



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

El balanced scorecard y su relación en la gestión estratégica de un  
restaurante de Carmen de la Legua, 2022.

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Administración de Negocios - MBA

**AUTOR:**

Rolin Diaz, Carlos Daniel (orcid.org/0000-0003-0284-0866)

**ASESORA:**

Dra. Quintero Ramírez, Laura Pamela (orcid.org/0000-0002-1756-7498)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Modelo y Herramientas Gerenciales

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSIARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

**Lima – Perú**

**2022**

## **Dedicatoria**

Dedico esta tesis a mi padre Carlos Rolin Fachín, a mi hijo Carlos Daniel Rolin Del Aguila, a mi hermana Criss Maricela Rolin Diaz, a mi sobrina Luciana Herminia por el apoyo incondicional brindado a lo largo de mi carrera profesional y dedicación especial a mi madre Tircia Herminia Diaz García que desde el cielo me brinda su apoyo y quien fue, es y será el motor de mi vida.

## **Agradecimiento**

Agradecer a mis docentes y tutores de la Universidad por las grandes enseñanzas que me brindaron y a Dios, porque gracias a él he logrado concluir con mi maestría.

## Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	vi
Índice de gráficos y figuras.....	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	5
III. METODOLOGÍA.....	15
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	15
3.2. Variables y operacionalización.....	15
3.3. Población, muestra y muestreo.....	16
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	17
3.5. Procedimientos.....	19
3.6. Método de análisis de datos.....	20
3.7. Aspectos éticos.....	20
IV. RESULTADOS.....	21
4.1 Análisis descriptivo.....	21
4.2 Prueba de normalidad.....	27
4.3 Prueba de hipótesis.....	28
V. DISCUSIÓN.....	33
VI. CONCLUSIONES.....	41
VII. RECOMENDACIONES.....	42
REFERENCIAS.....	44
ANEXOS.....	51
Anexo 1: Matriz de operacionalización de variables.....	51
Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos.....	52
Anexo 3: Base de datos.....	56
Anexo 4: Ficha de validación del instrumento.....	58
Anexo 4.1. Ficha de validación del segundo juez experto.....	58
Anexo 4.2. Ficha de validación del tercer juez experto.....	61

Anexo 4.3. Ficha de validación del primer juez experto..... 64

## Índice de tablas

Tabla 1. Validación de juicio de expertos .....	18
Tabla 2 Valoraciones de coeficientes de Alfa de Cronbrach .....	18
Tabla 3 Fiabilidad de la variable independiente Balanced Scorecard .....	18
Tabla 4 Fiabilidad de la variable dependiente Gestión Estratégica .....	19
Tabla 5 Fiabilidad de ambas variables: Balanced Scorecard y Gestión Estratégica .....	19
Tabla 6. Balanced Scorecard .....	21
Tabla 7. Perspectiva financiera .....	22
Tabla 8. Perspectiva del cliente.....	23
Tabla 9. Perspectiva de procesos .....	24
Tabla 10. Perspectiva de formación y crecimiento .....	25
Tabla 11. Gestión estratégica.....	26
Tabla 12. Prueba de normalidad .....	27
Tabla 13. Correlación del balanced scorecard y gestión estratégica .....	28
Tabla 14. Correlación de la perspectiva financiera y gestión estratégica .....	29
Tabla 15. Correlación de la perspectiva del cliente y gestión estratégica .....	30
Tabla 16. Correlación de la perspectiva de procesos y gestión estratégica .....	31
Tabla 17. Correlación de la perspectiva de procesos y gestión estratégica .....	32

## Índice de gráficos y figuras

Figura 1. Diseño correlacional.....	15
Figura 2. Balanced Scorecard .....	21
Figura 3. Perspectiva financiera .....	22
Figura 4. Perspectiva del cliente .....	23
Figura 5. Perspectiva de procesos .....	24
Figura 6. Perspectiva de formación y crecimiento.....	25
Figura 7. Gestión estratégica .....	26

## Resumen

El principal objetivo del estudio fue determinar el grado de relación entre Balanced Scorecard y la gestión estratégica en los restaurantes del distrito de Carmen de la Legua - 2022. En referencia a la metodología se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo del tipo básico, con un diseño no experimental transversal y un nivel correlacional. La población objetiva del estudio fueron los 253 restaurantes del distrito de Carmen de la Legua, la muestra estuvo compuesta por 153 microempresarios de los restaurantes en estudio; Luego, al procesarse los datos e interpretarlos, se encontró que el grado de correlación entre el balanced scorecard y la gestión estratégica de los restaurantes es considerable, positiva y significativa, como lo indica el coeficiente de 0.758 de la misma manera, el nivel de significancia de 0,000 que es menor a la planteada en el estudio de 0.05, lo que indica que se acepta la hipótesis alterna o del investigador, y de esta manera el balanced scorecard queda demostrado que sería una herramienta idónea para que la gestión estratégica de los restaurantes de Carmen de la Legua.

**Palabras clave:** Balanced scorecard, gestión, estratégica.



## **Abstract**

The main objective of the study was to determine the degree of relationship between Balanced Scorecard and strategic management in the restaurants of the Carmen de la Legua district - 2022. In reference to the methodology, it was developed under the quantitative approach of the basic type, with a cross-sectional non-experimental design and a correlational level. The target population of the study were the 253 restaurants in the district of Carmen de la Legua, the sample was composed of 153 microentrepreneurs of the restaurants under study; Then, when processing the data and interpreting them, it was found that the degree of correlation between the balanced scorecard and the strategic management of restaurants is considerable, positive and significant, as indicated by the coefficient of 0.758 in the same way, the level of significance of 0.000 that is lower than that raised in the study of 0.05, which indicates that the alternative or researcher hypothesis is accepted, and in this way the balanced scorecard is demonstrated that it would be an ideal tool for the strategic management of the restaurants of Carmen de la Legua.

**Keywords:** Balanced scorecard, management, strategic.

## I. INTRODUCCIÓN

La globalización de los mercados hace que las organizaciones busquen estrategias para tener una gestión más competitiva y diferenciarse en el mercado que se encuentra en continua expansión. Al respecto, la gestión estratégica tiene como finalidad lograr que cualquier organización empresarial sea exitosa, conseguir distinguirse de la competencia, puedan capitalizar sus fortalezas, reduzcan las debilidades y amenazas (Rodríguez y Fong, 2020). No obstante, el 90% de los fracasos empresariales ocurren por la ausencia o mala gestión estratégica en las empresas, para ello intentan superar las brechas presentes al menos en 60% de las empresas, pues no logran el 50% de sus objetivos (Varela, 2020).

En relación con la Unión Europea, de acuerdo con estudios de Cepal (2021) las microempresas representan el 92.9% mientras que las pequeñas el 5.9%, medianas 1.0% y grandes empresas 0.2% representando entre ellos poco más del 7% en referencia con América Latina que representan el 89.2% mientras que las pequeñas el 8.9%, medianas 1.4% y grandes empresas 0.4% representando entre ellos poco más del 10%. Las diferencias más relevantes se refieren al mayor peso relativo de las microempresas formales y a la consecuente menor participación de las otras categorías de empresas, incluidas las grandes, que en América Latina son el 0,5% del total, mientras que en la Unión Europea alcanzan el 0,2%.

En Perú el 96% de las organizaciones realiza su planeamiento estratégico, presente con más frecuencia en las grandes empresas (87%) las cuales cuenta con asesoría externa y la participación del directorio, en cambio las pequeñas diseñan sus propias estrategias (54%) (Universidad de Piura, 2021). Asimismo, para el tercer trimestre del 2022, se constituyeron 78.258 empresas y se dieron de baja 5.835, evidenciándose de esta manera un total de 72. 423 empresas, lo que implica que el número ha crecido en los últimos años (Instituto Nacional de Estadística, 2020). Específicamente respecto al Índice de Producción de Alojamientos y Restaurantes se registró un aumento del 42,10% en marzo de 2022 respecto a marzo de 2021, debido a los incrementos de los subsectores de restaurantes y alojamientos, el comportamiento de los negocios de restauración, el servicio de bebidas, los contratistas de catering, los concesionarios de alimentos y el catering por encargo aumentaron la industria de la restauración (INEI, 2022).

Situación que demanda alternativas de herramientas que guíen el proceso para la gestión estratégica, en particular en los restaurantes del distrito de Carmen de la Legua. De manera que, se conviertan en empresas con acciones y resultados; para conseguir esto es necesario que los objetivos sean alineados; respecto a la clientela, a los procesos internos, al elemento financiero; y de igual manera al aprendizaje y desarrollo de la organización (Norton y Kaplan, 2001). Es decir, por medio del Balanced Scorecard.

Resulta importante señalar que, la gestión estratégica es responsable de aquellas iniciativas fundamentales, las cuales han sido previstas y asumidas por la gerencia, las cuales involucran el uso de los recursos, con el propósito de optimizar el rendimiento de cualquier organización. Desde esta perspectiva se abordan las situaciones de decisión que necesitan el juicio y análisis a cuestiones en las que los problemas están lejos de estar bien estructurados (Keding, 2021). Aunque, normalmente esta actividad en los restaurantes, es asumida por los mismos dueños quienes cumplen diversas funciones dentro de ella, a diferencia de las grandes empresas donde hay diversificación del trabajo, por lo cual tienen que contar con herramientas de gestión e indicadores que proporcionan información, que les permita orientarse, generar un valor empresarial, medir estratégicamente el cumplimiento de los objetivos, perfeccionar la toma de decisiones y perdurar en el mercado. Es de hacer notar, que en este tipo de empresas requieren una gestión que coadyuve a su desempeño organizacional, en efecto,

En la actualidad existen diversos métodos que buscan dicha finalidad, sin embargo, el Balanced Scorecard (BSC) conocido como Cuadro de Mando Integral (CMI) ha demostrado eficiencia en la gestión empresarial en pro del avance y desarrollo de la empresa. Además, es considerado una herramienta de evaluación del rendimiento que se alinea con la estrategia de la organización (Naguit, 2017).

Kaplan y Norton en 1992 desarrollaron este método como una herramienta de control y en la cual son valorados algunos indicadores, estos ayudan a que los objetivos sean evaluados, a traducir la visión y misión de la organización en todo su contexto. Además, puede decirse que va más allá de ser un simple sistema de medición táctico u operativo; pues, en la actualidad muchas organizaciones innovadoras hacen uso de él para una gestión estratégica permanente (Kaplan et

al., 2014). El método utilizado en este sistema es sencillo pues conecta las estrategias de gestión con la acción de la organización, lo que regularmente no es cumplido en muchos planes estratégicos de todas las empresas, como por ejemplo en los restaurantes. Por lo tanto, la gestión estratégica y las herramientas que una organización aplique, son factores de importancia para su sostenibilidad en el mercado y la economía mundial.

De modo que, se plantea la siguiente problemática general, ¿De qué manera el Balanced Scorecard se relaciona con la gestión estratégica de un restaurante de Carmen de la Legua, 2022? Desprendiéndose estas problemáticas específicas: ¿De qué manera la perspectiva financiera se relaciona con la gestión estratégica de un restaurante de Carmen de la Legua, 2022? ¿De qué manera la perspectiva clientes se relaciona con la gestión estratégica de un restaurante de Carmen de la Legua, 2022? ¿De qué manera la perspectiva de procesos se relaciona con la gestión estratégica de un restaurante de Carmen de la Legua, 2022? ¿De qué manera la perspectiva aprendizaje-crecimiento se relaciona con la gestión estratégica de un restaurante de Carmen de la Legua, 2022?

En este sentido, llevar a cabo este estudio está justificado a nivel teórico, pues se presenta fundamentado en la aplicación de aspectos teóricos y definiciones básicas, las cuales sustentan lo explicado en las variables Balanced Scorecard y gestión estratégica, examinando el nivel de influencia que existe entre ellas dentro de la empresa y cuáles son aquellos factores que generan un bajo rendimiento. También, contribuye de forma teórica a aquellas investigaciones en el área de gerencia, administración, al generar un debate académico, práctico, científico, siendo posible incorporar los resultados alcanzados para enriquecer el estado del arte del área estudiada (Fernández-Bedoya., 2020). A partir del aspecto social, el estudio se encuentra justificado al precisar Balanced Scorecard y la gestión estratégica en los restaurantes de la zona antes mencionada, por cuanto, a través del estudio, se pueden detectar falencias que afrontan los restaurantes, las cuales podrían ser subsanadas para su propio beneficio (Ñaupas., et al. 2014).

Como justificación metodológica, el estudio se basó en procedimiento del método científico y los instrumentos aplicados para recoger la información necesaria, después de ser validados, podrán ser replicados en posteriores investigaciones, de

manera de obtener resultados confiables y verificables (Neill y Cortez., 2018). Como justificación práctica, llevar a cabo este trabajo de corte investigativo permitirá reconocer las fortalezas y amenazas existentes en los restaurantes del distrito de Carmen de la Legua, el Balanced Scorecard, favorecerán el desarrollo de estrategias que permita orientar los objetivos organizacionales, brindando nuevas acciones y medidas a tomar para garantizar la perdurabilidad empresarial en el tiempo (Arispe., et al. 2020).

De acuerdo a lo planteado, se evidencia la hipótesis general: Existe relación positiva entre el Balanced Scorecard y la gestión estratégica en los restaurantes del distrito de Carmen de la Legua - 2022. Por tanto, serán comprobadas estas hipótesis específicas: (a) existe relación positiva entre la perspectiva financiera y la gestión estratégica en los restaurantes del distrito de Carmen de la Legua – 2022; (b) existe relación positiva entre la perspectiva clientes y la gestión estratégica en los restaurantes del distrito de Carmen de la Legua – 2022; (c) existe relación positiva entre la perspectiva de procesos y la gestión estratégica en los restaurantes del distrito de Carmen de la Legua - 2022; (d) existe relación positiva entre la perspectiva aprendizaje-crecimiento y la gestión estratégica en los restaurantes del distrito de Carmen de la Legua - 2022.

Para la comprobación de las hipótesis, es planteado el siguiente objetivo general: Determinar el grado de relación entre Balanced Scorecard y la gestión estratégica en los restaurantes del distrito de Carmen de la Legua - 2022. Para responder a este, serán desplegados los siguientes objetivos específicos: (a) determinar el grado de relación entre la perspectiva financiera y la gestión estratégica en los restaurantes del distrito de Carmen de la Legua - 2022; (b) determinar el grado de relación entre la perspectiva clientes y la gestión estratégica en los restaurantes del distrito de Carmen de la Legua - 2022 (c) determinar el grado de relación entre la perspectiva de procesos y la gestión estratégica en los restaurantes del distrito de Carmen de la Legua - 2022 (d) determinar el grado de relación entre la perspectiva aprendizaje-crecimiento y la gestión estratégica en los restaurantes del distrito de Carmen de la Legua - 2022.

## II. MARCO TEÓRICO

Seguidamente serán descritos estudios previos relacionados al tema y que sustentan este trabajo, valorados a nivel internacional y nacional; esto porque cuentan con semejanzas relacionadas a las variables examinadas. En un primer momento, son presentadas investigaciones internacionales, entre las cuales se encuentran:

Rafiq et al., (2020) evaluaron el efecto empírico de un sistema de gestión estratégica sobre el desarrollo sostenible mediante el uso del Balanced Scorecard, en empresas eléctricas chinas con sede en Pakistán. El estudio incorporó un método cuantitativo, básico, correlacional, no experimental. Aplicaron cuestionarios a 300 gerentes. Los resultados demostraron relaciones significativas entre el desempeño organizacional y la perspectiva financiera ( $t=4,381$ ;  $p<0,05$ ), perspectiva de los clientes ( $t=3,461$ ;  $p<0,05$ ), perspectiva interna del negocio ( $t=3,213$ ;  $p<0,05$ ), perspectiva de aprendizaje y crecimiento ( $t=4,375$ ;  $p<0,05$ ). Además, encontró entre el desarrollo sostenible y la perspectiva del cliente ( $t=2,046$ ;  $p<0,05$ ), perspectiva interna del negocio ( $t=2,365$ ;  $p<0,05$ ), perspectiva de aprendizaje y crecimiento ( $t=9,021$ ;  $p<0,05$ ). Concluyeron que, el BSC tiene una influencia positiva, significativa, con el sistema de gestión estratégica, el desempeño organizacional y el desarrollo sostenible de empresas eléctricas.

Tuan (2020) determinó el impacto de la aplicación del Balanced Scorecard en el desempeño de cuatro bancos vietnamitas. La investigación fue de cuantitativa correlacional, no experimental, 109 gerentes y jefe de departamentos integraron la muestra, a ellos les destinó un cuestionario. Los resultados evidenciaron correlaciones positivas significativa entre la perspectiva financiera ( $B=0,280$ ;  $p<0,05$ ), del cliente ( $B=0,231$ ;  $p<0,05$ ), del proceso empresarial interno ( $B=0,260$ ;  $p<0,05$ ), de aprendizaje y crecimiento ( $B= 0,280$ ;  $p<0,05$ ) en función al desempeño de los bancos ( $R^2 = 0,537$ ;  $p<0,05$ ), con un 53,7% de las diferencias operativas observadas. Concluyó que el BSC, es una herramienta de gestión avanzada la cual permite que las empresas transformen la visión y la gestión estratégica. Al presentarse relación positiva, significativa que generó impacto entre las perspectivas del BSC y el desempeño de los bancos vietnamitas.

