



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

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

**Balanced Scorecard y la Gestión Empresarial en las Truchiculturas de La Región  
Lima- 2019**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestro en Administración de Negocios - MBA**

**AUTOR:**

**Br. Miguel Alvaro Rosas Santiago (ORCID: 0000-0002-3839-8929)**

**ASESOR:**

**Mgtr. Oscar Guillermo Chicchon Mendoza (ORCID: 0000-0001-6215-7028)**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:  
Modelo Y Herramientas Gerenciales**

**Lima – Perú  
2020**

Dedicatoria

Es dedicado a mis padres y familia por brindarme su apoyo en el sendero de la vida.

### Agradecimiento

Agradezco a todas las personas que hicieron posible para la elaboración de esta investigación.



**DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS**

EL / LA BACHILLER (ES): **ROSAS SANTIAGO, MIGUEL ALVARO**

Para obtener el Grado Académico de *Maestro en Administración de Negocios - MBA*, ha sustentado la tesis titulada:

**BALANCED SCORECARD Y LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN LAS TRUCHICULTURAS DE LA REGIÓN LIMA-2019**

Fecha: 22 de enero de 2020

Hora: 9:30 a.m.

**JURADOS:**

**PRESIDENTE:** Dra. Luzmila Garro Aburto

Firma:

**SECRETARIO:** Mg. Gustavo Zarate Ruiz

Firma:

**VOCAL:** Mg. Oscar Guillermo Chicchon Mendoza

Firma:

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

*Aprobar por Unanimidad*

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

**Nota:** El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

## Declaratoria de Autenticidad

### Declaración de Autoría

Yo, Miguel Álvaro Rosas Santiago, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Administración de Negocios (MBA) de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado "Balanced Scorecard Y La Gestión Empresarial En Las Truchiculturas De La Región Lima- 2019" presentada, en 81 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Administración de Negocios, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

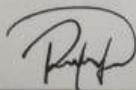
No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 30 de agosto de 2019



Firma

DNI: 46503779

## Índice

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Declaratoria de Autenticidad	v
Índice	vi
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
I. Introducción	1
II. Método	14
2.1 Tipo y diseño de investigación	14
2.2 Operacionalización de variables	15
2.3 Población, Muestra y Muestreo	17
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	17
2.5 Procedimiento	19
2.6 Método De Análisis De Datos	20
2.7 Aspectos Éticos	20
III. Resultados	20
IV. Discusión	28
V. Conclusiones	33
VI. Recomendaciones	34
Referencias	35
Anexos	39
Anexo 1: Matriz de consistencia	39
Anexo 2: Instrumentos de Recolección de Datos	41
Anexo 3: Validez de Instrumento	44
Anexo 4: Matriz de datos	56
Anexo 5: Otros Empresas truchicolas de la región lima.	58
Anexo 6: Niveles De Las Preguntas Importantes	60
Anexo 7 constancias de aplicación	70

Anexo 8: constancia de turnitin	71
Anexo 9: Acta de Aprobación de Originalidad de Trabajo Académico	72
Anexo 10: Formulario de Autorización para la Publicación Electrónica de la Tesis	73
Anexo 11: Autorización de la Versión Final del Trabajo de Investigación	74

### Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1: Operacionalización de la variable Balanced Scorecard	16
Tabla 2: Operacionalización de la variable Gestión Empresarial	16
Tabla 3: baremos	18
Tabla 4: Resultado de validez de contenido del instrumento de Balanced Scorecard	18
Tabla 5: Resultado de la valides de contenido del instrumento gestión Empresarial	19
Tabla 6: Datos estadísticos de fiabilidad del instrumento de recolección	19
Tabla 7: Elementos para la recolección de datos	19
Tabla 8: Nivel del Balanced Scorecard	20
Tabla 9: Nivel de la Medición de Desempeño	21
Tabla 10: Nivel de la Mejora Continua	22
Tabla 11: Nivel del Mapa Estratégico	22
Tabla 12: Nivel de la Gestión Empresarial	23
Tabla 13: Nivel de los Logros de Objetivos	24
Tabla 14: Nivel de Eficiencia de la Gestión	24
Tabla 15: Nivel del Crecimiento de la Productividad	25
Tabla 16: Nivel de correlación entre el Balanced Scorecard y la Gestión Empresarial	26
Tabla 17: Nivel de correlación entre la Medición de Desempeño y la Gestión Empresarial	26
Tabla 18: Nivel de correlación entre la Mejora Continua y la Gestión Empresarial	27
Tabla 19: Nivel de correlación entre el Mapa Estratégico y la Gestión Empresarial	28

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1: Dinámica de la Gestión,	11
Figura 2: Niveles de Gestión	12
Figura 4: Nivel de la variable Balanced Scorecard	21
Figura 5: Nivel de la dimensión Medición de Desempeño	21
Figura 6: Nivel de la dimensión: Mejora Continua	22
Figura 7: Nivel de la dimensión Mapa Estratégico	23
Figura 8: Nivel de la Variable Gestión Empresarial	23
Figura 9: Nivel de la dimensión: Logro de Objetivos	24
Figura 10: Nivel de la dimensión Eficiencia de la Gestión	24
Figura 11: Nivel de la dimensión Eficiencia de la Gestión	25

## Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general Determinar la relación del Balanced Scorecard y la Gestión Empresarial de las truchiculturas de la región Lima – 2019. El método empleado fue hipotético deductivo con un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental - correlacional de corte transversal. Con una población de 51 empresas y un total de encuestados de 81 gerentes o administradores de las empresas truchícolas de la región lima, a los que se lo aplicó un cuestionario formuladas por cada variable de estudio, el resultado fue que el Balanced Scorecard se relaciona de forma positiva media ( $Rho=0,593$ ) con la gestión empresarial de las truchiculturas de la región lima – 2019 y un nivel de significancia de  $p = ,000$  por lo tanto se acepta la hipótesis de la investigación.

Palabras claves: Balanced Scorecard, Gestión Empresarial, relaciona, truchiculturas, mejora continua.

## Abstract

The objective of this research work was to determine the relationship of the Balanced Scorecard and the Business Management of truchicultures in the Lima region - 2019. The method used was hypothetical deductive with a quantitative approach with a non-experimental design - correlational cross-sectional. With a population of 51 companies and a total of respondents of 81 managers or administrators of the truchicolas companies of the Lima region, to which a questionnaire formulated by each study variable was applied, the result was that the Balanced Scorecard is related to Average positive form ( $Rho = 0.593$ ) with the business management of the truchicultures of the Lima region - 2019 and a level of significance of  $p = ,000$  therefore the research hypothesis is accepted.

Keywords: Balanced Scorecard, Business Management, relates, truchiculturas, continuous improvement.

