tanto, a la vista de los resultados, rechazamos la hipótesis nula (H_0) y aceptamos la hipótesis alternativa (H_a), quedando confirmada nuestra hipótesis: El Cuadro de Mando Integral si influye en el control gerencial en las empresas comerciales de la provincia de Huaura, respecto a la mejora de la rentabilidad.

Contrastación de hipótesis específica 2

H_0 : El Cuadro de Mando Integral no influye en el control gerencial en las empresas comerciales de la provincia de Huaura, respecto a la mejora de la satisfacción de los clientes.

H_a : El Cuadro de Mando Integral si influye en el control gerencial en las empresas comerciales de la provincia de Huaura, respecto a la mejora de la satisfacción de los clientes.

Tabla 16.

Contrastación de hipótesis específica 2

	Frec. Observada	Frec. Esperada	χ^2 practica
Completamente de acuerdo	29	24	1.04
De acuerdo	41	24	12.04
No sabe /no opina	1	21	19.05
En desacuerdo	32	24	2.67
Completamente en desacuerdo	14	24	4.17
	117	117	38.96

Nota. Fuente : elaboración propia

Discusión: para un nivel de significancia del 95% ($\alpha = 0.05$), el valor teórico de una distribución Chi-Cuadrado con $(5-1=)$ 4 grados de libertad es 9.487. El valor estadístico de la

χ^2 práctica se obtuvo 38.96, entonces podremos concluir que las variables dependiente e independiente están asociadas. Por lo tanto, a la vista de los resultados, rechazamos la hipótesis nula (H_0) y aceptamos la hipótesis alternativa (H_a), quedando confirmada nuestra hipótesis: El Cuadro de Mando Integral si influye en el control gerencial en las empresas comerciales de la provincia de Huaura, respecto a la mejora de la satisfacción de los clientes.

Contrastación de hipótesis específica 3

H_0 : El Cuadro de Mando Integral no influye en el control gerencial en las empresas comerciales de la provincia de Huaura, respecto a la optimización y racionalización de las operaciones.

H_a : El Cuadro de Mando Integral si influye en el control gerencial en las empresas comerciales de la provincia de Huaura, respecto a la optimización y racionalización de las operaciones.

Tabla 17.

Contrastación de hipótesis específica 3

	Frec. Observada	Frec. Esperada	χ^2 practica
Completamente de acuerdo	59	24	51.04
De acuerdo	27	24	0.38
No sabe /no opina	2	21	17.19
En desacuerdo	21	24	0.38
Completamente en desacuerdo	8	24	10.67
	117	117	79.65

Nota. Fuente : elaboración propia

Discusión: para un nivel de significancia del 95% ($\alpha = 0.05$), el valor teórico de una distribución Chi-Cuadrado con $(5-1=)$ 4 grados de libertad es 9.487. El valor estadístico de la

χ^2 práctica se obtuvo 79.65, entonces podremos concluir que las variables dependiente e independiente están asociadas. Por lo tanto, a la vista de los resultados, rechazamos la hipótesis nula (H_0) y aceptamos la hipótesis alternativa (H_a), quedando confirmada nuestra hipótesis: El Cuadro de Mando Integral si influye en el control gerencial en las empresas comerciales de la provincia de Huaura, respecto a la optimización y racionalización de las operaciones.

Contrastación de hipótesis específica 4

H_0 : El Cuadro de Mando Integral no influye en el control gerencial en las empresas comerciales de la provincia de Huaura, respecto a la mejora de las competencias y capacidades de los empleados.

H_a : El Cuadro de Mando Integral si influye en el control gerencial en las empresas comerciales de la provincia de Huaura, respecto a la mejora de las competencias y capacidades de los empleados.

Tabla 18.