Dinceret al. (2020) evaluaron el rendimiento del sector bancario turco basado en el Balanced Scorecard. La investigación fue cuantitativa, analítica, correlacional, no experimental, definieron una muestra de 34 bancos de depósitos turcos. Utilizaron un enfoque del proceso de red analítica. Los resultados indicaron en los bancos privados, la relación entre el rendimiento y la perspectiva financiera ( $B=0,634$ ;  $p<0,05$ ), del cliente ( $B=0,229$ ;  $p<0,05$ ), interna ( $B=0,649$ ;  $p<0,05$ ), de aprendizaje y crecimiento ( $B= 0,712$ ;  $p<0,05$ ). Para las instituciones del estado, la relación del rendimiento y la perspectiva financiera ( $B=0,671$ ;  $p<0,05$ ), del cliente ( $B=0,218$ ;  $p<0,05$ ), interna ( $B=0,540$ ;  $p<0,05$ ), de aprendizaje y crecimiento ( $B= 0,557$ ;  $p<0,05$ ). Concluyeron que las perspectivas del BSC, permiten extraer las prioridades de rendimiento para cada grupo. Observándose que los bancos privados, mostraron mejor rendimiento con base al BSC que los bancos públicos.

Betancourt et al. (2020) presentaron su trabajo que pretendía examinar la ejecución del Balanced Scorecard, como herramienta de gestión estratégica sobre las PYMES ecuatorianas, para que las empresas consigan mayor rendimiento y su competitividad mejore. La investigación fue documental, emplearon la revisión bibliográfica, de la cual los resultados demostraron las ventajas competitivas evidenciadas en aquellas organizaciones que aplicaron el BSC para que sus objetivos estratégicos fueran cumplidos. Por lo que concluyen, que el BSC como herramienta de gestión estratégica, favorece que los objetivos estratégicos apoyados en cuatro enfoques sean visualizados, además su aplicación resulta ser fundamental para que la estrategia de negocio sea creada y permite que las metas empresariales sean definidas.

Dobrovič et al. (2018) presentaron un trabajo que buscaba establecer una relación entre el uso de indicadores no financieros en la gestión y el uso del concepto BSC en las empresas de construcción de Eslovaquia. La investigación de tipo cuantitativa, de campo, correlaciona, la muestra quedó conformada por 68 empresas de construcción de Eslovaquia, en las cuales aplicaron una encuesta como técnica, mediante un cuestionario con escala tipo Likert. Los resultados arrojaron que el BSC es empleado por más del 15% de las empresas de construcción, el 13,73% lo han implementado como herramienta de gestión estratégica, de los cuales el 58,97% son grandes empresas. Asimismo, reportó un

coeficiente de Chi-cuadrado de Pearson,  $X^2=0,897$  ( $p<0,05$ ). Por lo que concluyen, que, estadísticamente se observa una relación significativa entre el uso de indicadores no financieros y el uso del método del BSC. Igualmente, que más del 15% de las empresas de construcción utilizan dicha metodología para la gestión de su negocio.

En el ámbito nacional, Rodríguez (2021) explicó como el Balanced Scorecard influye en el proceso de control del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020, mediante un estudio observacional, correlacional, transversal. Dirigido a 384 clientes del restaurante, a los cuales encuestó. En sus resultados, señaló un coeficiente de correlación de Chi-cuadrado de Pearson ( $X^2=1735,036$ ;  $p<0,05$ ) entre ambas variables. También, una correlación entre el BSC y el control preventivo ( $X^2=472,771$ ;  $p<0,05$ ), control concurrente ( $X^2=58,424$ ;  $p<0,05$ ), control de retroalimentación ( $X^2=410,620$ ;  $p<0,05$ ). Concluyó, que el BSC influye de forma positiva y significativa para el control del establecimiento. Y de igual manera, en el control preventivo, concurrente y de retroalimentación.

Masías (2020), determinó como herramienta de gestión Balanced Scorecard influye en la alineación estratégica, en la Industria de Panificación Unión. Fue un trabajo cuantitativo, explicativo, diseño pre experimental, con una muestra de 208 trabajadores, encuestados a través de un cuestionario. Los resultados indicaron a través del coeficiente U de Mann-Whitney la influencia del BSC en la alineación, del direccionamiento estratégico (3252.000;  $p<0,05$ ), filosófica (3712.50000;  $p<0,05$ ), de la visión compartida (839.00000;  $p<0,05$ ), del compromiso de los colaboradores (610.50000;  $p<0,05$ ), del desempeño (3039.00000;  $p<0,05$ ), estratégica (806.50000;  $p<0,05$ ). En sus conclusiones, manifestó que el BSC tiene influencia positiva y significativa como herramienta de gestión en la alineación estratégica en el sector de la panificación.

Rivas (2019), determinó como el Balanced Scorecard incide en la rentabilidad de una Empresa del sector gráfico del distrito de Breña, 2018. Para ello desarrollo una investigación cuantitativa, correlacional, trasversal, con una muestra de 53 empleados (gerentes y operarios) a lo cuales encuestó, por medio de un cuestionario. En sus resultados destacó, un coeficiente de correlación de Chi-cuadrado de Pearson ( $X^2= 22,652$ ;  $p<0,05$ ) para las dos variables. De forma similar



entre la rentabilidad y la perspectiva financiera, del cliente, formación y crecimiento ( $X^2= 22,652$ ;  $p<0,05$ ), de proceso ( $X^2= 20,559$ ;  $p<0,05$ ). Ante esto expuso en sus conclusiones, que el BSC tiene una incidencia, positiva y significativa en la rentabilidad de la empresa. Al igual que las perspectivas financieras, del cliente, formación, de proceso y crecimiento en términos de rentabilidad.

Osores (2019), determinó la relación del Balanced Scorecard en la gestión empresarial de los restaurantes turísticos de la Región Junín durante el año 2018. Ejecutó una investigación cuantitativa, analítica, de nivel correlacional, para una muestra de 52 representantes de los restaurantes, estos fueron encuestados a través de un cuestionario. En sus resultados mostró un coeficiente de Spearman  $Rho=0,782$  ( $p<0,05$ ) para ambas variables. De igual forma, entre los indicadores financieros ( $Rho=0,782$ ;  $p<0,05$ ) y no financieros ( $Rho=0,701$ ;  $p<0,05$ ) con incidencia en la gestión empresarial. Aunado a ello, una correlación del BSC con la gestión financiera ( $Rho=0,821$ ;  $p<0,05$ ) y administrativa ( $Rho=0,827$ ;  $p<0,05$ ). Por lo cual, concluyó que existe una relación, positiva entre el BSC y la gestión empresarial. A la par, se observa que los indicadores financieros, no financieros inciden de manera significativa y positiva en la gestión empresarial; entre el BSC, la gestión financiera y administrativa de los restaurantes.

Chanta (2019) presentó su tesis con la finalidad de establecer el nivel de gestión estratégica en las Pymes de la Galería El César, La Victoria, 2018. La investigación contó con un enfoque cuantitativo, deductivo, con un diseño no experimental; 105 personas integraron la población censal, 62 de ellos eran empresarios y 43 colaboradores; una encuesta fue aplicada a estos. Se demostró en los resultados que un 98% de las personas encuestadas señalaron que la gestión estratégica era regular, por lo cual concluye que no ejercen eficientemente el proceso operacional del futuro de la empresa y tampoco aprovechan los recursos para que los trabajos cotidianos se cumplan.

Referente a describir el marco teórico, es necesario e importante precisar que existen diferentes teorías administrativas, pero la teoría que se adecua más al presente estudio es la teoría neoclásica de la administración creada por Peter Drucker en 1954, porque en el busca la reforma y modernización de la teoría clásica, dando mayor énfasis en la reducción de la mano de obra y la

automatización de procesos, de tal forma que se pueda mejorar la eficiencia de las microempresas que para el caso del estudio se propone la herramienta del balanced scorecard buscando alcanzar su cumplimiento satisfactorio y la gestión estratégica gestionando hábil y eficientemente la organización, llevando a cabo aquellas estrategias que conlleven a sobrevivir en el corto plazo y transformarse en una empresa competitiva en el mediano y largo plazo.

De acuerdo con Concha (2020) Peter Drucker se encuentra entre los principales promotores de que las empresas se reorganizaran, estableciendo la departamentalización y de alguna manera la descentralización como elementos esenciales para que se desarrolle. La perspectiva neoclásica pretende ofrecer a las instituciones de gobierno directivos idóneos para la gestión y liderazgo, así como también para llevar a cabo eficaz y eficientemente las políticas públicas establecidas; además, dicho sistema tiene como finalidad crear un perfil del administrador, basado en competencias previamente determinadas que establecen las particularidades del cargo.

En cuanto al BSC o Cuadro de Mando Integral (CMI) se constituye como un método de gestión que facilita la creación de estrategias en cualquier empresa de manera eficiente (Banabakova y Georgiev, 2018). Proporciona la distribución, el marco y el lenguaje apropiado para hacer llegar y convertir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores constituidos en cuatro perspectivas: clientes, finanzas, procesos internos, formación y crecimiento, estos llevan a que se genere un proceso continuo y así la visión pueda ser clara, donde la totalidad de los colaboradores trabajen en función del logro de la misma (Guix y Font, 2020). Es por ello que, permite medir las unidades de negocio de forma relacionada, creando valor añadido a sus clientes tomando en cuenta la potencialización de las capacidades internas; por ejemplo, inversiones en personal, sistemas, operaciones con la base requerida para que el rendimiento y el futuro de las organizaciones empresariales mejore (Vega et al.,2020).

Surgió a partir de un estudio ejecutado comenzando los años noventa en doce organizaciones empresariales de los Estados Unidos, con la finalidad de acrecentar la eficacia de los modelos usados para evaluar el rendimiento (performance) mediante otro modelo apoyado en indicadores financieros y no financieros. En

función de esto, fue presentado el BSC pues permitía medir de forma novedosa el desempeño que, basado en variadas dimensiones integradas y correlacionadas, conseguía proveer a los directivos una perspectiva más equilibrada e integral de su empresa, así como de los niveles estratégicos ya señalados (Kaplan y Norton, 2014). En consecuencia, el concepto de BSC se compara a menudo con el desarrollado por Estados Unidos. Estaba formado por un sistema de indicadores que control, coordinación de la actividad económica e individual del trabajador hacia una dirección común, término que hoy se utiliza como estrategia de la empresa (Gooneratne & Hoque, 2021).

En este sentido, actualmente las empresas están de acuerdo con que la ventaja competitiva procede del conocimiento, de las capacidades y los vínculos intangibles generados por el personal, más que invertir en activos físicos. Ejecutar esta estrategia necesita, en consecuencia, que la totalidad del personal, y las unidades de la organización, se encuentren enfocadas y relacionadas con dicha estrategia, incluyendo la alta gerencia.

Es por ello que, el BSC pretende esencialmente transformar la estrategia de una organización en acciones concretas y en resultados mediante objetivos alineados y los cuales abarquen la totalidad de los escenarios presentes en la organización: el financiero, los clientes, los procesos y las capacidades estratégicas (Kaplan y Norton, 2001).

La palabra perspectiva, significa mirar a través de o ver claramente. En el marco del BSC, equivale a, ejecutar una estrategia, aclarándola a través de los puntos de vista de las diferentes perspectivas. Cualquier estrategia efectiva, incluye descripciones de aspiraciones financieras de la organización, mercados a ser atendidos, procesos y tecnologías que se implementarán y personas que guiarán de manera competente en una empresa para el éxito. En cuanto, a BSC el conocimiento de sus perspectivas es bastante crucial para garantizar su implementación, en aras de alcanzar una ventaja competitiva. Pues, representan una herramienta de medición del rendimiento adecuado de varias métricas para el sector empresarial, que facilita su mejora de forma directa e indirecta (Fatima & Elbanna, 2020). En este propósito, se describen a continuación las cuatro

perspectivas desarrolladas por Norton y Kaplan (1992), las cuales son consideradas las dimensiones para el BSC

La perspectiva financiera, indican si la implementación de la estrategia de la compañía y la puesta en práctica se encuentran favoreciendo que la línea de fondo mejore (Kaplan y Norton, 1992). Según Niven (2006), la perspectiva se centra en las medidas que tienen el objetivo de mejorar valor para el accionista. En tanto, describe el proceso de implementación con la medición de los cálculos tradicionales de interés, estadísticas de activos y el aumento de las ganancias. El modelo BSC comienza con los objetivos financieros y la interpretación, como fuerza impulsora del proceso de creación de valor sostenible a largo plazo; debido a ello el objetivo financiero debe estar conectado con la estrategia de negocio (Tuan, 2020; Setiawannie & Rahmania, 2019).

La perspectiva del cliente, es una medida que incluyen clientes altamente satisfechos y que otros sean conseguidos, participación de mercado, entre otros. El objetivo de una organización con base en dicho enfoque es identificar los segmentos de clientes y mercados donde la organización competirá y, en consecuencia, tomar decisiones desde la gerencia, las medidas a seguir y las actuaciones relacionadas. Esto permite que una organización identifique y se centre en factores que son realmente importantes para que las exigencias del cliente sean satisfechas (Kaplan y Norton, 2000). Puntualiza, la propuesta de valor que una empresa aplicará para complacer a la clientela y, por tanto, generar más ventas a los grupos de clientes más deseados. Las medidas seleccionadas para la perspectiva deben medir tanto el valor entregado al cliente como los supuestos que surgen como resultado de la propuesta de significación. Para esto, los atributos de la relación con el cliente incluyen los elementos de servicio, conveniencia y respuesta rápida (Tuan, 2020; Mamabolo & Myres, 2020).

La perspectiva interna, enfatiza principalmente que las organizaciones deben controlar condiciones de trabajo importantes o procesos internos que pueden crear valor para los clientes y empleados, con la finalidad que la organización sea eficaz en el rendimiento, en el proceso de trabajo interno y los sistemas. Para hacer posible la ayuda a las unidades operativas para proporcionar valor y atraer clientes del mercado. Es decir, un gran rendimiento del cliente resulta de las operaciones,

decisiones y gestiones en que los gerentes se deben enfocar para satisfacer las necesidades de los usuarios, pues esta perspectiva mide el negocio (Kaplan y Norton, 2000). Es la perspectiva más crítica para el éxito de una organización, al estar en búsqueda continua de las áreas de mejora al crearse productos y servicios de máxima calidad para los clientes; por lo que los directivos deben centrarse siempre en la mejora constante de los procesos internos, que incluya la estructura interna, sistemas de gestión, gestión de las comunicaciones internas, calidad, flexibilidad y la adaptabilidad (Mamabolo & Myres, 2020; Zahoor & Sahaf, 2018).

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: La medida interna con la cual cuenta el tren de mando debe proceder de los procesos de negocios, que impactan mayormente en los factores de satisfacción de la clientela, que afectan el ciclo del tiempo, calidad, destrezas del personal y productividad (Kaplan y Norton, 1992). Dicha representación contesta a una interrogante fundamental: ¿cómo debemos aprender, comunicarnos y trabajar juntos? para lograr los objetivos, realizar actividades básicas, como fundamento en donde descansa la red de mando integral. La idea central de esta perspectiva es proporcionar el capital pertinente (tanto físico como intelectual) para facilitar que los objetivos señalados se logren. Principalmente, esta perspectiva se refiere a los empleados de una organización: su actitud, sus conocimientos y su capacidad para gestionar, mantener el cambio y la mejora (Zahoor & Sahaf, 2018; Massingham et al., 2018)

En cuanto a la gestión estratégica, Prieto (2003), la refiere como la maniobra en un escenario definido por aquellas oportunidades las cuales propician la realidad y las capacidades empresariales, lo que contiene el ajuste del ente empresarial a su entorno y la capacidad de poder cambiarlo. Por su parte Rubio (2012) plantea que circunscribe el proceso estructural de direccionamiento de la organización, relaciona el factor humano y el liderazgo, por lo cual permite que las organizaciones separen la estructura tradicional y le den paso a una estructura horizontal, a fin de integrar la totalidad de los espacios funcionales de forma participativa en torno a los proyectos estratégicos, con procesos que cuentan con una iniciación, una finalización y un sentido global.

Igualmente, Niven (2002), piensa que la gestión estratégica es exitosa cuando se encuentra determinada por accionistas comprometidos de manera absoluta hacia

la alta gerencia. Tanto, para la planeación estratégica y aprobación de los recursos requeridos al ejecutar los sistemas de gestión. Asimismo, Noriega et al. (2018), la gestión estratégica se precisa de algunos aspectos filosóficos para que la organización consiga continuar, destacando entre ellos la visión, valores, misión, imagen y competitividad.

Aunado a esto, la gestión estratégica requiere encontrarse divulgada y alineada, bien a nivel empresarial, como al utilizar herramientas administrativas y directivas, sistemas y tecnologías de información, para de esta manera fortalecer aquellas estrategias planeadas y así se consiga un impacto a nivel de competitividad empresarial (Brume, 2017).

De acuerdo con Prieto (2009), el proceso de la gestión estratégica está compuesto por tres etapas. La primera, consiste en la formulación estratégica, contiene el plan estratégico de la empresa, es allí donde se distingue la visión, misión, principios, valores, filosofía que los caracteriza y los encaminan para su crecimiento, permanencia y rendimiento. De manera que, contribuye a establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas en el contexto empresarial y compararlos con los factores externos, a fin de identificar y seleccionar las estrategias apropiadas que faciliten el posicionamiento, permanencia en el mercado.