## I. Introducción

El desarrollo de las empresas se debe a las buenas estrategias expuestas en su plan de trabajo y en sus diferentes áreas, para esto es muy importante identificar los puntos críticos o los puntos de éxitos que ayudarán a implementar acciones para su buen funcionamiento; Villegas en su investigación “Mypes en el contexto Mundial” menciona que todos los gobiernos del mundo dan más importancia a las grandes empresas ya sea por muchos factores, y descuidando a las “micro, pequeña y mediana empresas”, a pesar de que estas representan el noventa por ciento de todas las compañías del mundo y emplean a casi el 60% de trabajadores como también aportan el cincuenta por ciento del PBI mundial; y estos no están en una base bien concretas, ya que sus esperanzas de vida no son muy largas. En América Latina con países en villa de desarrollo las empresas “micro, pequeña y mediana empresas” juegan un rol en el sostenimiento económico de la sociedad puesto que consiste una unidad de subsistencia para las personas. En el Perú estas empresas también juegan un gran rol en la economía de la población, según lo reporta el diario (Gestión 2018) que estas constituyen el 96.5 % de todas las empresas que existe en el Perú y también emplean aproximado al 75% de la PEA, pero según el Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI -2019) que las compañías de las Mypes y Pymes en la mayoría tienen una vida máximo de tres años y otros no pasan de la primera generación y tan solo el 3 % pasan a sobrevivir y crecer, Todo esto se debe a la poca competitividad.

La realidad problemática en el Perú como Villarán (2000) explicó que las Pymes en el Perú tienen muchas dificultades de ser competitivos y sostenibles en el mercado, esto se debe porque todos no plantean bien sus estrategias (pg. 36). Pueda que esta falta de competitividad suceda porque la mayoría crea sus negocios no por emprendedor sino por el simpe hecho de escapar de un sistema laboral informal explotada; o como también que ningún modelo económico se acoplan a estas empresas y poder emplear las estrategias necesitarías para ser competitivos. Cuando Norton y Kaplan (1997) creadores del “Cuadro de Mando Integral” mencionó que no solo es necesario los indicadores financieros para que una empresa pueda sobresalir y desarrollarse en el mundo económico de toda industria, sino que es importante observar en otros puntos como “los Clientes, los Procesos Internos y la Formación y Crecimiento” (pg,56) , es uno de los errores en la actualidad que las empresas pequeñas solo están enfocados a lo financiero y deslindan otros factores que pueden llevar al declive de la institución.

La Sociedad Nacional Pesquera, (2017) “que las empresas acuícolas no aprovechan todos los recursos naturales que existe en el país por falta de competitividad a comparación de los otros países”. donde el aprovechamiento de estos recursos son solo el 1% de las aguas dulces aptas para el criadero de piscigranjas, donde también se infiere que la competitividad a comparación con los otros países es baja, como por ejemplo el país vecino de Chile que es el primer país en el ranking de productor y exportador de productos acuícolas con mejores calidades donde estas empresas utilizan las mejores estrategias en todos sus puntos críticos; que comparándolo con el país nos tienen un ventaja de producción y exportación en 20 a 1. Como dice Porter (2009) “la prosperidad nacional se crea, no se hereda”. Y estas palabras también son válidos para las empresas que quieran ser competitivos, y la mejor forma de serlo es aprovechar todas las ventajas naturales e implementar o innovar mecanismos de control en todos los puntos críticos de la empresa para lograr una mejor gestión, pero para qué? Para poder abastecer a todos los mercados sin ningún problema, también como dice la “Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación” (2016) que con el calentamiento global para el 2050 los pescados solamente serán accesibles para las personas más pudientes y la única forma de no dejar desabastecido un mercado es la acuicultura por esa razón es necesario saber plantear que herramientas es acoplable a las empresas acuícolas. Y sin escapar de esto las empresas acuícolas en la región lima no se deslinda de este problema, debido a que todos sus procesos no están enfocados a la actualización y modernización o como también a la globalización, la empresas solo se basan en los informes contables es decir en los indicadores financieros, dado que esto no conlleva en observar los diferentes problemas que existen en la organización, como se observa la creciente oferta de los productos acuícolas con mejores estándares de calidad las empresas de la región lima debe tomar acciones para que sea más competitivo tanto en el mercado nacional como internacional, para esto, es necesario implementar una política de compromiso de todas de sus áreas que debe tener una adecuada herramienta de gestión gerencial, de tal modo que se plantea ¿De qué manera Balanced Scorecard se relaciona en la Gestión Empresarial en las truchiculturas de la región Lima - 2019?

Esta investigación se argumenta desde el punto de vista teórica debido a que se aplicaran teorías relacionadas al “Cuadro de Mando Integral” y concepto de Gestión empresarial en las áreas estratégicas de la empresas acuícolas , donde se observará la causa - efecto de las dos variables, también se justifica desde el punto de perspectiva práctico donde esta indagación servirá a los empresarios y lectores de observar si esta herramienta es una

buena elección para el desarrollo de empresas acuícolas y desde el punto de vista metodológica porque se indagara con un método científico observando hechos reales donde este estudio demostrara la confiabilidad y la validez y así podrán ser utilizados en investigaciones siguientes. Teniendo como propósito en determinar si la implementación del Cuadro de Mando Integrado (Balance Scorecard) ayudara a detectar las dificultades de los procesos de la empresas acuícolas (truchas) y así implementar con mejor facilidad las estrategias convenientes para la mejora y marcha de la compañía, logrando poner en su máxima capacidad en todos sus puntos de éxitos, también este trabajo pretende observar si esta herramienta gerencial se pueda replicar a todas empresas acuícolas pero con diferentes situaciones, logrando así un óptimo mejoramiento de la industria acuícola.

Como antecedentes a la investigación Castillo, Rodríguez y Osma (2017) mostró en su artículo Modelo de Simulación para considerar las elecciones estratégicas basados en el Balanced con una metodología de dinámica de sistemas partiendo de un diagrama causal llegando a las conclusiones de que el Balanced Scorecard es una herramienta importante en la administración y la planeación haciendo cumplir con los objetivos establecidos, pero es dificultoso en tomar decisiones anticipadas pero ayuda a comprender la causa - efecto de todas las variables de esta forma se transforma en una herramienta importante para evaluar las estrategias enfocadas a la visión con una confiabilidad del 75% debido que los comités un error entre la planeaciones estratégicas planteadas. También Ceballos, Gomez y Guil (2016). En el artículo con un objetivo de listaros todas las variables importantes para optimizar todos los recursos dando por resultado que gestionar la información en las unidades facilitan tomar decisiones coste-efectivas y la mejora en la gestión empresarial asegura la eficiencia para cada exploración y concluye que los cuadros de mando integral son esenciales para optimizar y gestionar inventarios y evaluar la eficiencia y permite integrar estos datos a otras herramientas. Del mismo modo Salas, Banchieri Y Campa-Planas (2016).en su investigación titulada “La Implantación Del Cuadro De Mando Integral En El sector Agroalimentario”: con el objeto de implementar el CMI ya que es la herramienta más utilizada en el mundo que da por conclusión que una empresa que observa, analiza y adapta sus estrategias facilita la gestión de la empresa, y según la implementación de esta herramienta muestra que la organización debería cambiar sus estrategias debido que según el análisis solo el 60% de sus estrategias están enfoca su visión . Como también Vázquez. Elorza y Pinzón (2016). En su artículo con el objetivo de desarrollar medidas operativas para alcanzar la misión y estrategias partiendo del modelo canvas en conclusión se considera