Contrastación de hipótesis específica 4

	Frec. Observada	Frec. Esperada	χ^2 practica
Completamente de acuerdo	52	24	32.67
De acuerdo	22	24	0.17
No sabe/no opina	20	21	0.05
En desacuerdo	17	24	2.04
Completamente en desacuerdo	6	24	13.50
	117	117	48.42

Nota. Fuente : elaboración propia

Discusión: para un nivel de significancia del 95% ($\alpha = 0.05$), el valor teórico de una distribución Chi-Cuadrado con $(5-1=)$ 4 grados de libertad es 9.487. El valor estadístico de la χ^2 práctica se obtuvo 48.42, entonces podremos concluir que las variables dependiente e independiente están asociadas. Por lo tanto, a la vista de los resultados, rechazamos la hipótesis nula (H_0) y aceptamos la hipótesis alternativa (H_a), quedando confirmada nuestra hipótesis: El Cuadro de Mando Integral si influye en el control gerencial en las empresas comerciales de la provincia de Huaura, respecto a la mejora de las competencias y capacidades de los empleados.

5.2. Conclusiones

- 1°. El Cuadro de Mando Integral si influye en el control gerencial en las empresas comerciales de la provincia de Huaura.
- 2°.
- 3°. El Cuadro de Mando Integral si influye en el control gerencial en las empresas comerciales de la provincia de Huaura, respecto a la mejora de la rentabilidad.
- 4°. El Cuadro de Mando Integral si influye en el control gerencial en las empresas comerciales de la provincia de Huaura, respecto a la mejora de la satisfacción de los clientes.
- 5°. El Cuadro de Mando Integral si influye en el control gerencial en las empresas comerciales de la provincia de Huaura, respecto a la optimización y racionalización de las operaciones.

- 6°. El Cuadro de Mando Integral si influye en el control gerencial en las empresas comerciales de la provincia de Huaura, respecto a la mejora de las competencias y capacidades de los empleados.

5.3. Recomendaciones

- 1°. El Cuadro de Mando Integral se ha convertido para las empresas en un sistema de no solamente apoya a la gestión estratégica, sino también de control gerencial. Se recomienda su aplicación ya que con sus cuatro perspectivas financieras, proceso interno, cliente, y formación y crecimiento permiten tener una visión clara del direccionamiento y avance en que se encuentran. Esta implementación debe ser realizada primero por el con convencimiento de los que gestionan las empresas y sobre todo del personal que deben identificarse con los objetivos estratégicos.
- 2°. La implementación del Cuadro de Mando Integral, no solo es una herramienta del presente y observación permanentemente de la evolución de la empresa comercial, sino que sus instrumentos están en función a la perspectiva de los análisis prospectivos de su segmento comercial, y forman parte de una estructura que se proyecta al mediano e incluso al largo plazo con el propósito de mejorar de la rentabilidad de la empresa.
- 3°. Cuando se habla de la mejora de la satisfacción de los clientes, se presentan diferentes indicadores de satisfacción, niveles de retención e incluso de fidelización, pudiendo

ser adoptados como tal, dependiendo del sesgo que se le proporcione a la empresa comercial e incluso del criterio de las personas que gestión la empresa.

- 4°. Se recomienda un alineamiento entre los indicadores formulados que permitan una optimización y racionalización de las operaciones comerciales. Este alineamiento nace del direccionamiento que se le proporcione a la empresa comercial, sus objetivos y metas, las estrategias que lleven al logro de lo planificado.
- 5°. La implementación del Cuadro de Mando Integral permite tomar la visión como un derrotero que, trasladándola a objetivos vinculados con las comunicaciones con los empleados, permitirán una retroalimentación, ajustándolas a su desempeño y mejorando las competencias y capacidades de los empleados.

Capítulo VI

Fuentes de Información

6.1

Bibliografía

Álvarez, E. (2001). *Contabilidad de Gestión Avanzada*. . México : Editorial Mc Graw Hill.

Apaza, M. (2005). *Balanced Scorecard: Gerencia Estratégica del valor*. . Lima: Pacifico Editores.

Arias, L. y. (2015). *El Cuadro de Mando Integral como soporte para el análisis financiero y la mejora continua de las empresas comerciales de bebidas gaseosas de la provincia de Huaura. (Tesis pregrado)*. . Huacho: Universidad Nacional Jose Faustino Sanchez Carrion.