Para García et al. (2017) debido a que los recursos de las empresas son limitados, la selección de las estrategias debe hacerse de forma que ocasione los más elevados beneficios; en efecto, las estrategias precisan la ventaja competitiva a largo plazo, en consecuencia, se requiere crear objetivos al año, motivar al personal, trazar políticas, distribuir recursos en función de aquellas estrategias planteadas. Para formular estrategias se debe realizar un análisis previo de las organizaciones, que evalúe la definición de metas, el análisis de situación y la planificación. Independientemente de sus dimensiones, clase de industria a la cual pertenezca, sector de negocio o nación donde lleve a cabo sus operaciones, cualquier empresa tiene que contar con un proceso que le facilite disponer de un método para establecer estrategias (Fuertes et al., 2020).

La segunda etapa, es la implementación estratégica, se inicia con base a las estrategias definidas en la formulación, con la finalidad de llevarlas a cabo mediante la incorporación de herramientas, modelos o enfoques de gestión, que permitan la

toma oportuna y apropiadas de las decisiones emanadas desde la gerencia. Es de hacer notar, las capacidades son respaldadas por la eficacia y la eficiencia, acciones ejecutadas para el desarrollo de las estrategias de gestión.

Es por ello que, para una implantación de estrategia exitosa, se requiere de motivación para los empleados, por parte de los gerentes, junta directiva o jefes, pues esta etapa demanda disciplina, compromiso, trabajo en equipo, de manera que todos los departamentos funcionen en sinergia en torno al plan de trabajo general (García et al., 2017). Por ende, es una preocupación en la mayoría de las organizaciones, que motiva a implantar con éxito las estrategias para crear ventaja competitiva, donde la alta dirección debe ser capaz de elaborar una estrategia que pueda ser fácilmente implementada sin obstáculos. En virtud, que la implantación de la estrategia es un proceso vibrante, intelectual y múltiple que va acompañado de una miríada de acciones por parte de los directivos y los empleados (Luhangala & Anyieni, 2019).

La tercera etapa, consiste en la evaluación estratégica, consiste en la comprobación, verificación del nivel de impacto generado por las estrategias desarrolladas, atendiendo a indicadores de gestión y criterios de evaluación estratégica, como ejemplo, precisión de los objetivos, valores institucionales, motivación, tiempo, empatía, sinergia y compromiso. Significa entonces, que se realiza el contraste de aquellos objetivos trazados con los resultados obtenidos, a fin de medir sus efectos y hacer seguimiento a futuros procedimientos (García et al., 2017). La evaluación de las estrategias debe hacerse continuamente para que la empresa pueda detectar y adaptarse a su evolución, y a las posibles transformaciones generadas en su entorno. En esta etapa, analizar los factores externos e internos de las instituciones permiten seguir el ritmo del desarrollo del entorno competitivo (Haque et al., 2022).

De igual forma, se requiere evaluar las estrategias pues el éxito que actualmente puede observarse no garantizará que mañana ocurra lo mismo. Puede decirse que el éxito trae consigo, por lo general, diferentes inconvenientes y las empresas complacientes tienen a desaparecer. De allí que, es necesario generar procesos en el interior del plan estratégico que permita promocionar la competitividad en las organizaciones.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

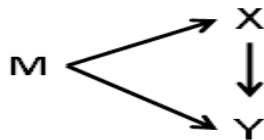
La investigación está sustentada bajo el paradigma positivista del tipo básica, porque se origina en un marco teórico como es el caso de la teoría neoclásica y permanece en él (Yaghmaie, 2017; Arias & Covinos, 2021).

De acuerdo al enfoque es cuantitativa, porque involucrará la comprensión del fenómeno mediante el análisis numérico y el método deductivo, para comprobar las hipótesis y establecer la teorización (Atmowardoyo, 2018). Esta podrá presentarse como positiva o negativa, en atención al coeficiente que precise la prueba, dentro del intervalo de 1 a 0, respectivamente (Seeram, 2019; Sánchez et al., 2018).

Respecto al diseño, es no experimental transeccional o transversal, lo que involucra que la investigación se realizó sin la manipulación intencionada de las variables, en otras palabras, no estuvo sometido a modificaciones y los datos se recolectaron en un momento único (Hernández et al., 2014). Asimismo, es de tipo correlacional, en virtud que se pretendió precisar la relación entre la variable Balanced Scorecard y la gestión estratégica (Salas, 2017).

#### Figura 1.

*Diseño correlacional*



*Nota.* (Hernández et al., 2014).

#### 3.2. Variables y operacionalización

**Variable independiente:** Balanced Scorecard.

- **Definición conceptual:** Herramienta de gestión que permite la automatización de procesos con el cual es posible la creación de estrategias de manera eficiente (Banabakova y Georgiev, 2018).
- **Definición operacional:** consiste en la estimación obtenida en el cuestionario sobre Balanced Scorecard el cual consta de 25 ítems agrupados en cuatro dimensiones.



- **Indicadores:** Crecimiento, sostenimiento, recolección. Liderazgo de producto, relación con el cliente, excelencia operativa. Llegar a ser eficaz y eficiente, unidad de negocio, satisfacer necesidades imprescindibles de la empresa. Entrenamiento, promover una cultura promocional. Buscar siempre la innovación.
- **Escala de medición:** Ordinal

**Variable dependiente:** Gestión estratégica

- **Definición conceptual:** Es la ejecución y organización de los recursos para alcanzar los objetivos de la organización, mediante un proceso continuo de formulación, evaluación y mejora de la estrategia para obtener una ventaja competitiva (Prieto, 2003).
- **Definición operacional:** consiste en la estimación obtenida en el cuestionario sobre gestión estratégica el cual consta de 16 ítems agrupados en tres dimensiones.
- **Indicadores:** Objetivos, misión, visión, metas, oportunidades, amenazas, fortalezas, estrategias. Eficacia, eficiencia, actividades, capacidad. Rendimiento, debilidades, factores internos, factores externos.
- **Escala de medición:** Ordinal.

### 3.3. Población, muestra y muestreo

En referencia a la población, está integrada por la totalidad de elementos a estudiar (personas, objetos, eventos) de donde se extraerá la muestra (Arias & Covinos, 2021). En el caso de este trabajo, la población estuvo conformada por 253 de los restaurantes del distrito de Carmen de la Legua - 2022.

En lo tocante a la muestra, es una fracción representativa, que deriva de la población, permitirá la obtención de los datos (Carrasco, 2017). Se obtuvo a través de un procedimiento de muestreo probabilístico aleatorio simple, el cual favorece la posibilidad a cada unidad ser asignado (Palomino et al., 2017). Para estimar el tamaño de la muestra, será empleada esta fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * (1 - p) * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * (1 - p)}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * (1 - 0.5) * 253}{0.05^2 * (253 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * (1 - 0.5)} = 153$$

Dónde:

N= 253

p= 0.50 (50%) de calificación de acierto de la población.

1-p= 0.50 (50%) de calificación desacierto de la población.

e= 5% error muestral.

Z= 1.96 nivel de confianza (El valor Z conseguido en la tabla de distribución normal estandarizado).

Por consiguiente, la muestra se integró por 153 de los restaurantes del distrito de Carmen de la Legua - 2022.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica usada fue la encuesta, atribuible para medir variables a través de enunciados interrogativos, orientada a los sujetos de estudio (Hernández et al., 2014). Para ello, requiere de un formato (digital o impreso) contentivos de los ítems, que por autoadministración responderán los participantes (Ávila et al., 2020).

Al respecto, para el presente estudio, se destinaron dos cuestionarios como instrumentos de recolección de datos. Según Hernández et al., (2014) menciona que el cuestionario es un documento conformado por preguntas organizadas, estructuradas y coherentes que brinden la información necesaria para el estudio. El Balanced Scorecard, constó de 25 ítems y para gestión estratégica tuvo 16 ítems, ambos con escalas tipo Likert.

Con respecto a la validez se acudió a la técnica de juicio de expertos, para la valoración por parte de docentes superiores al grado de magister en especializaciones afines a las variables investigadas, que cuenten con experiencia confirmada en administración y metodología de la investigación y así brindar un juicio con la información precisa y evidencia del mismo (Hernández et al., 2014).

**Tabla 1.***Validación de juicio de expertos*

<b>Experto</b>	<b>Aplicable</b>
Dr. Israel Barrutia Barreto	v
Mg. Ceccareli Bardales, Enzo Danilo	v
Dr. Samuel Acevedo Torres	v

Fuente: elaboración propia

En función a la confiabilidad, se buscó medir la consistencia interna de los ítems sobre las puntuaciones obtenidas a través de la encuesta realizada a la muestra del estudio (Hernández et al., 2014). Se precisó el coeficiente Alfa de Cronbach, con el uso del software estadístico SPSS 25, para lograr la confiabilidad de ambos cuestionarios. La interpretación de los coeficientes será de acuerdo a la tabla 2.

**Tabla 2***Valoraciones de coeficientes de Alfa de Cronbrach*

<b>Coeficientes De Alfa De Cronbach</b>	
Coeficiente alfa >.9	Es excelente
Coeficiente alfa >.8	Es bueno
Coeficiente alfa >.7	Es aceptable
Coeficiente alfa >.6	Es cuestionable
Coeficiente alfa >.5	Es nula

Fuente: George y Mallery (2003, p. 231)

A continuación, se presentan los coeficientes obtenidos en la aplicación de la encuesta a la prueba piloto

**Tabla 3***Fiabilidad de la variable independiente Balanced Scorecard*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
,957	25

En la tabla 3 se expresa la fiabilidad de la variable independiente con un valor de 0.957 que corresponde a un coeficiente excelente de acuerdo a la tabla 2 de las valoraciones del alfa de cronbach.

**Tabla 4**

*Fiabilidad de la variable dependiente Gestión Estratégica*

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,866	16

En la tabla 4 se expresa la fiabilidad de la variable dependiente con un valor 0.866 que corresponde a un coeficiente bueno de acuerdo a la tabla 2 de las valoraciones del alfa de cronbach.

**Tabla 5**

*Fiabilidad de ambas variables: Balanced Scorecard y Gestión Estratégica*

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,883	41

Y, por último, en la tabla 5 se expresa la fiabilidad general de ambas variables con un valor 0.883 que corresponde a un coeficiente bueno de acuerdo a la tabla 2 de las valoraciones del alfa de cronbach.

**3.5. Procedimientos**

La forma de proceder para la prosecución de la investigación, apuntan a (a) diseño del instrumento; (b) obtención de validez y confiabilidad de los cuestionarios; (c) redacción y entrega de comunicación dirigidas a los gerentes de los restaurantes del distrito de Carmen de la Legua, para informar de la investigación, solicita aprobación para realizar la toma de datos en sus inmediaciones; (d) aplicar los cuestionarios a la muestra seleccionada, una vez que se haya recibido la autorización; (e) elaboración de base de datos, que facilitará la organización mediante el uso de Microsoft Excel y SPSS 25. Posterior al análisis estadístico e interpretación (f) redacción, presentación de las ideas concluyentes y orientaciones a posteriores indagaciones.

### **3.6. Método de análisis de datos**

El paquete estadístico SPSS versión 25, facilitó el análisis estadístico, tanto descriptivo como inferencial. En primera instancia, los estadísticos descriptivos aportaron una perspectiva global de las variables con sus respectivas dimensiones. En segunda instancia, los estadísticos inferenciales, permitieron determinar el tipo de prueba que se adecue a la normalidad con que se comportaran los datos, en caso particular se usó la prueba de correlación de spearman para medir el grado de relación que tienen las variables en estudio (Sánchez et al., 2018).

### **3.7. Aspectos éticos**

El estudio contempló y atendió las siguientes consideraciones éticas:

1. Carácter científico- académico, para la obtención y divulgación de los datos, sin desvirtuar el contexto para generar provecho económico.
2. Respeto, a los participantes, a los datos personales y a la información que derive del proceso de indagación.
3. Autoría, la investigación es inédita, correspondiente al carácter que le otorga el investigador.
4. Validez teórica, al expresar de forma adecuada las referencias de los autores originales

## IV. RESULTADOS

### 4.1 Análisis descriptivo

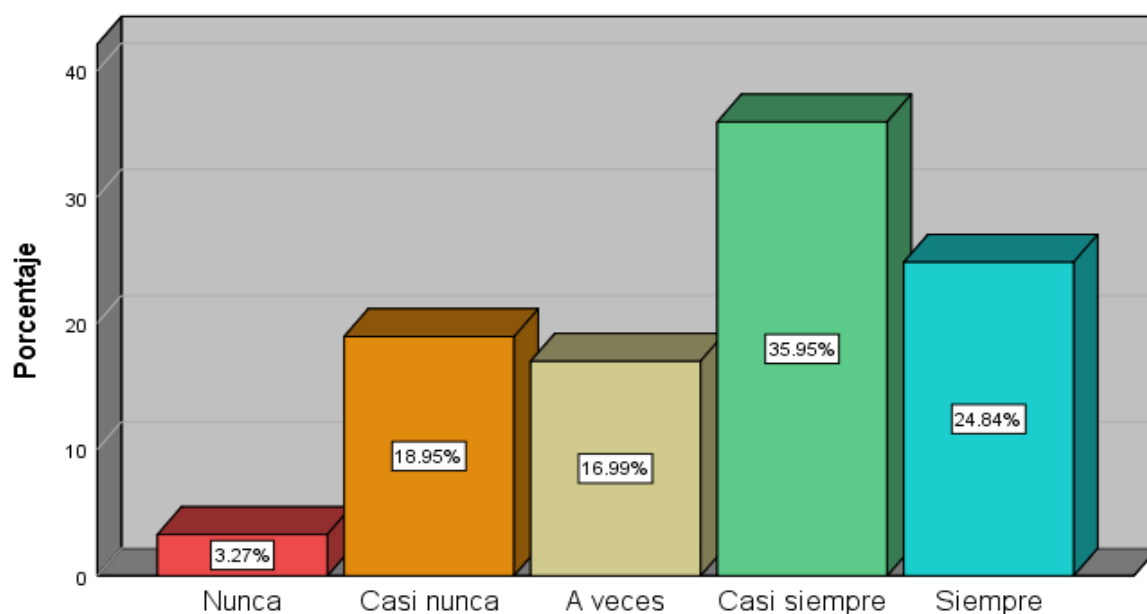
**Tabla 6.**

*Balanced Scorecard*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	5	3.3	3.3	3.3
Casi nunca	29	19.0	19.0	22.2
A veces	26	17.0	17.0	39.2
Casi siempre	55	35.9	35.9	75.2
Siempre	38	24.8	24.8	100.0
Total	153	100.0	100.0	

**Figura 2.**

*Balanced Scorecard*



En la tabla 6 y figura 2 se verificó que la mayoría de los encuestados respondieron en relación a la variable Balanced Scorecard “casi siempre” representado por el 35.9% (55 microempresarios), el 24.8% (38 microempresarios) respondieron “siempre”, el 19% (29 microempresarios) respondieron “casi nunca”, el 17% (26 microempresarios) respondieron “a veces” y solo el 3.3% (5 microempresarios) de los encuestados respondieron “nunca”.

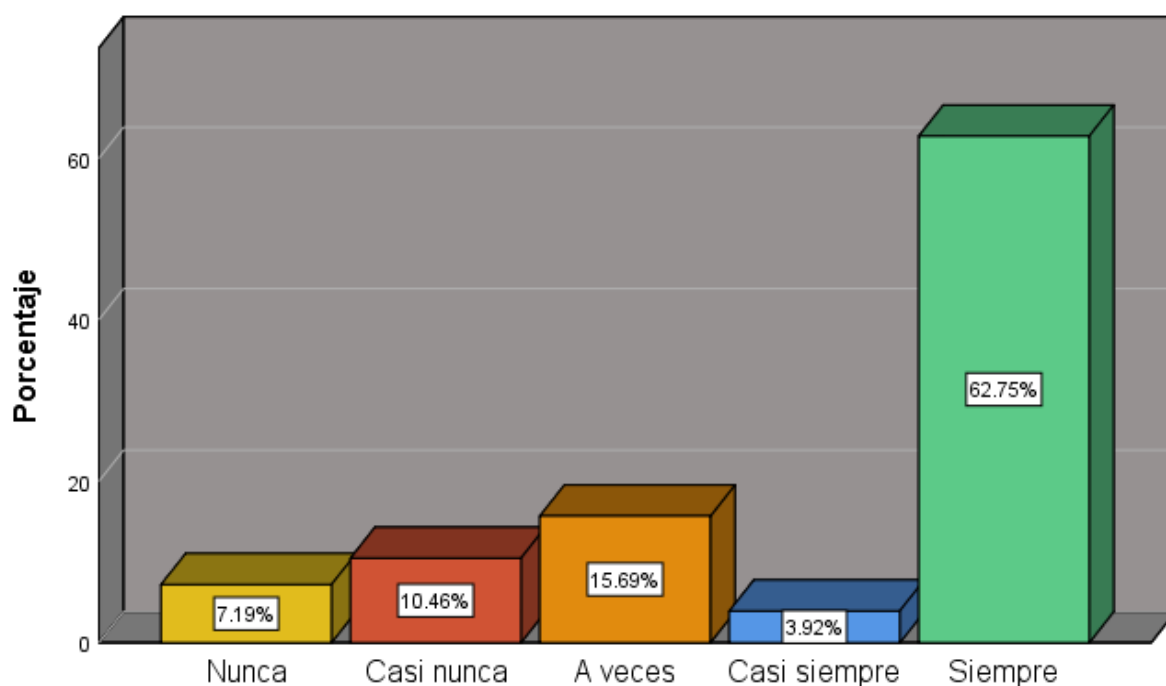
**Tabla 7.**

*Perspectiva financiera*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	11	7.2	7.2	7.2
Casi nunca	16	10.5	10.5	17.6
A veces	24	15.7	15.7	33.3
Casi siempre	6	3.9	3.9	37.3
Siempre	96	62.7	62.7	100.0
Total	153	100.0	100.0	

**Figura 3.**

*Perspectiva financiera*



En la tabla 7 y figura 3 se verificó que la mayoría de los encuestados respondieron en relación a la primera dimensión de la primera variable “siempre” representado por el 62.7% (96 microempresarios), el 15.7% (24 microempresarios) respondieron “a veces”, el 10.5% (16 microempresarios) respondieron “casi nunca”, el 7.2% (11 microempresarios) respondieron “nunca” y solo el 3.9% (6 microempresarios) de los encuestados respondieron “casi siempre”.