que la herramienta BSC debe ser considerada por los emprendedores para prevenir los riesgos, así mismo menciona que esta herramienta debe ser considerado para los negocios que están en desarrollo y tener en control todas las variables críticas. Por otra parte Alvarez (2015) en su tesis para lograr el título “Magister de Administración en la Universidad Católica de Ecuador” con el objetivo de desarrollar el cuadro de mando integral que sirva como apoyo en la toma de decisiones con una metodología descriptiva cuantitativa llegando a una conclusión que las situaciones actuales de las empresa solo tienen control del mecanismo financiero sin dar importancia a otros procesos de la unidad de negocio también esta herramienta es eficiente para la evaluación de desempeño la cual mejorara el aprendizaje laboral, del mismo modo el tablero de control ayudara al empresario al análisis progresivamente de todos sus indicadores para el funcionamiento correcto de la empresa y da una recomendación que después de implementar la herramienta se debe validar los indicadores para cumplir sus objetivos de modo que el nivel de aceptación de CMI el 67% está de acuerdo y un 28% ni acuerdo ni desacuerdo. También Fernández (2018) en su tesis para lograr el categoría de doctora en la “Universidad de Valladolid-Canadá” con el método de investigación empírica llegando a la conclusión que todas las estrategias introducidas en CMI son observados para su desempeño y también esta herramientas que son desarrollados en grandes empresas para su planificación de gestión pueden aprovecharse en las pequeñas empresas dando a seguir a todas las empresas de todo sector, recomendando que opten esta herramienta u otros que generan competitividad sostenible a largo plazo.

De tal manera Rodrigo, y Muñoz (2019) En su tesis para lograr el grado de “magister en dirección de empresas” en la UNMSM-PERU con un objetivo de diseñar un sistema de indicadores para mejorar la rentabilidad con una metodología de diseño experimental de tipo cuantitativa aplicada. Llegando a las conclusiones de: primero que el sistema define indicadores medibles en el tiempo tanto organizacional o en el sector de producción también plantea iniciativas estratégicas para lograr la meta; segundo que el sistema ha logrado desarrollar nuevas estrategias para realizar una planificación donde participan todas las áreas; el BSC ha mejorado la gestión empresarial y aumento el 9% en rentabilidad y 50% en tiempos monitorización y recomienda seguir con la mejora continua para generar base de datos. Así mismo Carrera (2015). En su tesis para conseguir el grado de Magister en Gestión Empresarial en la UNMSM-Perú llegando a la conclusión que para poder implementar el “cuadro de mando integral” es importante que la empresa identifique cuáles son sus puntos críticos de éxito lo cual para esto debe realizar un análisis de la perspectiva de todas las

áreas internas. También Zuta, & Caroll. (2016). en su tesis para nombrar el grado de maestro en gerencia de operaciones en la “Universidad Nacional de Trujillo” con el objetivo de optimizar la gestión con el Balance Scorecard con una metodología deductiva –pre-experimental. Llegando a la conclusión que BSC puede ser adaptada a toda empresa logrando facilitar la gestión para fortalecer la gestión y generar el trabajo en equipo también identifica las oportunidades para mejorar los puntos críticos de la organización también la empresa con el BSC ha logrado incrementar su utilidad un 5% y el nivel de ventas en un 10% y la productividad un 67%. Finalmente Ticona (2017). en su Tesis para alcanzar el grado de Maestro en Gestión de Tecnologías de Información en la “Universidad Cesar Vallejo”. Con el objetivo de manifestar la influencia del BSC para mejorar el proceso de compra con una metodología “hipotético-deductivo” de tipo aplicada con de pre-experimental. Llegando a la conclusión que el índice de pedidos aumenta correctamente 21% con relación a lo anterior como también las entregas tienen una variación de perfección incremento con 26.5%, de este modo la herramienta mejora los procesos de compras de la empresa y se recomienda dar auditorías a la BSC para evitar redundancia y asegurar la confiabilidad de información.

Teniendo como principales teorías que permitirán a argumentar nuestras variables. El “cuadro de Mando Integral” (Balanced Scorecard) se dio origen gracias que en su unidad los indicadores financieros eran obsoletos para el rendimiento de las empresas, por esa razón Norton y Kaplan (1997) implementaron un nuevo modelo de medición donde estaba directamente relacionado con las estrategias obtenidas de Foda, dentro de este cuadro implementó cuatro módulos que son: “la financiera, los de procesos internos, la del cliente y la innovación y formación” [...] define también el BSC como una instrumento de gestión bien estructurado en la cual enlaza las estrategias de la empresa con las diferentes actividades realizadas en los cuatro puntos (pg. 2011).

Norton (2000. p. 32) explico que el CMI debe “ser integrado por un desarrollo de utilización que incite el trabajo directivo en conjunto” en este punto el autor menciona que todo este proceso de la herramienta de medición deben estar integrados entre una para que los directivos puedan analizar toda la información recopilada o recogida del sistema. Pero para poder lograr llegar a los objetivos globales se necesitan medidores por cada punto de éxito o los puntos críticos, para eso se necesita los indicadores claves de rendimiento o KPIs, esto indicadores se escogen con mucho análisis o previo estudio a los antecedentes de la empresa.

Esto lo apoya según el autor Huselid citado por Huertas (2008) que el “cuadro de mando integral”.

Es un instrumento que no ocurre o nace de la nada o está implementado en una base no que puede caer en el vacío, y para que no ocurra esto debe seguir unas series de pasos, lo cual es considerable hacer una serie de preguntas inicialmente lo cual este servirá y ayudará tener un lineamiento de grupo, de tal modo que estas preguntas están dirigidas a las personas adecuadas (pg.154). Para seguir con el paso de la formulación del cuadro de mando es determinante elaborar o tener ya las estrategias y objetivos de la empresa.

Como indicó Ponce H. (2007) que determinar todos los objetivos son los puntos muy importantes que toda empresa tiene que tener, que eso determina el crecimiento y desarrollo de la institución, como también es de gran importancia elaborar el examen de “las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas” que son prioritarios para la elaboración de las estrategias (pg. 2010). Para esto es importante en identificar los elementos de éxito “que estos puntos calificadores para la compañía y las áreas es de total importancia porque son parte del rendimiento y crecimiento de la empresa” Huselid (2008, pg.2109). Se concuerda con el autor en la importancia de los puntos críticos ya que, por la falla de unos de ellos alteraría todo el funcionamiento de área de donde fuese el incidente, que en consecuencia se tendría un estancamiento de la empresa.