Benjamín, E. (2007). *Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del Cambio, Segunda Edición*, . México : Pearson Educación.

Castro, C. (2019). *Aplicación de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para la generación de valor en la empresa Transportes Arana Forjeal SAC, Trujillo, 2018 (Tesis pregrado)*. . Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo

Chavarry, C. y. (2016). *Diseño e Implementación de un Cuadro de Mando Integral, para mejorar la gestión de clientes en la sucursal del BAZ oficina Chepén. (Tesis pregrado)* . Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.

Kaplan, R. y. (2000). *Cuadro de mando integral*. . Barcelona: Editorial Gestión.

Lawson, R., & Stratton, W. y. (2006). *Los Beneficios de un sistema de cuadro de mando. Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad*, . Mexico: Mc Graw Hill.

Muñoz, C. y. (2002). *Análisis de las perspectivas para un cuadro de mando integral en el sector asegurador*. España: Universidad Complutense de Madrid.

Pantoja, J. y. (2011). *Balanced Scorecard como herramienta de gestión estratégica y financiera en las empresas distribuidoras de golosinas en la ciudad de Huancayo (Tesis de pregrado)* . Huancayo: Universidad Nacional del Centro.

Anexo 01

Instrumento para la toma de datos

Objetivo. - La presente encuesta está dirigida a los empleados de las empresas comerciales, con el fin de obtener información indispensable para los objetivos de la investigación.

Instrucciones: En base a la escala correspondiente, responda cada pregunta con una " X ”

1.- ¿Cómo calificaría a la empresa comercial que representa?

Excelente ()

Buen ()

Regular ()

Deficiente ()

2.- ¿La empresa se encuentra debidamente estructura organizativamente, y se adecua a las características operativas comerciales?

Si ()

No ()

No sabe/no opina ()

3.- ¿La empresa comercial tiene establecido y aprobado su manual de organización y funciones?

Si ()

No ()

No sabe/no opina ()

4.- ¿Los empleados tienen conocimiento de los manuales y reglamentos específicos?

Si ()

No ()

No sabe/no opina ()

5.- ¿Se utiliza la herramienta de gestión, el Cuadro de Mando Integral?

Si ()

No ()

No sabe/no opina ()

6.- ¿Considera usted que la aplicación del Cuadro de Mando Integral influirá en la gestión estratégica de las empresas comerciales?

Completamente de acuerdo ()

De acuerdo ()

No sabe/no opina ()

En desacuerdo ()

Completamente en desacuerdo ()

7.- ¿Considera usted que el cuadro de mando integral permitirá evaluar la gestión de la empresa a través de indicadores financieros y no financieros?

Completamente de acuerdo ()

De acuerdo ()

No sabe/no opina ()

En desacuerdo ()

Completamente en desacuerdo ()

8.- ¿Considera usted que el Cuadro de Mando Integral influye en el control gerencial en las empresas comerciales?

Completamente de acuerdo ()

De acuerdo ()

No sabe/no opina ()

En desacuerdo ()

Completamente en desacuerdo ()

9.- ¿Considera usted que la mejora de la rentabilidad influye en el control gerencial en las empresas comerciales?

Completamente de acuerdo ()

De acuerdo ()

No sabe/no opina ()

En desacuerdo ()

Completamente en desacuerdo ()

10.- ¿Considera usted que la mejora de la satisfacción de los clientes influye en el control gerencial en las empresas comerciales?

Completamente de acuerdo ()

De acuerdo ()

No sabe/no opina ()

En desacuerdo ()

Completamente en desacuerdo ()

11.- ¿Considera usted que la optimización y racionalización de las operaciones influye en el control gerencial en las empresas comerciales?

Completamente de acuerdo ()

De acuerdo ()

No sabe/no opina ()

En desacuerdo ()

Completamente en desacuerdo ()

12.- ¿Considera usted que la mejora de las competencias y capacidades de los empleados influye en el control gerencial en las empresas comerciales?

Completamente de acuerdo ()

De acuerdo ()

No sabe/no opina ()

En desacuerdo ()

Completamente en desacuerdo ()