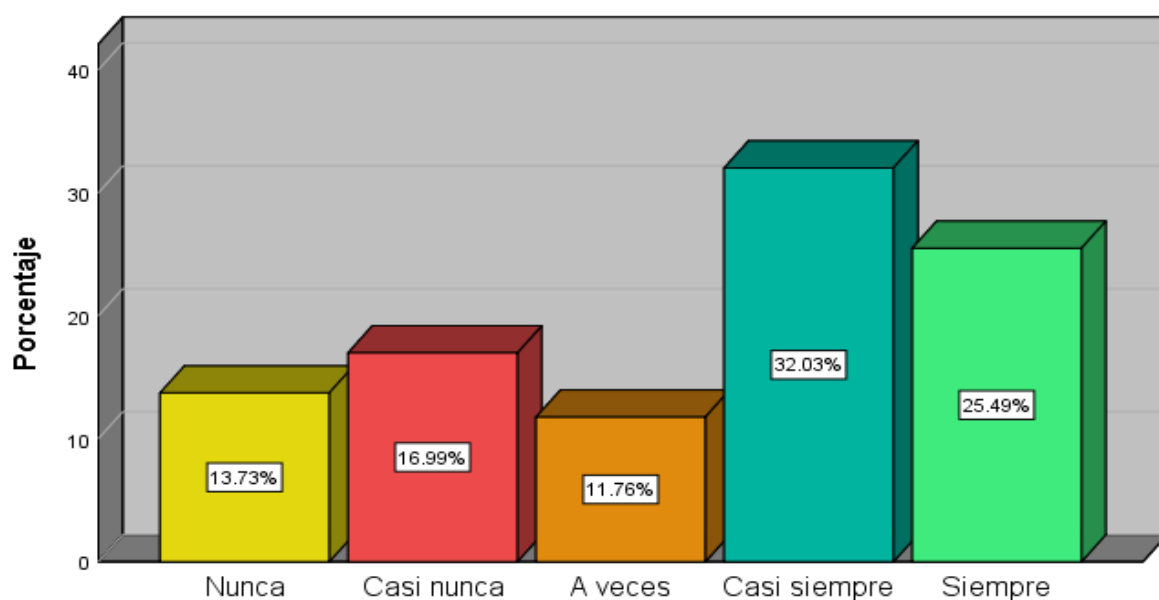
**Tabla 8.**

*Perspectiva del cliente*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	21	13.7	13.7	13.7
Casi nunca	26	17.0	17.0	30.7
A veces	18	11.8	11.8	42.5
Casi siempre	49	32.0	32.0	74.5
Siempre	39	25.5	25.5	100.0
Total	153	100.0	100.0	

**Figura 4.**

*Perspectiva del cliente*



En la tabla 8 y figura 4 se verificó que la mayoría de los encuestados respondieron en relación a la segunda dimensión de la primera variable “casi siempre” representado por el 32% (49 microempresarios), el 25% (39 microempresarios) respondieron “siempre”, el 17% (26 microempresarios) respondieron “casi nunca”, el 13.7% (21 microempresarios) respondieron “nunca” y solo el 11.8% (18 microempresarios) de los encuestados respondieron “a veces”.



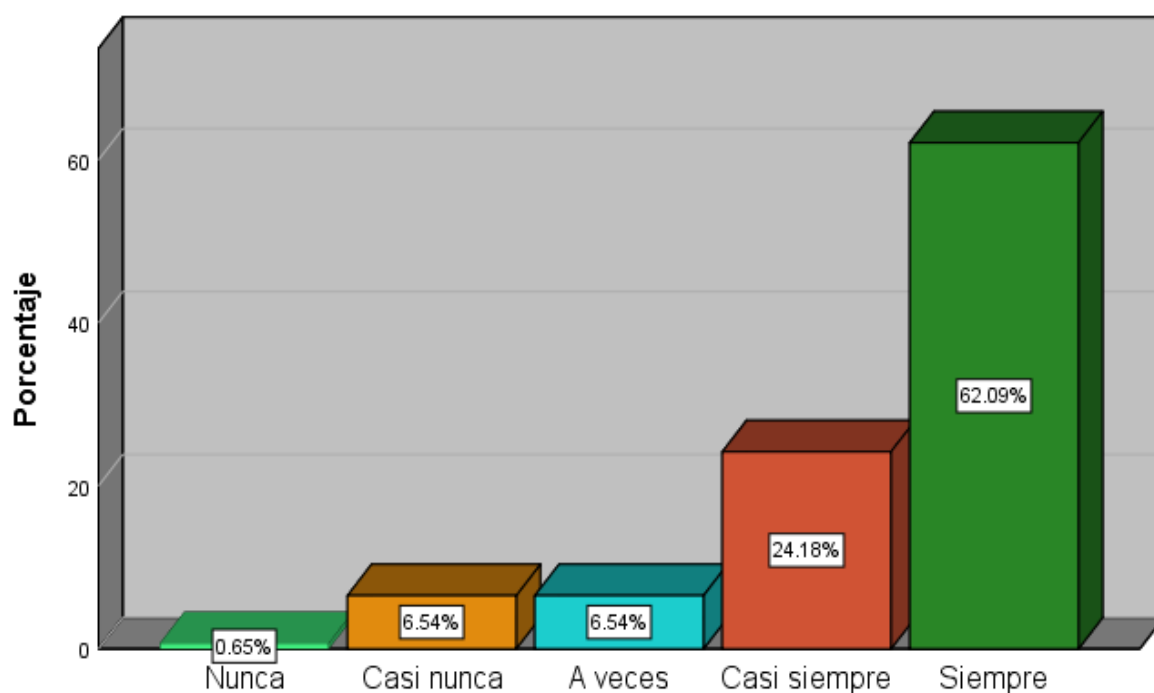
**Tabla 9.**

*Perspectiva de procesos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	.7	.7	.7
Casi nunca	10	6.5	6.5	7.2
A veces	10	6.5	6.5	13.7
Casi siempre	37	24.2	24.2	37.9
Siempre	95	62.1	62.1	100.0
Total	153	100.0	100.0	

**Figura 5.**

*Perspectiva de procesos*



En la tabla 9 y figura 5 se verificó que la mayoría de los encuestados respondieron en relación a la tercera dimensión de la primera variable “siempre” representado por el 62.1% (95 microempresarios), el 24.2% (37 microempresarios) respondieron “casi siempre”, el 6.5% (10 microempresarios) respondieron “casi nunca” y “a veces” y solo el 0.7% (1 microempresario) de los encuestados respondió “nunca”.

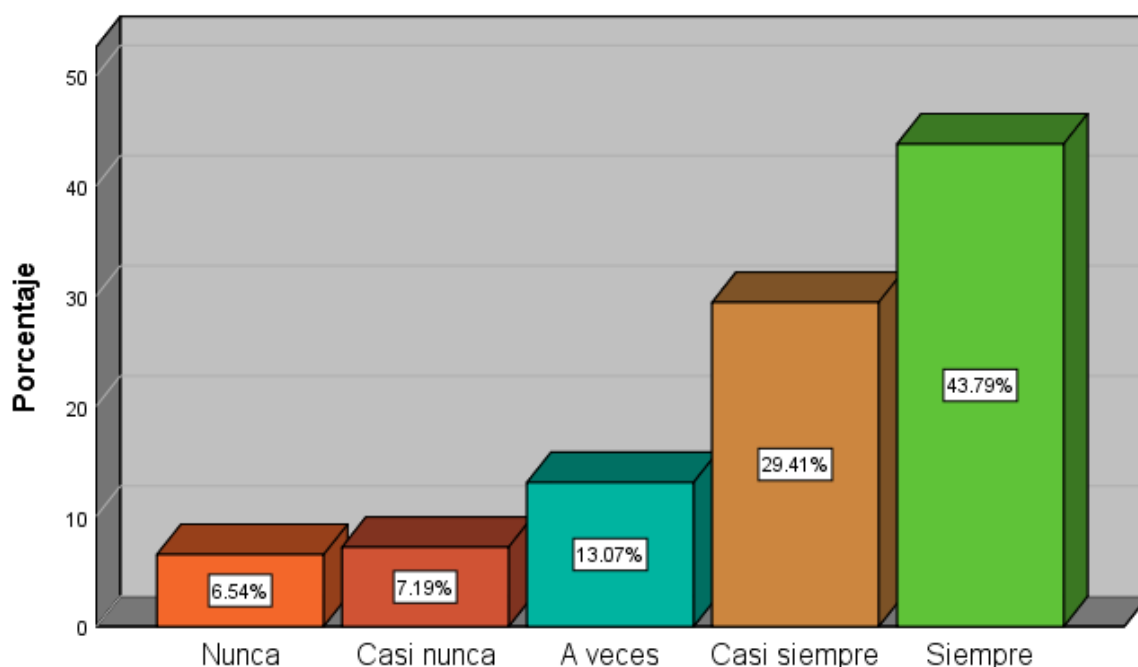
**Tabla 10.**

*Perspectiva de formación y crecimiento*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	10	6.5	6.5
	Casi nunca	11	7.2	13.7
	A veces	20	13.1	26.8
	Casi siempre	45	29.4	56.2
	Siempre	67	43.8	100.0
Total	153	100.0	100.0	

**Figura 6.**

*Perspectiva de formación y crecimiento*



En la tabla 10 y figura 6 se verificó que la mayoría de los encuestados respondieron en relación a la cuarta dimensión de la primera variable “siempre” representado por el 43.8% (67 microempresarios), el 29.4% (45 microempresarios) respondieron “casi siempre”, el 13.1% (20 microempresarios) respondieron “a veces”, el 7.2% (11 microempresarios) respondieron “casi nunca” y solo el 6.5% (10 microempresarios) de los encuestados respondieron “nunca”.

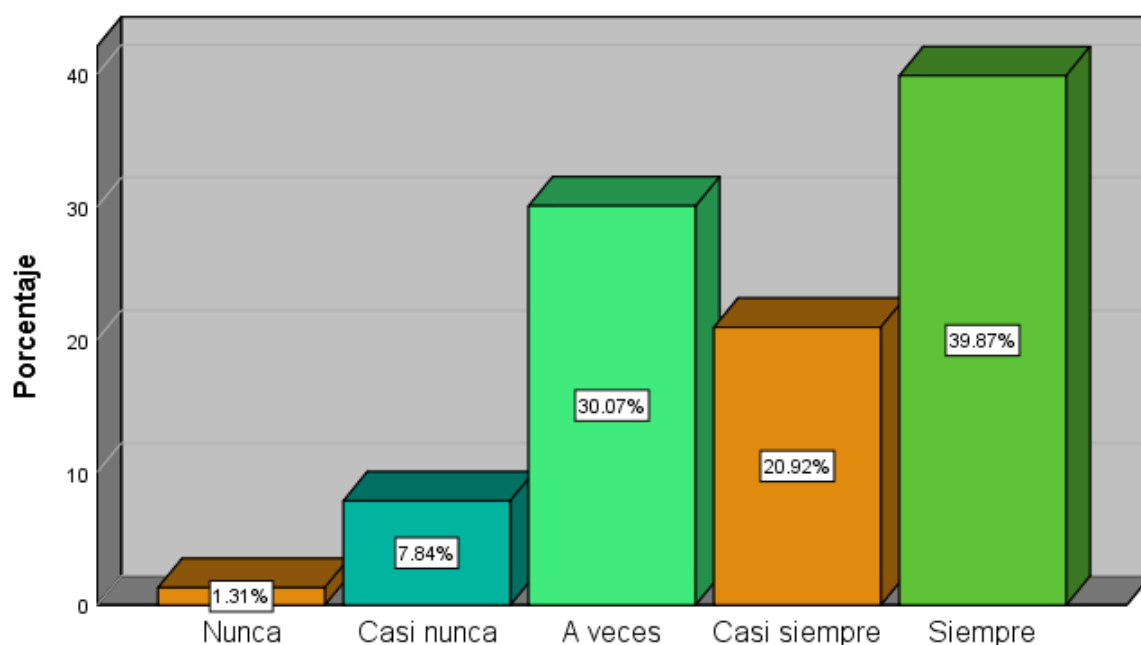
**Tabla 11.**

*Gestión estratégica*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	1.3	1.3	1.3
Casi nunca	12	7.8	7.8	9.2
A veces	46	30.1	30.1	39.2
Casi siempre	32	20.9	20.9	60.1
Siempre	61	39.9	39.9	100.0
Total	153	100.0	100.0	

**Figura 7.**

*Gestión estratégica*



En la tabla 11 y figura 7 se verificó que la mayoría de los encuestados respondieron en relación a la variable Gestión estratégica “siempre” representado por el 39.9% (61 microempresarios), el 30.1% (46 microempresarios) respondieron “a veces”, el 20.9% (32 microempresarios) respondieron “casi siempre”, el 7.8% (12 microempresarios) respondieron “casi nunca” y solo el 1.3% (2 microempresarios) de los encuestados respondieron “nunca”.

## 4.2 Prueba de normalidad

La prueba de normalidad es usada para saber si las distribuciones de los datos analizados tienen una tendencia normal o no normal referidas a la variabilidad de los datos, teniendo en cuenta que si el nivel de significancia es menor a 0.05 se confirmará que tienen distribución no normal y si es mayor al 0.05 tendrían una distribución normal. Para tomar la decisión de afirmar si presentan normalidad o no, será de acuerdo a dos estadísticos Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, el primero se usa cuando muestra es de  $\geq 50$  y la segunda en caso que la muestra sea  $< 50$  (Hernández et al., 2014).

**Tabla 12.**

*Prueba de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Balanced scorecard	,356	79	,041
Gestión estratégica	,245	77	,039

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia

La prueba muestra valores de 0,356 y 0,245 respectivamente para las variables Balanced Scorecard y gestión estratégica. En el caso del estudio la muestra es superior a 50 es por ello que la decisión se tomara en base al estadístico de Kolmogorov-Smirnov y se observa que los valores de la Sig. son menores al 0.05. Por lo tanto, se afirma que las distribuciones de los datos no son normales por consiguiente se usaran pruebas paramétricas, como en el estudio se busca ver la relación entre las variables antes ya antes mencionadas se decidió usar la prueba de correlación de la rho de spearman para las contrastaciones de las hipótesis.

### 4.3 Prueba de hipótesis

#### Hipótesis general

$H_1$  = Existe relación positiva entre el Balanced Scorecard y la gestión estratégica en los restaurantes del distrito de Carmen de la Legua - 2022

$H_0$  = No existe relación positiva entre el Balanced Scorecard y la gestión estratégica en los restaurantes del distrito de Carmen de la Legua - 2022

Considerando que, la significancia es menor al 0.05 se aceptará la hipótesis del investigador, de lo contrario se aceptará la hipótesis nula

#### Tabla 13.

*Correlación del balanced scorecard y gestión estratégica*

		Balanced Scorecard	Gestión estratégica
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,758
	Balanced Scorecard Sig. (bilateral)	.	,000
	N	153	153
	Coeficiente de correlación	,758	1,000
Gestión estratégica	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	153	153

En la tabla anterior se muestra la correlación del balanced scorecard y la gestión estratégica, el cual dio un coeficiente de 0,758 correspondiente a una correlación considerable y un nivel de significancia del 0,000 menor al 0.05 planteada en la investigación. Por lo tanto, se da a la hipótesis del investigador como verdadera.

### Hipótesis específica 1

$H_1$  = existe relación positiva entre la perspectiva financiera y la gestión estratégica en los restaurantes del distrito de Carmen de la Legua – 2022.

$H_0$  = No existe relación positiva entre la perspectiva financiera y la gestión estratégica en los restaurantes del distrito de Carmen de la Legua – 2022.

Considerando que, la significancia es menor al 0.05 se aceptará la hipótesis del investigador, de lo contrario se aceptará la hipótesis nula.

**Tabla 14.**

*Correlación de la perspectiva financiera y gestión estratégica*

		Perspectiva financiera	Gestión estratégica
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,765
	Perspectiva financiera Sig. (bilateral)	.	,000
	N	153	153
	Gestión estratégica Coeficiente de correlación	,765	1,000
	Gestión estratégica Sig. (bilateral)	,000	.
	N	153	153

En la tabla anterior se muestra la correlación de la perspectiva financiera y la gestión estratégica, el cual nos da un coeficiente de 0,765 correspondiente a una correlación considerable y un nivel de significancia del 0,000 menor al 0.05 planteada en la investigación. Por lo tanto, se da a la hipótesis del investigador como verdadera.

## Hipótesis específica N° 2

$H_1$  = Existe relación positiva entre la perspectiva clientes y la gestión estratégica en los restaurantes del distrito de Carmen de la Legua – 2022.

$H_0$  = No existe relación positiva entre la perspectiva clientes y la gestión estratégica en los restaurantes del distrito de Carmen de la Legua – 2022.