Lo cual se recomienda que en todo los puntos críticos en la elección de los KPI indicadores para medir cualquier inconveniente. Esto lo puede afirmar Bonnefoy & Armijo (2006). Que el reconocimiento de los indicadores claves de desempeño son técnicas importantes que alinean las estrategias de la empresa con la visión, lo cual define estos como un conjunto de enlaces simples que son vinculados con los objetivos estratégicos, y necesariamente relacionado con el presupuesto, que con un tiempo recurrente todos estos normas serán visibles para la toma de decisión (p. 57). Que de acuerdo a Kaplan y Norton (2000) define que: “El cuadro de mando Integral” (Balanced Scorecard) es un método de gestión que guía la visión y la estrategia como los objetivos y los KPIs en un lineamiento integrado y equilibrado para llegar a un mismo punto, este método tiene la ventaja de no solo usar los indicadores financieros sino otros no financieros que ayudarán la retroalimentación paralela con todas las áreas de la empresa y llegar al cambio necesario mediante una comunicación mutua entre las áreas representativas(p. 91). Desde un principio en el Cuadro de Mando Integral no se quiso eliminar los indicadores financieros como

también todos los tradicionales pero si los da otro enfoque que con actuación pasada pero miradas al futuro. Pero la una buena utilización de las herramientas permitiendo evaluar la situación real de la empresa para luego gestionar las medidas necesarias para lograr la visión de la empresa.

El impacto que ha tenido la globalización y la circulación de la información da muchas medidas a tomar por la empresas, desde un punto de vista gerencial estas medidas son el progreso de los objetivos, para esto nos exige tener una norma competitiva, para eso es necesario mantener los activos tangibles e intangibles, pero según Kaplan y Norton (2000) qué Balance Scorecard “se centran en los activos tangibles pero no tanto en el objetivo de hacer crecer los activos intangibles” el autor menciona que en una empresa no solo tiene el objetivo de acumular bienes tangibles, porque algunos de eso si no tienes buenos manejos te generan gastos, por eso enfatiza en las estrategias que se debe realizar con los indicadores en los cuatro puntos mencionados en el Balanced Scorecard.

Cuadrante Financiero Desde la antigüedad las empresas siempre se han basado en mediciones financieras, determinando así como parte principal del crecimiento y fundamental en la gestión en toda organización, pero siempre uno tiene que tener mucho cuidado en la interpretación en eso número. Como dice Briseño (2006) los indicadores financieros “son número que te pueden informar mucho como también no te dicen nada” (p. 10). por eso es de gran importancia en el momento de interpretarlo, porque, si no lo sabes interpretar te dan unos resultados más subjetivos que objetivos, de tal modo que se debe tener en cuenta que la interpretación debe ser los objetivo y saber que el resultado es tanto negativo o positivo, así tomar acciones de contrapuesta para cambiar o modificar alguno de los problemas que afectan, porqué decimos que lo toman tan subjetivo porque puede que las empresas toman la decisión de invertir en exceso a breve plazo y así casi nada a prolongado plazo, como la creación de valor a los activos que generan un desarrollo a futuro.

Norton y Kaplan (2000) menciona sobre los indicadores financieros como:

Que “el Cuadro de Mando Integral” tomo de gran importancia a los indicadores financieros debido a que muestra el efecto de las decisiones y acciones económicas que se han realizado tanto interno como externo de la empresa, donde las acciones financieras que se tomó en cuenta es de acuerdo indicadas a las estrategias elaboradas en el FODA, son o están contribuyendo a la realización y crecimiento de la empresa [...] también se recomienda que el CMI no contenga más 5 a 8 indicadores(p. 57). Es muy importante saber que

indicadores implementar en CMI de acuerdo al giro de negocio de la sociedad, según Best (2007, pg. 39) los indicadores financieros están relacionadas claramente con el balance de la compañía donde se aprecia los sucesos pasadas de la empresa y recomienda utilizar algunos indicadores más importantes para la toma de decisión como:

- ratio de liquidez.
- ratio de endeudamiento.
- ratio de rendimiento del capital.
- ratio de ingresos.
- ratio incremento de resultados.
- ratio de fuente de financiamiento.

Los indicadores financieros influyen considerablemente en las etapas del crecimiento de las empresas, como el crecimiento donde la empresa está en la fase de sus comienzos, donde su principal objetivo serán las ventas, los gastos, capacidad de los empleados, etc. La otra etapa de la empresa es el sostenimiento; donde sus principales objetivos es la adquisiciones de inversiones, crecer la capacidad y continua mejora es decir que se centran en la rentabilidad; y por último la bonanza, es decir percibir las acciones en las etapas anteriores. Según Norton y Kaplan (1997) que para las tres etapas se plantea tres mediciones financieros que hace posible la estrategia de la empresa como: crecimiento y diversificación de los ingresos: es donde se observa el porcentaje de ventas y la cuotas de mercado. Reducción de costo y de la productividad: donde su objetivo es bajos los costos de productos y servicios. Utilización de activos: donde se reduce el capital circulante y más énfasis en la utilización de recursos pocos utilizados (p. 86).

Cuadrante del Cliente. Si bien el punto interno de la empresa juega un gran rol para el crecimiento de la empresa, pero un punto clave para la organización son los clientes porque según Best (2007, p. 97) que no dice que “los clientes son la fuente de ingresos, por eso es necesario obtener su satisfacción, fidelidad y su retención”. El autor nos menciona que sin los clientes la empresa no sustituirá por eso es necesario tomarlo con mucho énfasis. Para Baraybar (2011, pg.38) donde manifestó que para poder analizar es necesario conocer al mercado donde los clientes son el actor principal que para ello es necesario tener una serie de indicadores que observen al cliente como:

- cuota de mercado
- adquisición de cliente
- rentabilidad de los clientes

- incremento de clientes
- satisfacción de clientes.

Para poder contribuir con este cuadrante es necesario hacer un buen estudio de mercado que nos genere valor añadido a los clientes como el servicio al cliente y tiempo de entrega más la calidad.

Cuadrante del proceso interno: En este cuadrante se enfatiza principalmente todos los procesos y manejos internos de la empresa, identificando todos los puntos críticos o de éxito en la cual se pondrán los indicadores en todos esos puntos críticos. Según Norton y Kaplan (2000, p.90) para tener un valor agregado para los clientes y para los financieros es importante ver la cadena de valor de sus procesos internos, que para esto hay tres procesos como: innovación: donde se enfatiza en las necesidades de los clientes al avanzar el tiempo y la influencia de la globalización. Proceso operativo: en la cual es la fase donde se crea el producto y luego se entrega a los clientes. Servicio post-venta: donde se retiene al cliente.