Considerando que, la significancia es menor al 0.05 se aceptará la hipótesis del investigador, de lo contrario se aceptará la hipótesis nula.

**Tabla 15.**

*Correlación de la perspectiva del cliente y gestión estratégica*

		Perspectiva del cliente	Gestión estratégica
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,749
	Perspectiva del cliente Sig. (bilateral)	.	,000
	N	153	153
	Coeficiente de correlación	,749	1,000
	Gestión estratégica Sig. (bilateral)	,000	.
	N	153	153

En la tabla anterior se muestra la correlación de la perspectiva del cliente y la estratégica, el cual nos da un coeficiente de 0,749 correspondiente a una correlación considerable y un nivel de significancia del 0,000 menor al 0.05 planteada en la investigación. Por lo tanto, se da a la hipótesis del investigador como verdadera.

### Hipótesis específica N° 3

$H_1$  = Existe relación positiva entre la perspectiva de procesos y la gestión estratégica en los restaurantes del distrito de Carmen de la Legua – 2022.

$H_0$  = No existe relación positiva entre la perspectiva de procesos y la gestión estratégica en los restaurantes del distrito de Carmen de la Legua – 2022.

Considerando que, la significancia es menor al 0.05 se aceptará la hipótesis del investigador, de lo contrario se aceptará la hipótesis nula.

**Tabla 16.**

*Correlación de la perspectiva de procesos y gestión estratégica*

		Perspectiva de procesos	Gestión estratégica
Rho de Spearman	Perspectiva de procesos	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,752
		N	153
	Gestión estratégica	Coeficiente de correlación	,752
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,000

En la tabla anterior se muestra la correlación de la perspectiva de procesos y la gestión estratégica, el cual nos da un coeficiente de 0,752 correspondiente a una correlación considerable y un nivel de significancia del 0,000 menor al 0.05 planteada en la investigación. Por lo tanto, se da a la hipótesis del investigador como verdadera.



#### Hipótesis específica N° 4

$H_1$  = Existe relación positiva entre la perspectiva de aprendizaje-crecimiento y la gestión estratégica en los restaurantes del distrito de Carmen de la Legua – 2022.

$H_0$  = No existe relación positiva entre la perspectiva de aprendizaje-crecimiento y la gestión estratégica en los restaurantes del distrito de Carmen de la Legua – 2022.

Considerando que, la significancia es menor al 0.05 se aceptará la hipótesis del investigador, de lo contrario se aceptará la hipótesis nula.

**Tabla 17.**

*Correlación de la perspectiva de aprendizaje-crecimiento y gestión estratégica*

		Perspectiva de Aprendizaje-crecimiento	Gestión estratégica	
Rho de Spearman	Perspectiva de aprendizaje-crecimiento	Coeficiente de correlación	1,000	,776
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	153	153
	Gestión estratégica	Coeficiente de correlación	,776	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	153	153

En la tabla anterior se muestra la correlación de la perspectiva de aprendizaje-crecimiento y la gestión estratégica, el cual nos da un coeficiente de 0,776 correspondiente a una correlación considerable y un nivel de significancia del 0,000 menor al 0.05 planteada en la investigación. Por lo tanto, se da a la hipótesis del investigador como verdadera.

## V. DISCUSIÓN

En primera instancia, se debe recordar que el Balanced Scorecard o cuadro de mando integral, resulta de gran importancia para la empresa, en función que permite mantener una visión clara de los parámetros de la empresa, y de lo que ocurre a nivel interno y externo, por lo tanto, los directivos y gerentes deben prestar especial atención para mantener actualizado la situación real de la compañía y velar por su evolución desde una visión general.

Dentro de este contexto, se planteó como objetivo principal determinar el grado de relación entre Balanced Scorecard y la gestión estratégica en los restaurantes del distrito de Carmen de la Legua. Al respecto, de la variable BSC y gestión estratégica, se evidenció, una correlación positiva considerable en donde la mayoría de los encuestados respondieron “casi siempre” y “siempre”, siendo este más de la mitad de los encuestados que el BSC sería una herramienta esencial que podría ayudar a mejorar el manejo y hacer perdurar en el tiempo su negocio. Esto guarda relación con lo reflejado en la teoría que sustenta la presente investigación, en donde se destaca lo señalado por Banabakova y Georgiev, (2018), en referencia al BSC, que constituye como un método de gestión que facilita la creación de estrategias en cualquier empresa de manera eficiente, por lo tanto, se puede afirmar que, es una herramienta de gestión empresarial de gran utilidad en la medición de la evolución de las empresas, desde un punto de vista integral. Así mismo, ofrece indicadores numéricos y gráficos como de control, financieros y otras áreas de la empresa para establecer una visión objetiva y real que oriente las decisiones a tomar por parte de los directivos.

En este sentido, según lo planteado por Kaplan y Norton (2001), el BSC busca en esencia transformar la estrategia de una organización en acciones concretas y en resultados mediante objetivos alineados y los cuales abarquen la totalidad de los escenarios presentes en la organización: el financiero, los clientes, los procesos y las capacidades estratégicas. De ahí que, según lo establecido en la teoría consultada, el BSC es una herramienta que brinda grandes beneficios a la empresa en cuanto a su organización en base a una visión real y objetiva. En función de los resultados obtenidos en la encuesta realizada en la presente investigación queda claro que la mayoría de los empresarios ponen en práctica dicha estrategia gozando así de sus beneficios.

Todo lo mencionado anteriormente es reforzada con la contrastación de hipótesis en donde se determinó una correlación entre las variables estudiadas de 0,758 correspondiente a una correlación positiva considerable y un nivel de significancia del 0,000 menor al 0.05 planteada en el estudio, dando así a la hipótesis del investigador como verdadera. Esto guarda concordancia con lo planteado por Rafiq et al., (2020) en su estudio donde, evaluaron el efecto empírico de un sistema de gestión estratégica sobre el desarrollo sostenible mediante el uso del Balanced Scorecard, en empresas eléctricas chinas con sede en Pakistán, obteniendo como conclusión que el BSC tiene una correlación positiva, significativa, con el sistema de gestión estratégica, el desempeño organizacional y el desarrollo sostenible de empresas eléctricas.

De igual forma, presenta concordancia con Betancourt et al. (2020) quienes en su trabajo del Balanced Scorecard, como herramienta de gestión estratégica sobre las PYMES ecuatorianas, para que las empresas consigan mayor rendimiento y su competitividad mejore, establecieron que, el BSC como herramienta de gestión estratégica, favorece que los objetivos estratégicos apoyados en cuatro enfoques sean visualizados, además su aplicación resulta ser fundamental para que la estrategia de negocio sea creada y permite que las metas empresariales sean definidas.

En consecuencia, el Balanced Scorecard, tal como señala la teoría y los resultados de las investigaciones citadas, permite diseñar estrategias para cumplir los objetivos en relación a los indicadores planteados, así mismo, facilita a la empresa el contar con información real, actualizada, de la situación para poder actuar y dar respuesta a las problemáticas existente en el momento.

En relación a la segunda variable, gestión estratégica, se observó qué, la mayoría de los encuestados respondieron “siempre” representado por el 39.9% (61 microempresarios), el 30.1% (46 microempresarios) respondieron “a veces”, por lo que se puede inferir, que no existe un buen desarrollo de la variable, dentro de las empresas seleccionadas como muestra.

En las encuestas realizadas, se evidencia que existen fallas en relación a la formulación estratégica, en función que no identifican correctamente las amenazas, oportunidades y amenazas para poder mejorar y potenciar el desarrollo económico del restaurante, de igual forma en relación a la ejecución estratégica, no se

fomentan o realizan actividades que permitan promover el desarrollo económico de manera eficaz y eficiente, finalmente en cuanto a la evaluación estratégica queda claro que no se presta la atención necesaria a la evaluación del rendimiento del personal, de las debilidades que se presentan y afectan el rendimiento económico, así como el talento humano de la empresa.

El respecto, Niven (2002), piensa que la gestión estratégica es exitosa cuando se encuentra determinada por accionistas comprometidos de manera absoluta hacia la alta gerencia. Tanto, para la planeación estratégica y aprobación de los recursos requeridos al ejecutar los sistemas de gestión. Asimismo, Noriega et al. (2018), la gestión estratégica se precisa de algunos aspectos filosóficos para que la organización consiga continuar, destacando entre ellos la visión, valores, misión, imagen y competitividad.

Igualmente, Prieto (2009), señala que, el proceso de la gestión estratégica está compuesto por tres etapas. La primera, consiste en la formulación estratégica, contiene el plan estratégico de la empresa, es allí donde se distingue la visión, misión, principios, valores, filosofía que los caracteriza y los encaminan para su crecimiento, permanencia y rendimiento. De manera que, contribuye a establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas en el contexto empresarial y compararlos con los factores externos, a fin de identificar y seleccionar las estrategias apropiadas que faciliten el posicionamiento, permanencia en el mercado.

En este mismo sentido, es necesario valorar que la gestión estratégica es un proceso de organización del trabajo humano para conseguir objetivos y metas; cuyos principios están vinculados a la voluntad de transformar, tomar decisiones y poder regular llevar a cabo aquellas posibles alternativas de acuerdo a los requerimientos empresariales.

Al respecto, resulta favorable destacar la investigación realizada por Chanta (2019) con la finalidad de establecer el nivel de gestión estratégica en las Pymes de la Galería El César, La Victoria, 2018, demostró en los resultados que un 98% de las personas encuestadas señalaron que la gestión estratégica era regular, por lo cual concluye que no ejercen eficientemente el proceso operacional del futuro de la empresa y tampoco aprovechan los recursos para que los trabajos cotidianos se

cumplan. Teniendo relación con los resultados obtenidos en la presente investigación.

En consecuencia, la gestión estratégica está representada por el conjunto de acciones que se deben realizar para crear estrategias competitivas, buscando implementar políticas favorables para la eficiente asignación de recursos que fomenten el logro de los objetivos para alcanzar el éxito en la empresa. De ahí que los gerentes y directivos se deben ocupar de mantener una buena ventaja competitiva en relación con las demás empresas y que pueda ser sostenible a largo plazo.

Resumiendo, los resultados de las encuestas realizadas permiten destacar que en relación a la primera variable Balanced Scorecard, se encuentra bien desarrollada y se presenta como de gran ayuda y beneficios para las empresas y sus dirigentes, sin embargo, en relación a la segunda variable gestión empresarial, se debe aumentar el trabajo para generar beneficios a los empresarios, de ahí que se pueden implementar nuevas estrategias que fomenten su evolución en cuanto a la gestión empresarial.

En segundo lugar, respecto al primer objetivo específico, que busco determinar el grado de relación entre la perspectiva financiera y la gestión estratégica en los restaurantes del distrito de Carmen de la Legua. Se logró evidenciar, una correlación positiva considerable en donde la mayoría de los encuestados respondieron “siempre”, mostrando con ello un nivel de aceptación alto en donde se considere que para llevar un mejor manejo del negocio de la parte financiera es la automatización correspondiente a la primera perspectiva del BSC. Tal como señala la teoría consultada, el modelo BSC comienza con los objetivos financieros y la interpretación, como fuerza impulsora del proceso de creación de valor sostenible a largo plazo; debido a ello el objetivo financiero debe estar conectado con la estrategia de negocio (Tuan, 2020; Setiawannie & Rahmania, 2019). De igual forma, la perspectiva financiera, según lo descrito por Kaplan y Norton (1992), señala, si la implementación de la estrategia de la compañía y la puesta en práctica se encuentran favoreciendo que la línea de fondo mejore.

De ahí que, a través de estos indicadores financieros se puede potenciar el valor y crecimiento de la empresa, los mismos pueden medirse desde el cuadro de mando y tener claro si están actuando adecuadamente. Por lo tanto, los resultados

obtenidos en la presente investigación, es reforzada con la contrastación de la primera hipótesis en donde se determinó una correlación entre la perspectiva financiera y la gestión estratégica de 0,765 correspondiente a una correlación positiva considerable y un nivel de significancia del 0,000 menor al 0.05 planteada en el estudio, dando así a la hipótesis del investigador como verdadera. Esto guarda similitud con el estudio de Osoreo (2019), en donde determinó la relación del Balanced Scorecard en la gestión empresarial de los restaurantes turísticos de la Región Junín durante el año 2018. En donde pudo concluir que, existe una relación, positiva entre el BSC y la gestión empresarial. Así mismo, se evidenció que, los indicadores financieros, no financieros inciden de manera significativa y positiva en la gestión empresarial; entre el BSC, la gestión financiera y administrativa de los restaurantes. Siendo de gran aporte a los resultados obtenidos en la presente investigación, en función de que la mayoría de los empresarios encuestados están de acuerdo con esta situación, prestando especial atención a los indicadores financieros buscando contar con nuevos clientes, extender el mercado, ampliar sus productos, buscando nuevas estrategias de marketing, manteniendo una estabilidad económica positiva.

Seguidamente, en relación segundo objetivo específico, que busco determinar el grado de relación entre la perspectiva cliente y la gestión estratégica en los restaurantes del distrito de Carmen de la Legua. Se logró evidenciar, una correlación positiva considerable en donde la mayoría de los encuestados respondieron “casi siempre” y “siempre”, mostrando con ello un nivel de aceptación alto en donde se considere que para llevar un mejor manejo del negocio de la parte de los clientes es la automatización correspondiente a la segunda perspectiva del BSC. Al respecto, destacan Kaplan y Norton (2000), que estos indicadores permiten que una organización identifique y se centre en factores que son realmente importantes para que las exigencias del cliente sean satisfechas.

Por lo tanto, la perspectiva del cliente, es una medida que tiene que ver con lograr clientes altamente satisfechos y que otros sean conseguidos, participación de mercado, entre otros. En los resultados obtenidos, es reforzada con la contrastación de la segunda hipótesis en donde se determinó una correlación entre la perspectiva cliente y la gestión estratégica de 0,749 correspondiente a una correlación positiva

considerable y un nivel de significancia del 0,000 menor al 0.05 planteada en el estudio, dando así a la hipótesis del investigador como verdadera.

El estudio de Dinceret al. (2020) donde evalúan el rendimiento del sector bancario turco basado en el Balanced Scorecard guarda relación con la presente investigación en sus resultados similares encontrados en la perspectiva cliente ( $B=0,229$ ;  $p<0,05$ ). Observándose que los bancos privados, mostraron mejor rendimiento con base al BSC que los bancos públicos. Si bien es cierto en los resultados descriptivos muestra un bajo nivel de aceptación evidenciando que existen fallas al respecto por lo que se deben plantear estrategias que permitan mejorar en función de la atención que recibe el cliente, los productos, preocupándose por presentar productos de calidad, con buenos precios, que sean competitivos y que además se entreguen en el menor tiempo posible.

En este mismo orden, en relación al tercer objetivo que busco determinar el grado de relación entre la perspectiva de procesos y la gestión estratégica en los restaurantes del distrito de Carmen de la Legua. Se logró evidenciar, una correlación positiva considerable en donde la mayoría de los encuestados respondieron “siempre” y “casi siempre”, mostrando con ello un nivel de aceptación alto dejando claro que una mayoría considerable tiene bien desarrollada este indicador. En función de este indicador, el rendimiento del cliente resulta de las operaciones, decisiones y gestiones en que los gerentes se deben enfocar para satisfacer las necesidades de los usuarios, pues esta perspectiva mide el negocio (Kaplan y Norton, 2000). Por lo tanto, para que una organización logre el éxito, debe centrarse siempre en la mejora constante de los procesos internos, que incluya la estructura interna, sistemas de gestión, gestión de las comunicaciones internas, calidad, flexibilidad y la adaptabilidad (Mamabolo & Myres, 2020; Zahoor & Sahaf, 2018).

En efecto, los procesos internos de una empresa agregan un valor a sus productos y servicios, por lo tanto, son fundamentales para las estrategias que se puedan plantear, de ahí que todos estos procesos que se realizan diariamente permiten mejorar. Por lo tanto, en los resultados obtenidos se evidencia como se toman en cuenta las metas y objetivos de la empresa, se cubren las necesidades de los clientes, y se busca siempre mejorar la calidad del servicio prestado, verificando así que la mayoría de los encuestados respondieron “siempre” representado por el

62.1% (95 microempresarios), el 24.2% (37 microempresarios) respondieron “casi siempre”, dejando claro que una mayoría considerable tiene bien desarrollada este indicador, con una correlación entre la perspectiva de procesos y la gestión estratégica de 0,752 correspondiente a una correlación positiva considerable y un nivel de significancia del 0,000 menor al 0.05 planteada en el estudio, dando así a la hipótesis del investigador como verdadera.

Los resultados encontrados guardan relación con el estudio de Tuan (2020) donde determinó el impacto de la aplicación del Balanced Scorecard en el desempeño de cuatro bancos vietnamitas. Los resultados del ese estudio evidenciaron correlaciones positivas significativas entre la perspectiva del proceso empresarial interno ( $B=0,260$ ;  $p<0,05$ ), en función al desempeño de los bancos ( $R^2 = 0,537$ ;  $p<0,05$ ), con un 53,7% de las diferencias operativas observadas, concluyendo que el BSC, es una herramienta de gestión avanzada la cual permite que las empresas transformen la visión y la gestión estratégica. Al presentarse relación positiva, significativa que generó impacto entre las perspectivas del BSC y el desempeño de los bancos vietnamitas.

En relación al cuarto objetivo que busco determinar el grado de relación entre la perspectiva de aprendizaje-crecimiento y la gestión estratégica en los restaurantes del distrito de Carmen de la Legua. Se logró evidenciar, una correlación positiva considerable en donde la mayoría de los encuestados respondieron “siempre” y “casi siempre”, mostrando con ello un nivel de aceptación alto estando así la mayor cantidad de lado afirmativo, pudiendo inferir que dan gran importancia a este indicador.

Al respecto, la teoría indica que, la idea central de esta perspectiva es proporcionar el capital pertinente (tanto físico como intelectual) para facilitar que los objetivos señalados se logren. Principalmente, esta perspectiva se refiere a los empleados de una organización: su actitud, sus conocimientos y su capacidad para gestionar, mantener el cambio y la mejora (Zahoor & Sahaf, 2018; Massingham et al., 2018). Por lo tanto, el Balanced Scorecard, debe generar información en función del capital humano, sus habilidades, capacidades y competencias; el informativo y de comunicación, redes e infraestructura informática y de la comunicación; y el organizacional capacidad y organización de la empresa para llevar a cabo diferentes procesos.



Por lo tanto, en los resultados obtenidos se evidencia como se toman en cuenta las metas y objetivos de la empresa, se cubren las necesidades de los clientes, y se busca siempre mejorar la calidad del servicio prestado, quedando en evidencia que, la mayoría de los encuestados respondieron “siempre” representado por el 43.8% (67 microempresarios), el 29.4% (45 microempresarios) respondieron “casi siempre”, estando así la mayor cantidad de lado afirmativo, pudiendo inferir que dan gran importancia a este indicador, con una correlación entre la perspectiva de factores internos y la gestión estratégica de 0,776 correspondiente a una correlación positiva considerable y un nivel de significancia del 0,000 menor al 0.05 planteada en el estudio, dando así a la hipótesis del investigador como verdadera. Lo anterior, presenta relación con lo señalado por Rivas (2019), en su investigación, donde determinó como el Balanced Scorecard incide en la rentabilidad de una Empresa del sector gráfico del distrito de Breña, 2018. Demostrando en sus conclusiones, que el BSC tiene una incidencia, positiva y significativa en la rentabilidad de la empresa. Al igual que las perspectivas financieras, del cliente, formación, de proceso y crecimiento en términos de rentabilidad. Dejando claro, la importancia de tomar en cuenta los cuatro indicadores del Balanced Scorecard, según los resultados obtenidos en la presente investigación, queda claro que, los empresarios se ocupan de brindar capacitación a su personal, planifican reuniones para evaluar los resultados obtenidos, cuentan con políticas de innovación y hacen buen uso de la tecnología y la innovación para fomentar el crecimiento y evolución de la empresa.

## VI. CONCLUSIONES

En relación al objetivo general se logró determinar un coeficiente de 0,758 con un nivel de significancia menor al 0.05, afirmando así que el balanced scorecard tiene una relación considerable, directa y significativa con la gestión estratégica de los restaurantes del distrito de Carmen de la Legua - 2022

En referencia al primer objetivo específico se logró determinar un coeficiente de 0,765 con un nivel de significancia menor al 0.05, afirmando así que la perspectiva financiera del balanced scorecard tiene una relación considerable, directa y significativa con la gestión estratégica de los restaurantes del distrito de Carmen de la Legua - 2022.

En referencia al segundo objetivo específico se logró determinar un coeficiente de 0,749 con un nivel de significancia menor al 0.05, afirmando así que la perspectiva clientes del balanced scorecard tiene una relación considerable, directa y significativa con la gestión estratégica de los restaurantes del distrito de Carmen de la Legua - 2022.

En referencia al tercer objetivo específico se logró determinar un coeficiente de 0,752 con un nivel de significancia menor al 0.05, afirmando así que la perspectiva de procesos del balanced scorecard tiene una relación considerable, directa y significativa con la gestión estratégica de los restaurantes del distrito de Carmen de la Legua - 2022.

Por último, en referencia al cuarto objetivo específico se logró determinar un coeficiente de 0,776 con un nivel de significancia menor al 0.05, afirmando así que la perspectiva de formación y crecimiento del balanced scorecard tiene una relación considerable, directa y significativa con la gestión estratégica de los restaurantes del distrito de Carmen de la Legua - 2022

## VII. RECOMENDACIONES

Se recomienda a todos los dueños y/o administradores de los restaurantes que deben desarrollar políticas de mejora en la cual se aplique e implemente el Balanced Scorecard, ya que se probó mediante el estudio que es una herramienta importante en los procesos para poder lograr las metas propuestas y así romper con el paradigma de que más del 90% de las microempresas no pasan de los 5 años en su ciclo de vida.

Así mismo, respecto a la perspectiva financiera se recomienda que los dueños y/o administradores del restaurante tomen medidas a través de fuentes de financiamientos y aplicar estrategias de productividad tales como: mejorar estructuras de costos, analizar los gastos innecesarios y tratar de reducirlos, aumentar la eficiencia en ventas, estudiar la capacidad de cada restaurante hacia mirar de nuevas inversiones y aumentar la inversión en tecnología para la implementación del BSC. También aplicar estrategias de crecimiento tales como: que, de acuerdo a ver fuentes de financiamiento para mejorar los ingresos de nuevos mercados, incursionar en nuevos segmentos de mercado.

En cuanto a la perspectiva cliente es recomendable que los restaurantes capaciten a los trabajadores tanto al administrador, la atención al cliente y cocineros. También brinden algunas medidas motivacionales, estudiar posibles medios de publicidad a agregar al plan de marketing como whatsapp bussiness, Facebook, tik tok entre otros. Estudiar nuevas formas de satisfacer a clientes tanto minoristas como mayoristas e implementar

En referencia a la perspectiva de procesos es recomendable que los restaurantes realicen diariamente encuestas sobre los niveles de satisfacción que tienen los clientes al término de cada termino, también tener un libro de reclamaciones para que el cliente pueda expresar su molestia e inconformidad respecto a la atención o producto brindado y en base a ello mejorar. De igual manera es importante mantener un tiempo prudencial en cuanto a la capacidad de respuesta e ir midiendo los índices de repetición de compra. También es recomendable que los administradores y/o dueños de los restaurantes se enfoquen en estudiar nuevos puntos de venta, evaluar a varios posibles proveedores de las materias primas a utilizarse en los restaurantes, para ver si habrá cambio de proveedores para así

estudiar ítems de costos y realizar ajustes, motivación a trabajadores y cartas de amonestación en caso de incumplimiento de algún proceso o realización del mismo de forma inadecuada.

Por último, de acuerdo a la perspectiva de aprendizaje-crecimiento es recomendable desarrollar un liderazgo en el personal, empezando desde la cabeza (dueño) y luego al personal más antiguo mediante capacitaciones en temas de gestión, manejo de personal. Así mismo, capacitación y nueva evaluación a personal que no cumple con la meta establecida y tomar medidas sobre los puntos con menor evaluación promedio alcanzado.

## REFERENCIAS

- Arias, J., & Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación. Arequipa: Enfoques Consulting EIRL (1era ed.)*. Enfoques Consulting EIRL
- Arispe., C. Yangali., J. Guerrero., M. A. Lozada., O. Acuña., L. y Arellano., C. (2020). *La Investigación Científica. Una aproximación para los estudios de posgrado*. Editorial Universidad Internacional del Ecuador. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4310/1/LA%20INVESTIGACION%20CIENTIFICA.pdf>
- Atmowardoyo, H. (2018). Research methods in TEFL studies: Descriptive research, case study, error analysis, and R y D. *Journal of Language Teaching and Research*, 9(1), 197–204. <http://dx.doi.org/10.17507/jltr.0901.25>
- Ávila, H., González, M., y Licea, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 11(3), 62–79. <http://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia/article/view/992/997>
- Banabakova, V. y Georgiev, M. (2018). The Role of the Balanced Scorecard as a Tool of Strategic Management and Control. *IJASOS- International E-Journal of Advances in Social Sciences*, IV (10). <https://ssrn.com/abstract=3170659>
- Betancourt, M., Castro, K., Rodríguez, O. y Ruano, S. (2020). Aplicación del Balanced Scorecard como herramienta estratégica y de mejora en la competitividad de las PYMES ecuatorianas: una revisión del año 2009 al 2019. *TAMBARA* 11(66), 921-941. [http://tambara.org/wp-content/uploads/2020/04/BSC\\_en-PYMEs\\_ecuatorianas\\_Betancourt-et-al.pdf](http://tambara.org/wp-content/uploads/2020/04/BSC_en-PYMEs_ecuatorianas_Betancourt-et-al.pdf)
- Brume, M. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Espacio* 38(51). 20. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n51/a17v38n51p20.pdf>
- Carrasco, S. (2017). *Metodología de la investigación científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. San Marcos: Lima, Perú.

- Chanta, M. (2019). *Propuesta de balanced scorecard para la gestión estratégica de las pymes: Caso Galería El César, La Victoria, 2018*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejos]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/28794>
- Chiavenato., I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ma ed. McGraw-Hill/Ínter American a Editores, S.A. [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod\\_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%A9tica%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%A9tica%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf)
- Concha., P. (2020). *El enfoque neoclásico, aplicación y perduración en la administración pública chilena*. Universidad Central de Chile. [https://www.researchgate.net/publication/346005945\\_El\\_enfoque\\_neoclasico\\_o\\_aplicacion\\_y\\_perduracion\\_en\\_la\\_administracion\\_publica\\_chilena](https://www.researchgate.net/publication/346005945_El_enfoque_neoclasico_o_aplicacion_y_perduracion_en_la_administracion_publica_chilena)
- Dincer, H., Hacıoğlu, Ü., & Yüksel, S. (2020). Balanced scorecard-based performance assessment of Turkish banking sector with the Analytic Network Process (ANP). *International Journal of Decision Sciences & Applications*. <http://openaccess.ihu.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12154/1635>
- Dobrovič J., Urbański M., Gallo P., Benková E., Čabinová V. (2018). Balanced scorecard concept as a tool of strategic management and its usage in the construction industry. *Polish Journal of Management Studies*, 18(2), 59,72. <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-ba56bb4e-9620-496d-b923-ba06d00f230f>
- Fernández-Bedoya., V. (2020). Tipos de justificación en la investigación científica. *Espíritu Emprendedor TES*, 4(3). <https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n3.2020.207>
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual framework for the strategic management: a literature review—descriptive. *Journal of Engineering*. 1-21. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
- Gooneratne, T., & Hoque, Z. (2021). The fate of the balanced scorecard: alternative problematization and competing networks. *Qualitative Research in*

*Accounting & Management*, 18(2), 255-281. <https://doi.org/10.1108/QRAM-03-2020-0028>

- Guix, M. y Font, X. (2020). The Materiality Balanced Scorecard: A framework for stakeholder-led integration of sustainable hospitality management and reporting. *International Journal of Hospitality Management* 91. 102634. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102634>
- Haque, M., Azhar, N., Erlangga, H., Sunars, D. (2022). Micro Financial Sharia Non-bank Strategic Analysis: a Study at BMT Beringharjo, Yogyakarta. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 4(2), 1677-1686. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i2.1829>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ªed.). México: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística. (2020). *Demografía Empresarial en el Perú. Informe técnico. III trimestre*. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia\\_empresarial.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia_empresarial.pdf)
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Competitive Environment*. Boston: HBS Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2014). *The Balanced Scorecard*. United States: Harvard Business Publishing.
- Kaplan, R. and Norton D. (2000). *The Strategy Focused Organization*. HBS Press, Boston, USA
- Kaplan, R. and Norton, D. (1992), *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. *Harvard Business Review*, 70(1) 71-79.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2001). *How to use the Balanced Scorecard (The strategy-focused organization)*. United States: Harvard Business School Press.
- Keding, C. (2021). Understanding the interplay of artificial intelligence and strategic management: four decades of research in review. *Management Review Quarterly*, 71(1), 91-134. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00181-x>

- Luhangala, H. M., & Anyieni, A. (2019). Strategy implementation on organisation performance: A case of public secondary schools Nyamira County, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(5), 394-410. [https://www.iajournals.org/articles/iajhrba\\_v3\\_i5\\_394\\_410.pdf](https://www.iajournals.org/articles/iajhrba_v3_i5_394_410.pdf)
- Mamabolo, A., & Myres, K. (2020). Performance measurement in emerging market social enterprises using a balanced scorecard. *Journal of Social Entrepreneurship*, 11(1), 65-87. <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1561499>
- Masías Á. (2020). *Balanced Score Card como herramienta de gestión y su influencia en la alineación estratégica de la industria de Panificación Unión, 2018*. [Tesis de maestría, Universidad Peruana Unión]. <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/2921>
- Massingham, R., Massingham, P. & Dumay, J. (2018). Improving integrated reporting: a new learning and growth perspective for the balanced scorecard. *Journal of Intellectual Capital*, 20(1), 60-82. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2018-0095>
- McGregor, D. M., (1960). «*The Human Side of Enterprise*». en *Management Review*, American Management Association.
- Naguit, M. (2017). Balanced Scorecard practices of medium and large enterprises in the Province of Pampanga. *De La Salle University, Manila, Philippines*. Presented at the DLSU Research Congress. 1-5 [https://www.researchgate.net/profile/Ma\\_Cristina\\_Naguit/publication/321081765\\_Balanced\\_Scorecard\\_practices\\_of\\_medium\\_and\\_large\\_enterprises\\_in\\_the\\_Province\\_of\\_Pampanga/links/5a0c58be4585153829b1441b/Balanced-Scorecard-practices-of-medium-and-large-enterprises-in-the-Province-of-Pampanga.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ma_Cristina_Naguit/publication/321081765_Balanced_Scorecard_practices_of_medium_and_large_enterprises_in_the_Province_of_Pampanga/links/5a0c58be4585153829b1441b/Balanced-Scorecard-practices-of-medium-and-large-enterprises-in-the-Province-of-Pampanga.pdf)
- Neill., D. y Cortez.,L. (2018). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica*. Editorial UTMACH. Universidad Técnica de Machala, Ecuador. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12498/1/Procesos-y-FundamentosDeLainvestiagcionCientifica.pdf>



- Niven P. (2002). *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons, Inc: New York
- Niven, P. (2006). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results (2nd Ed.)*. John Wiley & Sons: New York.
- Noriega, E., Suarez, F., Vengoechea, J., Orfale, H. (2018). Gestión estratégica como agente impulsor en las pymes para el éxito organizacional, *Espacios* 39(16). 18. <http://revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p18.pdf>
- Ñaupas, H.; Valdivia, M.; Palacios, J.; Romero, H. 2014. *Metodología de la investigación, Cuantitativa, Cualitativa y redacción de Tesis*. Bogotá: ediciones de la U. 5ta. Edición, p. 221.
- Organización de las Naciones Unidas. (2020). *Apoyar al pequeño negocio ante la crisis del COVID-19*. <https://www.un.org/es/observances/micro-small-medium-businesses-day>
- Osores, C. (2019). *Cuadro de mando integral para la gestión empresarial de restaurantes turísticos de la Región Junín*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Centro del Perú]. <https://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/5457>
- Palomino, J., Peña, J., Zevallos, G., & Orizano, L. (2017). *Metodología de investigación*. San Marcos.
- Prieto, A. (2003). *Introducción a la gestión estratégica*. Universitat de Barcelona <http://www.laplazahumana.com/mod%202/mod%202%20tema%201.pdf>
- Prieto, H. J. E. (2009). *Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial (3a. ed.)*. Editorial EcoEdiciones. Bogotá
- Rafiq, M., Zhang, X., Yuan, J., Naz, S., & Maqbool, S. (2020). Impact of a balanced scorecard as a strategic management system tool to improve sustainable development: measuring the mediation of organizational performance through PLS-smart. *Sustainability*, 12(4), 1365. <https://doi.org/10.3390/su12041365>
- Rivas, S. (2019). *Balanced Scorecard y su incidencia en la rentabilidad de una empresa del sector gráfico en el distrito de Breña, 2018*. [Tesis de maestría,

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/31528>

- Rodríguez, A. (2021). *El Balanced Scorecard (cuadro de mando integral) y su influencia en el proceso de control del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020*. [Tesis Doctoral, Universidad de San Martín de Porres]. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/7763>
- Rodríguez, M. y Fong, C. (2020). Análisis bibliométrico de los factores críticos de éxito para la gestión estratégica de las PyMES. *Nova scientia*, 12(24). <https://doi.org/10.21640/ns.v12i24.2267>
- Rubio, (2012). *Gestión estratégica organizacional aplicada a las pymes constructoras en Colombia*. [Tesis de maestría, Universidad de Nebrija] <https://repository.ean.edu.co/handle/10882/2845>
- Salas, H. (2017). Influencia del marketing relacional en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas del área metropolitana de Lima (Perú). *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 19(1), 63-74. <https://dx.doi.org/10.18271/ria.2017.256>
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística (1era ed.)*. Bussiness Support Aneth S.R.L. <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>
- Seeram, E. (2019). An overview of correlational research. *Radiologic technology*, 91(2), 176-179. <http://www.radiologictechnology.org/content/91/2/176.full.pdf+html>
- Setiawannie, Y., & Rahmania, T. (2019). Performance measurement of public hospitals through the integration of SWOT and balanced scorecard. *Jurnal Sistem dan Manajemen Industri*, 3(2), 76-88. <https://pdfs.semanticscholar.org/f604/4fd6b94d0925077daba5aa35ee978e65ae6a.pdf>
- Tuan, T. (2020). The impact of balanced scorecard on performance: The case of Vietnamese commercial banks. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(1), 71-79. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no1.71>