Cuadrante de Aprendizaje y Crecimiento: En este cuadrante se enfatiza mucho la adquisición de experiencia y conocimiento y constante actualización y aprendiendo de los anteriores cuadrantes con constantes capacitaciones, renovación de infraestructura siempre con la finalidad y pensando en el futuro. Para Baraybar (2011, p.45) que el enseñanza y el desarrollo de toda organización está ligado en las actitudes y aptitudes de los empleados y toda la información que le brinda la institución y de acuerdo de esos puntos se observará la calidad de gestión de la organización, para esto se plantea tres puntos de medición. Capacidad de los empleados: donde se observa la relación de los empleados con el cliente, su productividad, la retención y satisfacción del empleado. Capacidad de sistemas de información: una buena información de los clientes y procesos internos y decisiones con esto los empleados podrán ejercer bien sus trabajos. Motivación y delegación: la importancia en los empleados en la delegación de funciones esto trae iniciativa y nuevos conocimientos a la empresa.

Espín, (2011) cita a Harvard Business School Press, Boston, (1996) “Es una herramienta que permite guiar el desempeño actual y como apuntar al desempeño futuro” [...] para cumplir los objetivos u obtener una retroalimentación y garantizar la mejora [...] mediante la cuatro perspectivas enfocado en una mapa estratégico” (pg. 32). Como se ha observado la importancia del CMI y su implementación en toda organización nos permite la optimización de todos los puntos de éxito encaminados en los objetivos y estrategias de la empresa midiendo el desempeño para la evaluación de la gestión, así tener una mejora

continua mediante un mapa Estratégico lo cual nos permite seguir un camino plasmando la estrategia.

La medición de desempeño según Guerra (2007) es uno de los elementos importantes para la gestión de las empresas lo cual requiere todos los datos y evidencias apropiadas para la mejora de desempeño [...] Donde se presenta diferentes componentes de medición como incentivos, retroalimentación, capacidades, motivos internos y conocimiento (pg. 199). Gracias a los diferentes indicadores se podrá analizar si se está cumpliendo con los objetivos, es tan importante en esta medición tener en cuenta la eficacia, capacidades y la calidad, según Grimshaw, y Thomas, Ed (2004). "En el mundo económico la eficiencia es la cantidad mínima de capital invertido para obtener un nivel de ganancias" por ende es muy importante en una gestión empresarial tener un indicador que te esté controlando este factor. Otro factor importante como indicador es la capacidad de la empresa y la capacidad de cada colaborador como mencionó Burgess, (1975). "son aptitudes que tiene un individuo o una institución para desempeñar o resolver un problema" hace referencia que es muy importante que los colaboradores de la empresa que un cierto requisito de conocimiento para desempeñar un cargo. Estas aptitudes logran crear un servicio o producto de calidad, como mencionó Dahlgaard, & Mi Dahlgaard-Park, (2006). Es la gestión y evaluación de la planeación, control y mejoramiento de eventos que afectan al cliente".

Esta medición por resultado tendrá una mejora continua Tolosa (2017) que la mejora continua debe tener varios principios como que además de tener un sistema siempre hay que verificarlo; como también que siempre hay que tener una base de datos para poder tener un adecuado control, (pg. 12). Lo que nos quiere decir el autor que para una adecuada mejora se debe tener un compromiso de toda la empresa para seguir todos los procesos, teniendo en cuenta las estrategias, acciones correctivas y el impacto de mejora, Aaker, y Adler, (2001). "las estrategias involucra directamente a los objetivos y estas no son estáticas debido a que se van actualizando" por eso es necesario que estas estén en un constante evaluación para luego ser retroalimentado; por ende es necesario tener políticas correctivas, Childress, Laney, Minyen, ete, (2009). "es importante en la mejora continua tener herramientas de acciones correctivas para prevenir incidentes de mayor escala" dado que si se toma esta premisa el impacto es muy importante para la organización Andrews, Boyne, & Walker (2011). "es una acción que se ejecuta para separar la origen de una no conformidad", por eso es necesario esta herramienta en la gestión de toda empresa, porque es totalmente diferente a una corrección, debido a que esto solo elimina el producto y no se

busca la causa de toda la acción. mediante un mapa Estratégico como lo dice Kaplan y Norton (2000) es un método de cooperación entre los objetivos bajo observación del BSC con las estrategias, de modo que esta herramienta tiene un método de causa-efecto, es decir relaciona ambas variables que según estos hechos convertirá lo intangible en tangibles observados en resultados positivos.

Teniendo en cuenta la segunda variable la Gestión Empresarial se ha de considerar algunas teorías como Martorlli (2013) cita a Taylor (1898) “que la gestión en la práctica empresarial es un paradigma en constante evolución” reforzando a esto Perdiguero (2005) menciona que una empresa socialmente exitosa es porque toda su organización se plantea retos de una manera consiente, también plantea nuevos modelos de gestión para el posicionamiento del mercado y ser más competitiva y productiva. (pg. 38).

También lo refuerza Veiga (2013) cuando se habla de gestión empresarial hay que tener en cuenta funciones básicas de la gestión de compañías como la planificar, organizar, ejecutar y controlar, dando que son elementales para la toma de decisiones (pg. 21).

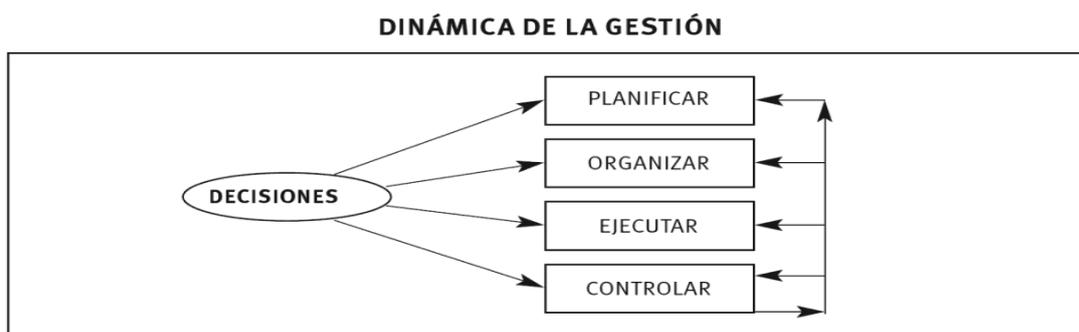


Figura 1: Dinámica de la Gestión,

Para Martorlli (2013) que la gestión empresarial se asocia principalmente en los métodos y ordenamientos que ayudan el tránsito de indagación para una buena toma de medidas para el control, evaluación y la orientación de la empresa (pg. 32).también como mencionó Max Contasti citado por Pera (1998) que la planificación está diseñada en el escogimiento de los objetivos que fue previamente planteadas y además ayuda en el provecho de estos de manera insuperable (pg. 19). De tal manera que los gerentes deben estar atentos a las situaciones tanto en el interior y externo de la compañía, como para descubrir tanto las oportunidades y las amenazas que se presenten; para esto la empresa debe tener una línea a seguir bien organizada, como lo respalda León (2007) “un negocio para establecer las tareas, debe ejecutar una estructura de quien debe realizar, y quien reporta a quien y en donde se toman las medidas” donde el escritor quiere decir que una empresa mediante un organigrama muestra la manera adecuada las funciones para tener orden;

también el autor nos menciona que para tener este orden existen responsabilidades de líderes para dirigir que consiste en “guiar la actividades mediante la motivación a los colaboradores” para esto los gerentes deben tener un proceso de control continuamente para disminuir cualquier error que se presente, como lo define que el control es “la situación de inspeccionar, concertar y edificar el desempeño” (pág. 63 -81). Es decir que el control lo aplicamos para no perder el rumbo de nuestra visión.



Figura 2: Niveles de Gestión

Martorlli (2013) Como menciona el autor que la gestión empresarial se divide en tres partes uno en la gestión estratégica mediante el logro de objetivos, dos en gestión táctica con la eficiencia de la gestión, y tres con la gestión operativa mediante el crecimiento de la productividad; El logro de Objetivos para Pera (1998) “que para tener un logro de objetivos es muy importante que se tenga una planificación y una política generalizada” Se observa que las metas y los objetivos en una planificación de la gestión empresarial es muy importante ya que, estos son las expectativas que espera la empresa, en consecuencia es muy importante que estos objetivos sean examinados minuciosamente como mencionó Mager (2006) que el análisis de objetivos no se hace porque se quiere hacerlo, sino porque se debe hacerlo (pg. 6) todo este paso es recomendable que se realice antes de la acción, es decir antes que ponga en práctica el objetivo a alcanzar; Markowitz, L. (2007) “para alcanzar los objetivos es importante que la delegación de funciones esté debidamente estipulado”(pg., 145). Es importante este punto la delegación de funciones ya que, se evita un mal clima laboral por malos entendidos y afectando una buena calidad de productos o servicios, Mussa, & Rosen (1978). “la calidad de un producto es la percepción del cliente dándose por conforme en la satisfacción de sus necesidad” para eso es impórtate implementar mecanismos que te estandarizan tu calidad al resto del mundo, como el ISO 9000.

Esta planificación del logro de objetivos genera la eficiencia de la gestión como define la gestión Louffat (2012) es el óptimo uso posible de los materiales que tenemos a disposición de manera que no exista excedentes de estos (pg. 40) en este caso de las acuiculturas es importante observar que tan eficientes son en utilizar los recursos naturales disponibles como también es importante saber medirlo mediante el logro de los objetivos propuestos, por consiguiente para una buena gestión empresarial es importante que las empresas busquen la eficiencia de todos sus áreas. Selamat, Samsu, y Kamalu, (2013) “el clima organizacional es el equilibrio generado por las emociones generados en una organización” el manejo de las emociones en una persona determinara en sus labores diarias. Y consecutivamente todas estas acciones nos llevan a un crecimiento de la productividad. Como dice de la Torre (1999) que la productividad es “la concordancia entre realización e insumo o también la relación lo que sale y lo que entra o en lo que se obtiene o los recursos usados para obtenerlo, que es expresado en la dos unidades” (pg. 49). En definitiva para una buena gestión empresarial todo buen gerente, administradores y emprendedores que de acuerdo a las teorías observadas tiene que saber e implementar herramientas que ayuden al desarrollo de la empresa.

En la presente investigación se planteó las siguientes preguntas de investigación Como problema general es ¿De qué manera el Balanced Scorecard se relaciona en la Gestión Empresarial en las truchiculturas de la región Lima - 2019? Y los problemas específicos tenemos: específico 1: ¿De qué manera la Medición de Desempeño se relaciona con Gestión Empresarial en las truchiculturas de la región Lima - 2019? Especifico 2: ¿De qué manera la Mejora Continua se relaciona con Gestión Empresarial en las truchiculturas de la región Lima - 2019? Especifico 3: ¿De qué manera el Mapa Estratégico se relaciona con Gestión Empresarial en las truchiculturas de la región Lima - 2019? Para ello se planteó objetivos como: objetivo General: Determinar la relación del Balanced Scorecard y la Gestión Empresarial de las truchiculturas de la región Lima – 2019. Y como objetivos específicos: específico 1: Determinar si la Medición de Desempeño se relaciona en la Gestión Empresarial de las truchiculturas de la región Lima – 2019. Especifico 2: Determinar la relación de la Mejora Continua y la Gestión Empresarial de las truchiculturas de la región Lima - 2019. Especifico 3: Determinar la relación del Mapa Estratégico y la Gestión Empresarial de las truchiculturas de la región Lima - 2019. Como hipótesis general: El Balanced Scorecard tiene relación con la Gestión Empresarial en las truchiculturas de la región Lima - 2019. Hipótesis específicos 1: La Medición de Desempeño tiene relación con la Gestión Empresarial en las truchiculturas de la región Lima - 2019. Hipótesis específico

2: La Mejora Continua tiene relación con la Gestión Empresarial en las truchiculturas de la región Lima – 2019. Hipótesis específico 3: El Mapa Estratégico tiene relación con la Gestión Empresarial en las truchiculturas de la región Lima – 2019.

## II. Método

### 2.1 Tipo y diseño de investigación

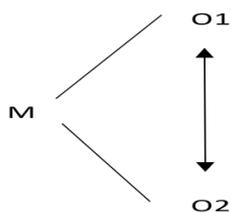
Tipo de investigación: para esta indagación se ejecutó el tipo Básica o pura Sánchez, Reyes, y Mejía (2018). Que esta averiguación “está encaminada a la indagación de nuevas ciencias sin una fin practica detallada o inmediata” (pg. 79) también lo menciona Baptista, Fernández, y Hernández. (2014) que es tipo básica porque “produce conocimiento y teorías” (pg., 25).

Diseño de investigación: esta indagación es no experimental, según Baptista, Fernández, y Hernández. (2014) “Estudios que se elabora sin la alteración de las variables y de modo que son observados en su ambiente natural” (pg. 152). Se puede decir que no construyen las realidades es porque ya sucedieron y también como sus efectos.

Corte de investigación: es de tipo transversal o transeccional porque según Baptista, Fernández, y Hernández. (2014) “es porque obtienen o recopilan la información en un momento dado” (pg. 154).

Enfoque de la investigación: se empleó enfoque cuantitativo yaqué según Baptista, Fernández, y Hernández. (2014) “manipula la reelección de datos para examinar hipótesis con bases en la comprobación numérica y el estudio estadístico” [...] Para medir con precisión las variables” (pg. 4 y 10).

Nivel de la investigación: de tipo correlacionar como lo definen Sánchez, Reyes, y Mejía (2018). Que esta averiguación “establece el nivel de semejanza estadística que existe entre 2 variables de estudio dando el valor de asociación entre las variables” (pg., 51). Cual su esquema es:



### Esquema de investigación correlacional

Dónde:        M =                “Muestra” – Gerentes de la Empresa  
                   O1 =                “Observación de la variable” BSC  
                   O2 =                “Observación de la variable” GE  
                   ↑ ↓ =                “Relación entre las variables”

Método de investigación: La técnica fue “Hipotético-deductivo”, según Sánchez, Reyes, y Mejía (2018) esta técnica “hace uso de instrucciones lógicas deductivas, partiendo de un hipotético o bosquejo a priori que hay que señalar” (pg. 91).