- Universidad de Piura (2021). *Estado del planeamiento estratégico en el Perú: estudio de PAD y RTM*. <https://marketing.pad.edu/estado-del-planeamiento-estrategico-en-el-peru-estudio#:~:text=El%2096%25%20de%20las%20empresas,planeamiento%20estrat%C3%A9gico%20de%20manera%20regular>.
- Varela, M. (2020). *Los 4 puntos básicos de la gestión empresarial*. <https://www.cursosfemxa.es/blog/desarrollo-profesional/los-4-puntos-basicos-de-la-gestion-empresarial>
- Vega, V., Navarro, M., Cejas, M., Mendoza, D. (2020). Balanced Scorecard: Key Tool for Strategic Learning and Strengthening in Business Organizations. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 9(3), 1. <https://doi.org/10.36941/ajis-2020-0036>
- Yaghmaie, A. (2017). How to characterise pure and applied science. *International Studies in the Philosophy of Science*, 31(2), 133-149. <https://doi.org/10.1080/02698595.2018.1424763>
- Zahoor, A., & Sahaf, M. A. (2018). Investigating causal linkages in the balanced scorecard: an Indian perspective. *International Journal of Bank Marketing*. <https://doi.org/10.1108/IJBM-09-2016-0128>

## ANEXOS

Anexo 1: Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable independiente:  Balanced Scorecard.	Instrumento o metodología de gestión que facilita la creación de estrategias de una empresa de una forma eficiente (Banabakova y Georgiev, 2018).	Consiste en la estimación obtenida en el cuestionario sobre Balanced Scorecard el cual consta de 25 ítems agrupados en cuatro dimensiones.	Perspectiva financiera	Crecimiento	(5) Siempre (4) Casi siempre (3) A veces (2) Casi nunca (1) Nunca
				Sostenimiento	
				Recolección	
			Perspectiva del cliente	Liderazgo de producto	
				Relación con el cliente	
				Excelencia operativa	
			Perspectiva de procesos	Llegar a ser eficaz y eficiente	
				Unidad de negocio	
				Satisfacer necesidades imprescindibles de la empresa	
			Perspectiva de formación y crecimiento	Entrenamiento	
				Promover una cultura promocional	
				Buscar siempre la innovación	
Variable dependiente:  Gestión estratégica	Maniobra en un escenario definido por las oportunidades que favorece el entorno y las capacidades de la organización, incluye tanto la adaptación de la organización a su entorno como la capacidad para modificarlo (Prieto, 2003).	Consiste en la estimación obtenida en el cuestionario sobre gestión estratégica el cual consta de 16 ítems agrupados en tres dimensiones.	Formulación estratégica	Objetivos	(5) Siempre (4) Casi siempre (3) A veces (2) Casi nunca (1) Nunca
				Misión	
				Visión	
				Metas	
				Oportunidades	
				Amenazas	
				Fortalezas	
				Estrategias	
			Ejecución estratégica	Eficacia	
				Eficiencia	
				Actividades	
				Capacidad	
			Evaluación estratégica	Rendimiento	
				Debilidades	
				Factores internos	
				Factores externos	

### **Cuestionario de Balanced Scorecard**

#### **Estimado participante.**

El presente instrumento es de carácter confidencial, de uso académico, como parte de la investigación cuyo objetivo es, determinar la influencia entre Balanced Scorecard y la gestión estratégica de los restaurantes del distrito de Carmen de la Legua - 2022.

**Indicaciones:** Leer con atención cada uno de los planteamientos. Marque con una (x) solo una alternativa de respuesta para cada ítem, por favor no dejar ninguna respuesta sin marcar. Recuerde que no existen respuestas buenas o malas. La escala empleada es la siguiente:

**Siempre (5)**

**Casi siempre (4)**

**A veces (3)**

**Casi nunca (2)**

**Nunca (1)**

N.º	Ítems	S (5)	CS (4)	AV (3)	CN (2)	N (1)
<b>Perspectiva financiera</b>						
1	Se aprecia que las ventas a nuevos clientes se incrementan.					
2	Se extiende el mercado con nuevos productos					
3	Existe una constante búsqueda de estrategias de marketing.					
4	Se realiza inversiones a favor de la empresa.					
5	Se efectúa reinversiones.					
6	Existe Solvencia económica en la empresa.					
<b>Perspectiva del cliente</b>						
7	Los productos que ofrecen en el restaurante compiten en el mercado.					
8	El cliente percibe un precio justo en los productos.					
9	En el restaurante, el cliente es primero.					
10	Se percibe fidelización de los clientes.					
11	Se ofrecen producto de calidad.					
12	El cliente está de acuerdo con el tiempo de entrega de los productos.					
<b>Perspectiva de proceso</b>						
13	Los objetivos del restaurante se cumplen.					
14	Las metas se logran en menor tiempo posible.					
15	El restaurante cuenta con propuestas diferentes que atrae a los clientes.					
16	El restaurante cuenta con propuestas que retienen a los clientes.					
17	Se cubre la necesidad de identificación de nuevos clientes.					
18	Existe mejora de la calidad de servicio.					
19	Existe la necesidad de gestionar los recursos de manera eficiente.					
<b>Perspectiva de formación y crecimiento</b>						
20	Se realizan capacitaciones al personal.					
21	Existen programas donde traten temas de interés.					
22	Se realizan reuniones constantes para evaluar resultados.					
23	Se promueve actividades entre los colaboradores.					
24	Existe política de innovación del servicio o producto ofrecido.					
25	La tecnología e innovación ayuda al crecimiento de la empresa					

## **Cuestionario de Gestión estratégica**

### **Estimado participante.**

El presente instrumento es de carácter confidencial, de uso académico, como parte de la investigación cuyo objetivo es, determinar la influencia entre Balanced Scorecard y la gestión estratégica de los restaurantes del distrito de Carmen de la Legua - 2022.

**Indicaciones:** Leer con atención cada uno de los planteamientos. Marque con una (x) solo una alternativa de respuesta para cada ítem, por favor no dejar ninguna respuesta sin marcar. Recuerde que no existen respuestas buenas o malas. La escala empleada es la siguiente:

- Siempre (5)**
- Casi siempre (4)**
- A veces (3)**
- Casi nunca (2)**
- Nunca (1)**

N.º	Ítems	S (5)	CS (4)	AV (3)	CN (2)	N (1)
<b>Formulación estratégica</b>						
1	El restaurante informa los objetivos que promueven el desarrollo económico.					
2	Las propuestas consideradas el restaurante buscarán fortalecer el desarrollo económico.					
3	El restaurante muestra una visión estratégica para el desarrollo económico.					
4	El restaurante identifica las metas para promover el desarrollo económico.					
5	El restaurante identifica las oportunidades que promueve el desarrollo económico.					
6	El restaurante identifica adecuadamente las amenazas que impiden el desarrollo económico.					
7	El restaurante identifica adecuadamente las fortalezas que promueve el desarrollo económico					
8	El restaurante implementa estrategias de participación de sus empleados.					
<b>Ejecución estratégica</b>						
9	El restaurante desarrolla actividades eficazmente para promover el desarrollo económico.					
10	El restaurante desarrolla actividades eficientemente para promover el desarrollo económico.					
11	Las actividades que realiza el restaurante tienen relación con los objetivos y metas para promover el desarrollo económico.					
12	El restaurante posee la capacidad logística para promover el desarrollo económico local.					
<b>Evaluación estratégica</b>						
13	La gestión del restaurante evalúa el rendimiento del personal en función a los objetivos y metas.					
14	El restaurante evalúa las debilidades que afectan el desarrollo económico.					
15	El cambio constante del personal en el restaurante afecta el desarrollo económico.					
16	La inseguridad cuidada disminuye el desarrollo económico del restaurante.					



### Anexo 3: Base de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda																						
Visible: 43 de 43 variables																						
	Sexo	Edad	PF1	PF2	PF3	PF4	PF5	PF6	PC7	PC8	PC9	PC10	PC11	PC12	PP13	PP14	PP15	PP16	PP17	PP18	PP19	PFC20
28	1	27	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
29	1	22	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
30	2	21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
31	1	43	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4
32	2	41	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4
33	2	41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	2	44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
35	2	26	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3
36	1	34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	1	43	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	1	4	5	5	2	5	3	5	4	5
38	2	45	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
39	2	29	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	1
40	2	37	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
41	2	21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	1	25	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5
43	1	42	4	1	5	3	4	1	1	1	5	4	5	5	5	4	4	2	5	2	2	4
44	2	21	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4
45	2	40	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4
46	2	33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	1	34	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4
48	2	39	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1
49	1	25	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	1	27	5	5	3	4	5	5	1	1	1	1	1	5	5	5	1	1	1	2	5	1
51																						

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	Sexo	Numérico	1	0		{1, M}...	Ninguno	5	Centrado	Nominal	Entrada
2	Edad	Numérico	1	0		Ninguno	Ninguno	5	Centrado	Escala	Entrada
3	PF1	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Centrado	Ordinal	Entrada
4	PF2	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Centrado	Ordinal	Entrada
5	PF3	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Centrado	Ordinal	Entrada
6	PF4	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Centrado	Ordinal	Entrada
7	PF5	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Centrado	Ordinal	Entrada
8	PF6	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Centrado	Ordinal	Entrada
9	PC7	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Centrado	Ordinal	Entrada
10	PC8	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Centrado	Ordinal	Entrada
11	PC9	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Centrado	Ordinal	Entrada
12	PC10	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Centrado	Ordinal	Entrada
13	PC11	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Centrado	Ordinal	Entrada
14	PC12	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Centrado	Ordinal	Entrada
15	PP13	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Centrado	Ordinal	Entrada
16	PP14	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Centrado	Ordinal	Entrada
17	PP15	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Centrado	Ordinal	Entrada
18	PP16	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Centrado	Ordinal	Entrada
19	PP17	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Centrado	Ordinal	Entrada
20	PP18	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Centrado	Ordinal	Entrada
21	PP19	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Centrado	Ordinal	Entrada
22	PFC20	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Centrado	Ordinal	Entrada
23	PFC21	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Centrado	Ordinal	Entrada
24	PFC22	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Centrado	Ordinal	Entrada
25	PFC23	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Centrado	Ordinal	Entrada
26	PFC24	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Centrado	Ordinal	Entrada

Vista de datos **Vista de variables**

## Anexo 4: Ficha de validación del instrumento

### Anexo 4.1. Ficha de validación del segundo juez experto

#### Anexo 1: Carta de Presentación

Señor(a): Dr. ~~Barrutia~~ Barreto Israel

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Es muy grato comunicarnos con usted para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante de Maestría con mención ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el grado de Magister.

El título nombre del proyecto de investigación es: "El Balanced ScoreCard y su influencia en la gestión estratégica de un restaurante de Carmen de la Legua, 2022" y siendo imprescindible contar con la aprobación de expertos especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en este tema de investigación.

El expediente de validación, que se hace llegar contiene:

Anexo N° 1: Carta de presentación

Anexo N° 2: Matriz del instrumento

Anexo N° 3: Certificado de validez de contenido del instrumento que mide las variables

Expresándole mi sentimiento de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



Firma: .....

Rolin Diaz, Carlos Daniel

DNI N°: 46276414

#### Anexo 2: Matriz del instrumento

VARIABLE 1	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALAS	NIVELES
Balanced ScoreCard	Perspectiva financiera	Crecimiento	1 - 6	Ordinal	(5) Siempre (4) Casi siempre (3) A veces (2) Casi nunca (1) Nunca
		Sostenimiento			
		Recolección			
	Perspectiva del cliente	Liderazgo de producto	7 - 12		
		Relación con el cliente			
		Excelencia operativa			
	Perspectiva de procesos	Llegar a ser eficaz y eficiente	13 - 19		
		Unidad de negocio			
		Satisfacer necesidades imprescindibles de la empresa			
	Perspectiva de formación y crecimiento	Entrenamiento	20 - 25		
		Promover una cultura promocional			
		Buscar siempre la innovación			

VARIABLE 2	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALAS	NIVELES
Gestión Estratégica	Formulación estratégica	Objetivos	1 - 8	Ordinal	(5) Siempre (4) Casi siempre (3) A veces (2) Casi nunca (1) Nunca
		Misión			
		Visión			
		Metas			
		Oportunidades			
		Amenazas			
		Fortalezas			
		Estrategias			
	Ejecución estratégica	Eficacia	9 - 12		
		Eficiencia			
		Actividades			
	Evaluación estratégica	Capacidad	13 - 16		
		Rendimiento			
		Debilidades			
		Factores internos			
	Factores externos				

### Anexo 3: Certificado de validez de contenido del instrumento que mide las variables

#### Variable Independiente: BALANCED SCORECARD

N°	Ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>BALANCED SCORECARD</b>								
01	Se aprecia que las ventas a nuevos clientes se incrementan.	X		X		X		
02	Se extiende el mercado con nuevos productos	X		X		X		
03	Existe una constante búsqueda de estrategias de marketing.	X		X		X		
04	Se realiza inversiones a favor de la empresa.	X		X		X		
05	Se efectúa reinversiones.	X		X		X		
06	Existe Solvencia económica en la empresa.	X		X		X		
07	Los productos que ofrecen en el restaurante compiten en el mercado.	X		X		X		
08	El cliente percibe un precio justo en los productos.	X		X		X		
09	En el restaurante, el cliente es primero.	X		X		X		
10	Se percibe fidelización de los clientes.	X		X		X		
11	Se ofrecen producto de calidad.	X		X		X		
12	El cliente está de acuerdo con el tiempo de entrega de los productos.	X		X		X		
13	Los objetivos del restaurante se cumplen.	X		X		X		
14	Las metas se logran en menor tiempo posible.	X		X		X		
15	El restaurante cuenta con propuestas diferentes que atrae a los clientes.	X		X		X		
16	El restaurante cuenta con propuestas que retienen a los clientes.	X		X		X		
17	Se cubre la necesidad de identificación de nuevos clientes.	X		X		X		
18	Existe mejora de la calidad de servicio.	X		X		X		
19	Existe la necesidad de gestionar los recursos de manera eficiente.	X		X		X		
20	Se realizan capacitaciones al personal.	X		X		X		
21	Existen programas donde traten temas de interés.	X		X		X		
22	Se realizan reuniones constantes para evaluar resultados.	X		X		X		
23	Se promueve actividades entre los colaboradores.	X		X		X		
24	Existe política de innovación del servicio o producto ofrecido.	X		X		X		
25	La tecnología e innovación ayuda al crecimiento de la empresa	X		X		X		

Observaciones de la variable 1 (precisar si hay suficiencia):

---



---

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [  ]    Aplicable después de corregir [  ]    No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Barrutia, Barreto Israel

DNI: 10614088

#### Variable dependiente: GESTIÓN ESTRATÉGICA

N°	Ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>								
01	El restaurante informa los objetivos que promueven el desarrollo económico.	X		X		X		
02	Las propuestas consideradas el restaurante buscaran fortalecer el desarrollo económico.	X		X		X		
03	El restaurante muestra una visión estratégica para el desarrollo económico.	X		X		X		
04	El restaurante identifica las metas para promover el desarrollo económico.	X		X		X		
05	El restaurante identifica las oportunidades que promueve el desarrollo económico.	X		X		X		
06	El restaurante identifica adecuadamente las amenazas que impiden el desarrollo económico.	X		X		X		
07	El restaurante identifica adecuadamente las fortalezas que promueve el desarrollo económico	X		X		X		
08	El restaurante implementa estrategias de participación de sus empleados.	X		X		X		
09	El restaurante desarrolla actividades eficazmente para promover el desarrollo económico.	X		X		X		
10	El restaurante desarrolla actividades eficientemente para promover el desarrollo económico.	X		X		X		
11	Las actividades que realiza el restaurante tienen relación con los objetivos y metas para promover el desarrollo económico.	X		X		X		
12	El restaurante posee la capacidad logística para promover el desarrollo económico local.	X		X		X		
13	La gestión del restaurante evalúa el rendimiento del personal en función a los objetivos y metas.	X		X		X		
14	El restaurante evalúa las debilidades que afectan el desarrollo económico.	X		X		X		
15	El cambio constante del personal en el restaurante afecta el desarrollo económico.	X		X		X		
16	La inseguridad cuidada disminuye el desarrollo económico del restaurante.	X		X		X		

Observaciones de la variable 2 (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [ ]      Aplicable después de corregir [..].      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Barrutia Barreto Israel

DNI: 10614088

Especialidad del validador: Dr. En Administración

17 de mayo del 2022

**\*Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formalizado.  
**\*Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
**\*Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Firma del Experto Informante.

## Constancia emitida por Sunedu

	<b>PERÚ</b> Ministerio de Educación	Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria	Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos
--	--	---	---

### CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través del Jefe de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra previamente inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

<b>INFORMACIÓN DEL CIUDADANO</b>	
Apellidos	<b>BARRUTIA BARRETO</b>
Nombres	<b>ISRAEL</b>
Tipo de Documento de Identidad	<b>DNI</b>
Numero de Documento de Identidad	<b>10614088</b>
<b>INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN</b>	
Nombre	<b>UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA ASOCIACIÓN CIVIL</b>
Rector	<b>DR. LUIS CLAUDIO CERVANTES LIÑAN</b>
Secretario General	<b>MG. JUAN CARLOS SIFUENTES MARTÍNEZ</b>
Vicerrector De Investigación Y Posgrado	<b>DR. JUAN CARLOS CÓRDOVA PALACIOS</b>
<b>INFORMACIÓN DEL DIPLOMA</b>	
Grado Académico	<b>DOCTOR</b>
Denominación	<b>DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN</b>
Fecha de Expedición	<b>25/01/17</b>
Resolución/Acta	<b>0091-2017-CU-UIGV</b>
Diploma	<b>952</b>
Fecha Matrícula	<b>31/05/2014</b>
Fecha Egreso	<b>07/06/2016</b>

Lugar y fecha de emisión de la presente constancia:  
Santiago de Surco, 23 de Mayo de 2022

CÓDIGO VIRTUAL 0090746123

**JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA**  
JEFA  
Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu

**SUNEDU**  
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR UNIVERSITARIA  
Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria  
Motivo: Servidor de Agente automatizada.  
Fecha: 23/05/2022 18:10:59-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.  
(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

## Anexo 4.2. Ficha de validación del tercer juez experto

### Anexo 1: Carta de Presentación

Señor(a): Mg. Ceccarelli Bardales Enzo Danilo

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Es muy grato comunicarnos con usted para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante de Maestría con mención **ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA** requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el grado de Magister.