#### 2.2 Operacionalización de variables

Primera variable: Balanced Scorecard

Definición conceptual: según Kaplan y Norton (2000) que el CMI “es un método de gestión que guía la visión y la estrategia con los objetivos mediante indicadores en un lineamiento integrado y equilibrado” (pg. 91).

Espín, (2011) cita a Harvard Business School Press, Boston, (1996) “Es una herramienta que permite guiar el desempeño actual y como apuntar al desempeño futuro” [...] para cumplir los objetivos u obtener una retroalimentación y garantizar la mejora [...] mediante la cuatro perspectivas [...] enfocado en una mapa estratégico” (pg. 32).

Segunda variable: gestión Empresarial

Definición conceptual: Perdiguero (2005) una empresa socialmente exitosa es porque toda su organización se plantea retos de una manera consiente, también plantea nuevos modelos de gestión para el posicionamiento del mercado y ser más competitiva y productiva. (pg. 38).

Definición operacional: Martorlli (2013) que “la gestión empresarial se divide en tres partes uno en la gestión estratégica mediante el logro de objetivos, dos en gestión táctica con la eficiencia de la gestión, y tres con la gestión operativa mediante el crecimiento de la productividad” (pg. 32).

## Operacionalización de las variables

Tabla 1: Operacionalización de la variable Balanced Scorecard

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Nivel y rango
	Economía			
Medición de Desempeño	Eficacia	Del 1-8		Alta
	Capacidades calidad		Siempre (5)	(87-97)
	Estrategia		Casi siempre (4)	Medio
Mejora continua	Acciones correctivas	Del 9-14	Algunas veces (3)	(75-86)
	Impacto de mejora		Casi nunca (2)	
			Nunca (1)	
	Finanzas			bajo
Mapa estratégico	Clientes	Del 15- 22		(69-75)
	Proceso internos			
	Innovación y aprendizaje			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Operacionalización de la variable Gestión Empresarial

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Nivel y rango
	Objetivos			
Logro de objetivos	Designación de tareas	Del 23- 28		alto
	Calidad de productos		Siempre (5)	(67-75)
			Casi siempre (4)	
Eficiencia de la gestión	Rendimientos	Del 29- 32	Algunas veces (3)	
	Clima organizacional		Casi nunca (2)	medio
			Nunca (1)	(58-66)
Crecimiento de la productividad	Valor de marca			
	Costo de producto	Del 33- 39		bajo
	Beneficio			(52-57)

Fuente: Elaboración Propia

### 2.3 Población, Muestra y Muestreo

La población Según Sánchez, Reyes, y Mejía (2018) “es el total o grupo de elementos o casos ya sean individuos, objetos o hechos que comparten ciertas propiedades en un área para ser estudiados” (pg. 102).en la actualidad para esta investigación tiene una población de 51 empresas acuícolas autorizadas en la región de Lima, con 81 personas en la administración de las empresas, ya que estas son expertos en la gestión de la empresa , de los cuales para obtener los datos será mediante el censo Según Sánchez, Reyes, y Mejía (2018) que la recopilación de datos comprende de toda la población (pg. 27).

### 2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnica: Según Sánchez, Reyes, y Mejía (2018) “tienen la posibilidad de ser directas o indirectas, las directas son en entrevistas o visualizaciones y la indirectas son los preguntas, niveles y test” (pg. 120). Y para esta investigación será una recolección indirecta mediante un cuestionario.

Instrumento: se ha empleado el instrumento de la cuestionario como menciona Sánchez, Reyes, y Mejía (2018) “una herramienta de recaudación de datos compuesto por un grupo de temas o reactivos cuyo propósito es conseguir información de hoy en una muestra explícita” (pg. 59). A continuación se detalla la ficha técnica.

#### **Variable: balanced Scorecard**

Denominación:	Balanced Scorecard
Autor:	Norton y Kaplan
Adaptación:	Br. Miguel Rosas
Lugar:	región Lima
Fecha de aplicación:	noviembre de 2019
Objetivo:	determinar la relación del balanced Scorecard
Administrado a:	administradores o gerentes
Tiempo:	30 minutos

### Variable: Gestión Empresarial

Denominación:	Gestión Empresarial
Autores:	Perdiguero y Martorlli
Adaptación:	Br. Miguel Rosas
Lugar:	región Lima
Fecha de aplicación:	noviembre 2019
Objetivo:	determinar el grado de gestión Empresarial
Administrado a:	administradores, gerentes
Tiempo:	25 minutos

Tabla 3: baremos

V1	D1	D2	D3	V2	D1	D2	D3	cuantitativo
72-76	26-28	17-19	26-28	55-57	19-20	11--14	21-24	bajo
77-89	29-31	20-21	29-32	58-68	21-23	15-16	25-28	medio
90-99	32-37	22-27	33-36	69-76	24-28	17-20	28-32	alto

Validez de instrumento: Según Sánchez, Reyes, y Mejía (2018) la validez es “la es el nivel que un método o habilidad con eficacia en la aplicación del instrumento” para esto se realizó la validez, mediante el juicio de profesionales como lo expresa el autor “el juicio de expertos sirve para referirse el grado que supuestamente un utensilio de medida determina la variable” para llegar a la validez del contenido “ es el nivel que un herramienta manifiesta un dominio puntualizado de contenido de lo que se evalúa” (pg. 124).

Tabla 4: Resultado de validez de contenido del instrumento de Balanced Scorecard

Grado académico	Nombres y Apellidos del experto	Resultado
Magister	Chichon Mendoza Oscar	aplicable
Magister	Zarate Ruiz Gustavo Ernesto	aplicable
Magister	Robladillo Bravo Liz Maribel	aplicable

Tabla 5: Resultado de la valides de contenido del instrumento gestión Empresarial

Grado académico	Nombres y Apellidos del experto	Resultado
Magister	Chichon Mendoza Oscar	aplicable
Magister	Zarate Ruiz Gustavo Ernesto	aplicable
Magister	Robladillo Bravo Liz Maribel	aplicable

Confiabilidad: según Baptista, Fernández, y Hernández. (2014) “La confiabilidad de un instrumento de comprobación que referencia el nivel en que su implementación periódica al propio sujeto u cosa provoca consecuencias iguales” (pg. 200). También Según Sánchez, Reyes, y Mejía (2018) “Es la aptitud del elemento para originar deducciones adecuados cuando se emplea por segunda vez en circunstancias lo más realmente semejantes a la inicial” (pg. 35).

Tabla 6: Datos estadísticos de fiabilidad del instrumento de recolección

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,872	39

En la tabla N 5 se observa el grado de fiabilidad de los instrumento de recolección de datos, que han sido procesados en el programa del spss mediante coeficiente del alpha de cron Bach, lo cual determino un 0.872 de confiabilidad de instrumento.

## 2.5 Procedimiento

Hacia el paso de recolección de datos se discurrieron varios criterios: “autorización, tiempo, soporte logístico, proceso y coste”.