El título nombre del proyecto de investigación es: **"El Balanced ScoreCard y su influencia en la gestión estratégica de un restaurante de Carmen de la Legua, 2022"** y siendo imprescindible contar con la aprobación de expertos especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en este tema de investigación.

El expediente de validación, que se hace llegar contiene:

**Anexo N° 1: Carta de presentación**

**Anexo N° 2: Matriz del instrumento**

**Anexo N° 3: Certificado de validez de contenido del instrumento que mide las variables**

Expresándole mi sentimiento de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



Firma: .....

Rolin Diaz, Carlos Daniel

DNI N°: 46276414

### Anexo 2: Matriz del instrumento

VARIABLE 1	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALAS	NIVELES
Balanced ScoreCard	Perspectiva financiera	Crecimiento	1 - 6	Ordinal	(5) Siempre (4) Casi siempre (3) A veces (2) Casi nunca (1) Nunca
		Sostenimiento			
		Recolección			
	Perspectiva del cliente	Liderazgo de producto	7 - 12		
		Relación con el cliente			
		Excelencia operativa			
	Perspectiva de procesos	Llegar a ser eficaz y eficiente	13 - 19		
		Unidad de negocio			
		Satisfacer necesidades imprescindibles de la empresa			
	Perspectiva de formación y crecimiento	Entrenamiento	20 - 25		
		Promover una cultura promocional			
		Buscar siempre la innovación			

VARIABLE 2	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALAS	NIVELES
Gestión Estratégica	Formulación estratégica	Objetivos	1 - 8	Ordinal	(5) Siempre (4) Casi siempre (3) A veces (2) Casi nunca (1) Nunca
		Misión			
		Visión			
		Metas			
		Oportunidades			
		Amenazas			
		Fortalezas			
		Estrategias			
	Ejecución estratégica	Eficacia	9 - 12		
		Eficiencia			
		Actividades			
		Capacidad			
	Evaluación estratégica	Rendimiento	13 - 16		
		Debilidades			
		Factores internos			
Factores externos					

**Anexo 3: Certificado de validez de contenido del instrumento que mide las variables**

**Variable Independiente: BALANCED SCORECARD**

N°	Ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>BALANCED SCORECARD</b>								
01	Se aprecia que las ventas a nuevos clientes se incrementan.	X		X		X		
02	Se extiende el mercado con nuevos productos	X		X		X		
03	Existe una constante búsqueda de estrategias de marketing.	X		X		X		
04	Se realiza inversiones a favor de la empresa.	X		X		X		
05	Se efectúa reinversiones.	X		X		X		
06	Existe Solvencia económica en la empresa.	X		X		X		
07	Los productos que ofrecen en el restaurante compiten en el mercado.	X		X		X		
08	El cliente percibe un precio justo en los productos.	X		X		X		
09	En el restaurante, el cliente es primero.	X		X		X		
10	Se percibe fidelización de los clientes.	X		X		X		
11	Se ofrecen producto de calidad.	X		X		X		
12	El cliente está de acuerdo con el tiempo de entrega de los productos.	X		X		X		
13	Los objetivos del restaurante se cumplen.	X		X		X		
14	Las metas se logran en menor tiempo posible.	X		X		X		
15	El restaurante cuenta con propuestas diferentes que atrae a los clientes.	X		X		X		
16	El restaurante cuenta con propuestas que retienen a los clientes.	X		X		X		
17	Se cubre la necesidad de identificación de nuevos clientes.	X		X		X		
18	Existe mejora de la calidad de servicio.	X		X		X		
19	Existe la necesidad de gestionar los recursos de manera eficiente.	X		X		X		
20	Se realizan capacitaciones al personal.	X		X		X		
21	Existen programas donde traten temas de interés.	X		X		X		
22	Se realizan reuniones constantes para evaluar resultados.	X		X		X		
23	Se promueve actividades entre los colaboradores.	X		X		X		
24	Existe política de innovación del servicio o producto ofrecido.	X		X		X		
25	La tecnología e innovación ayuda al crecimiento de la empresa	X		X		X		

Observaciones de la variable 1 (precisar si hay suficiencia):

---



---



---

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [ ]**        **Aplicable después de corregir [ ]**        **No aplicable [..]**

Apellidos y nombres del juez validador. Mg. Ceccarelli Bardales Enzo Danilo

DNI: 07188666



Variable dependiente: GESTIÓN ESTRATÉGICA

N°	Ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>								
01	El restaurante informa los objetivos que promueven el desarrollo económico.	X		X		X		
02	Las propuestas consideradas el restaurante buscaran fortalecer el desarrollo económico.	X		X		X		
03	El restaurante muestra una visión estratégica para el desarrollo económico.	X		X		X		
04	El restaurante identifica las metas para promover el desarrollo económico.	X		X		X		
05	El restaurante identifica las oportunidades que promueve el desarrollo económico.	X		X		X		
06	El restaurante identifica adecuadamente las amenazas que impiden el desarrollo económico.	X		X		X		
07	El restaurante identifica adecuadamente las fortalezas que promueve el desarrollo económico.	X		X		X		
08	El restaurante implementa estrategias de participación de sus empleados.	X		X		X		
09	El restaurante desarrolla actividades eficazmente para promover el desarrollo económico.	X		X		X		
10	El restaurante desarrolla actividades eficientemente para promover el desarrollo económico.	X		X		X		
11	Las actividades que realiza el restaurante tienen relación con los objetivos y metas para promover el desarrollo económico.	X		X		X		
12	El restaurante posee la capacidad logística para promover el desarrollo económico local.	X		X		X		
13	La gestión del restaurante evalúa el rendimiento del personal en función a los objetivos y metas.	X		X		X		
14	El restaurante evalúa las debilidades que afectan el desarrollo económico.	X		X		X		
15	El cambio constante del personal en el restaurante afecta el desarrollo económico.	X		X		X		
16	La inseguridad cuidada disminuye el desarrollo económico del restaurante.	X		X		X		

Observaciones de la variable 2 (precisar si hay suficiencia):

---



---

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [  ]    Aplicable después de corregir [  ]    No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Mg. Ceccarelli Bardales Enzo Danilo

DNI: 07188666

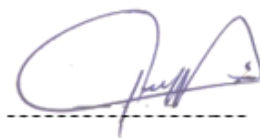
Especialidad del validador: Magister en Administración

.....

\***Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formalizado.  
 \***Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
 \***Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

17 de mayo del 2022



Firma del Experto Informante.

Constancia emitida por Sunedu





PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

### CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través del Jefe de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra previamente inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

#### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos	CECCARELLI BARDALES
Nombres	ENZO DANILO
Tipo de Documento de Identidad	DNI
Numero de Documento de Identidad	07188666

#### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre	UNIVERSIDAD ESAN
Rector	JORGE TALAVERA TRAVERSO
Secretaría General	ANA MARIA VILLANUEVA
Jefe De Admisión Y Registro	PATRICIA REVEGGINO SOSA

#### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico	MAESTRO
Denominación	MAGISTER EN ADMINISTRACION
Fecha de Expedición	22/07/2010
Resolución/Acta	57-09/2010
Diploma	A01160262
Fecha Matrícula	Sin información (*****)
Fecha Egreso	Sin información (*****)

Lugar y fecha de emisión de la presente constancia: Santiago de Surco, 23 de Mayo de 2022



CÓDIGO VIRTUAL 0000746177

JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA  
JEFA  
Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria  
Motivo: Servidor de Agente automatizada.  
Fecha: 23/05/2022 18:40:37-0580

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.  
Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2009-PCM.  
(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.  
(\*\*\*\*\*) Ante la falta de información, puede presentar su consulta formalmente a través de la mesa de partes virtual en el siguiente enlace: <https://portal.mesa.sunedu.gob.pe>

Anexo 4.3. Ficha de validación del primer juez experto

## Anexo 1: Carta de Presentación

Señor(a): Dr. Acevedo Torres Samuel Isaías

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Es muy grato comunicarnos con usted para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante de Maestría con mención **ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA** requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el grado de Magister.

El título nombre del proyecto de investigación es: "**El Balanced ScoreCard y su influencia en la gestión estratégica de un restaurante de Carmen de la Legua, 2022**" y siendo imprescindible contar con la aprobación de expertos especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en este tema de investigación.

El expediente de validación, que se hace llegar contiene:


**Anexo N° 1: Carta de presentación**

**Anexo N° 2: Matriz del instrumento**

**Anexo N° 3: Certificado de validez de contenido del instrumento que mide las variables**

Expresándole mi sentimiento de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,



Firma: .....

Rolin Diaz, Carlos Daniel

DNI N°: 46276414

## Anexo 2: Matriz del instrumento

VARIABLE 1	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALAS	NIVELES
Balanced ScoreCard	Perspectiva financiera	Crecimiento	1 - 6	Ordinal	(5) Siempre (4) Casi siempre (3) A veces (2) Casi nunca (1) Nunca
		Sostenimiento			
		Recolección			
	Perspectiva del cliente	Liderazgo de producto	7 - 12		
		Relación con el cliente			
		Excelencia operativa			
	Perspectiva de procesos	Llegar a ser eficaz y eficiente	13 - 19		
		Unidad de negocio			
		Satisfacer necesidades imprescindibles de la empresa			
	Perspectiva de formación y crecimiento	Entrenamiento	20 - 25		
		Promover una cultura promocional			
		Buscar siempre la innovación			
VARIABLE 2	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALAS	NIVELES
Gestión Estratégica	Formulación estratégica	Objetivos	1 - 8	Ordinal	(5) Siempre (4) Casi siempre (3) A veces (2) Casi nunca (1) Nunca
		Misión			
		Visión			
		Metas			
		Oportunidades			
		Amenazas			
		Fortalezas			
		Estrategias			
	Ejecución estratégica	Eficacia	9 - 12		
		Eficiencia			
		Actividades			
	Evaluación estratégica	Capacidad	13 - 16		
		Rendimiento			
		Debilidades			
		Factores internos			
		Factores externos			

### Anexo 3: Certificado de validez de contenido del instrumento que mide las variables

#### Variable Independiente: BALANCED SCORECARD

N°	Ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>BALANCED SCORECARD</b>								
01	Se aprecia que las ventas a nuevos clientes se incrementan.	X		X		X		
02	Se extiende el mercado con nuevos productos	X		X		X		
03	Existe una constante búsqueda de estrategias de marketing.	X		X		X		
04	Se realiza inversiones a favor de la empresa.	X		X		X		
05	Se efectúa reinversiones.	X		X		X		
06	Existe Solvencia económica en la empresa.	X		X		X		
07	Los productos que ofrecen en el restaurante compiten en el mercado.	X		X		X		
08	El cliente percibe un precio justo en los productos.	X		X		X		
09	En el restaurante, el cliente es primero.	X		X		X		
10	Se percibe fidelización de los clientes.	X		X		X		
11	Se ofrecen producto de calidad.	X		X		X		
12	El cliente está de acuerdo con el tiempo de entrega de los productos.	X		X		X		
13	Los objetivos del restaurante se cumplen.	X		X		X		
14	Las metas se logran en menor tiempo posible.	X		X		X		
15	El restaurante cuenta con propuestas diferentes que atrae a los clientes.	X		X		X		
16	El restaurante cuenta con propuestas que retienen a los clientes.	X		X		X		
17	Se cubre la necesidad de identificación de nuevos clientes.	X		X		X		
18	Existe mejora de la calidad de servicio.	X		X		X		
19	Existe la necesidad de gestionar los recursos de manera eficiente.	X		X		X		
20	Se realizan capacitaciones al personal.	X		X		X		
21	Existen programas donde tratan temas de interés.	X		X		X		
22	Se realizan reuniones constantes para evaluar resultados.	X		X		X		
23	Se promueve actividades entre los colaboradores.	X		X		X		
24	Existe política de innovación del servicio o producto ofrecido.	X		X		X		
25	La tecnología e innovación ayuda al crecimiento de la empresa	X		X		X		

Observaciones de la variable 1 (precisar si hay suficiencia):

---



---

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [  ]      Aplicable después de corregir [  ]      No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Acevedo Torres Samuel Isaías

DNI/ C.E: 003612360

#### Variable dependiente: GESTIÓN ESTRATÉGICA

N°	Ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>								
01	El restaurante informa los objetivos que promueven el desarrollo económico.	X		X		X		
02	Las propuestas consideradas el restaurante buscaran fortalecer el desarrollo económico.	X		X		X		
03	El restaurante muestra una vision estrategica para el desarrollo economico.	X		X		X		
04	El restaurante identifica las metas para promover el desarrollo económico.	X		X		X		
05	El restaurante identifica las oportunidades que promueve el desarrollo económico.	X		X		X		
06	El restaurante identifica adecuadamente las amenazas que impiden el desarrollo económico.	X		X		X		
07	El restaurante identifica adecuadamente las fortalezas que promueve el desarrollo económico	X		X		X		
08	El restaurante implementa estrategias de participación de sus empleados.	X		X		X		
09	El restaurante desarrolla actividades eficazmente para promover el desarrollo económico.	X		X		X		
10	El restaurante desarrolla actividades eficientemente para promover el desarrollo económico.	X		X		X		
11	Las actividades que realiza el restaurante tienen relación con los objetivos y metas para promover el desarrollo económico.	X		X		X		
12	El restaurante posee la capacidad logistica para promover el desarrollo económico local.	X		X		X		
13	La gestión del restaurante evalúa el rendimiento del personal en función a los objetivos y metas.	X		X		X		
14	El restaurante evalúa las debilidades que afectan el desarrollo económico.	X		X		X		
15	El cambio constante del personal en el restaurante afecta el desarrollo económico.	X		X		X		
16	La inseguridad cuidada disminuye el desarrollo económico del restaurante.	X		X		X		

Observaciones de la variable 2 (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad:      **Aplicable** [  ]      **Aplicable después de corregir** [  ]      **No aplicable** [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. **Dr. Acevedo Torres Samuel Isaías**

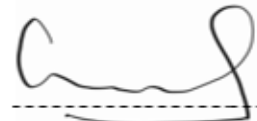
DNI/C.E.: **003612360**

Especialidad del validador: **Ph. D en Ciencias Económicas y Sociales**

17 de mayo del 2022

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formalizado.  
<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

## Constancia emitida por Sunedu



"Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad"

### RESOLUCIÓN N° 5547-2019-SUNEDU-02-15-02

Lima, 15 de agosto de 2019

#### VISTO:

El Expediente N° 0004764-2019 de fecha 21 de junio de 2019 presentado por el administrado **SAMUEL ISAIAS ACEVEDO TORRES**, de nacionalidad venezolana, identificado con PTP N° 002381855; y el INFORME DE RECONOCIMIENTO N° 5607-2019-SUNEDU-02-15-02 de fecha 14 de agosto de 2019 y;

#### CONSIDERANDO:

Que, mediante el artículo 12° de la Ley N° 30220 – Ley Universitaria, se crea la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria – SUNEDU, como un organismo público técnico especializado adscrito al Ministerio de Educación;

Que, de conformidad con el literal i) del artículo 4° del Reglamento de Organización y Funciones de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria – SUNEDU, aprobado por Decreto Supremo N° 012-2014-MINEDU en concordancia con el literal b) del artículo 51° del mismo cuerpo legal, la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria – SUNEDU, a través de la Unidad de Registro de Grados y Títulos administra el Registro Nacional de Grados y Títulos;

Que, asimismo, es función de la Unidad de Registro de Grados y Títulos entre otras, la de reconocer y certificar los grados académicos y títulos profesionales otorgados en el extranjero, tal como lo señala el literal f) del artículo 51° del Reglamento de Organización y Funciones de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria – SUNEDU;

Que, mediante Decreto Supremo N° 003-2016-MINEDU se aprobó el Texto Único de Procedimientos Administrativos de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria – SUNEDU, modificado por Resolución Ministerial N° 459-2017- MINEDU que regula los requisitos para el Reconocimiento de Diplomas de Grados y Títulos obtenidos en el Extranjero;

Que, mediante Resolución del Consejo Directivo N° 009-2015-SUNEDU/CD, se aprobó el Reglamento del





**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, QUINTERO RAMÍREZ LAURA PAMELA, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "El Balanced Scorecard y su relación con la gestión estratégica de un restaurante de Carmen de la Legua, 2022.", cuyo autor es ROLIN DIAZ CARLOS DANIEL, constato que la investigación cumple con el índice de 20% similitud establecido, y verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 07 de Agosto del 2022

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
QUINTERO RAMÍREZ LAURA PAMELA <b>DNI:</b> 42480032 <b>ORCID</b> 0000-0002-1756-7498	Firmado digitalmente por: LQUINTERO el 12-08- 2022 14:38:08

Código documento Trilce: TRI - 0399551