Tabla 7: Elementos para la recolección de datos

Elemento	Recursos
Autorización	Gerente de cada empresa
capacitación	Apoyo de colaboradores
Tiempo	Día que se realizara la encuesta
Apoyo logístico	Formatos de encuesta y otros
Proceso	Entrega de cuestionario a gerentes

Fuente: elaboración Propia

Se ha expresado el cronograma de actividades para señalar las etapas del proyecto de investigación.

## 2.6 Método De Análisis De Datos

Par el estudio de datos se procede a efectuar la observación estadístico mediante el programa de computador SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) Según Sánchez, Reyes, y Mejía (2018) “Los programas o packs estadísticos que se emplean en PC tienen la posibilidad de hacer el examen cuantitativo en un lapso demasiado breve, en relación de la anchura de los datos recopilado” (pg. 17) este proceso de análisis de datos tiene una secuencia como lo muestra Baptista, Fernández, y Hernández. (2014) “el estudio de datos se verifica sobre la matriz de información utilizando un proceso” (pg. 272).

## 2.7 Aspectos Éticos

Según Sánchez, Reyes, y Mejía (2018) “especialidad de la conducta deseable desde el quehacer científico empleado en el procedimiento científico y los entendimientos de la ciencia” (pg. 67). También Baptista, Fernández, y Hernández. (2014) menciona sobre la ética en la investigación que “es requisito que el investigador se cuestione sobre la secuelas del estudios” (pg. 42).

## III. Resultados

En esta sección se principió con el análisis descriptivo, de la información obtenida en la encuesta y luego se procesó en el software SPSS de las dos variables de la disertación y luego se lograron los consiguientes resultados.

Tabla 8: Nivel del Balanced Scorecard

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	bajo	3	3,7%
	medio	51	63,0%
	alto	27	33,3%
	Total	81	100,0%

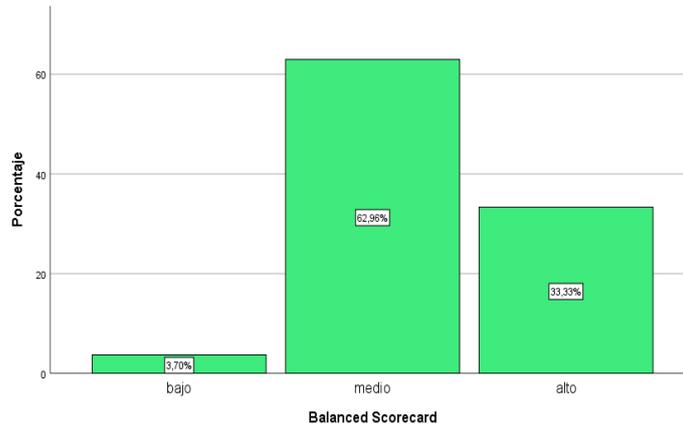


Figura 3: Nivel de la variable Balanced Scorecard

Del resultado obtenido y mostrado en la tabla 8 y representado en la figura 4, se observa que los niveles del Balanced Scorecard el 63% es de nivel medio y el 33.3% es de nivel alto y tan solo el 3.7% es de nivel bajo según los gerentes y administradores de las acuícolas de la región Lima.

Tabla 9: Nivel de la Medición de Desempeño

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	bajo	6	7,4%
	medio	46	56,8%
	Alto	29	35,8%
	Total	81	100,0%

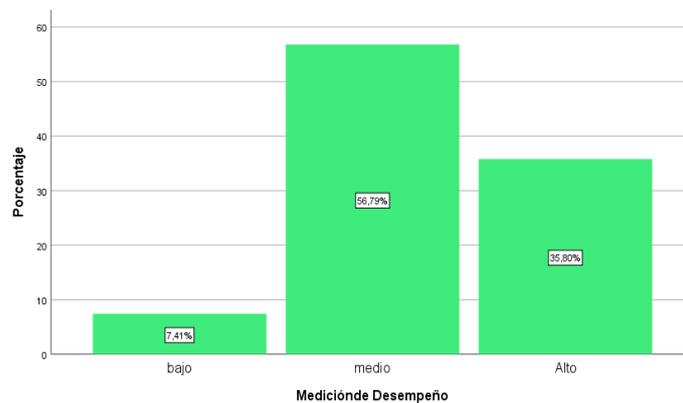


Figura 4: Nivel de la dimensión Medición de Desempeño

En la tabla 9 y representada en la figura 5 se observa que los niveles de la medición de desempeño el 56.8% está en el nivel medio, el 35.8% está en el nivel alto y el 7.4% en el nivel bajo.

Tabla 10: Nivel de la Mejora Continua

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	bajo	3	3,7%
	Medio	40	49,4%
	Alto	38	46,9%
	Total	81	100,0%

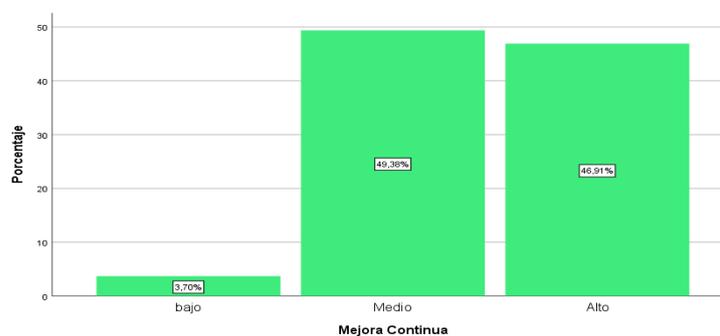


Figura 5: Nivel de la dimensión: Mejora Continua

Del resultado mostrado en la tabla 10 representado en la figura 6 se puede observar que el nivel de la Mejora Continua el 49.9% está en el nivel medio el 46.9% son del nivel alto y solo el 3.7% están en el nivel bajo.

Tabla 11: Nivel del Mapa Estratégico

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	bajo	6	7,4%
	medio	48	59,3%
	alto	27	33,3%
	Total	81	100,0%

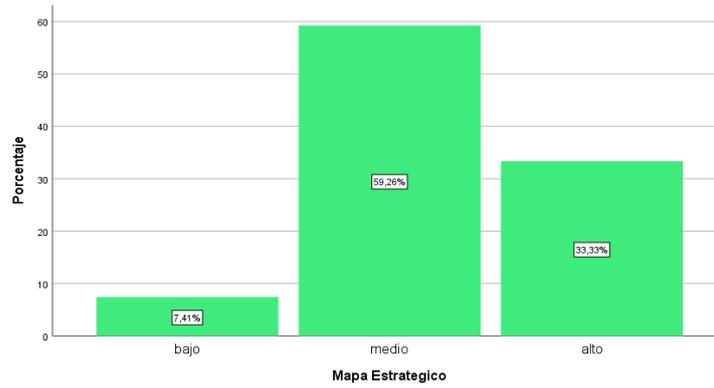


Figura 6: Nivel de la dimensión Mapa Estratégico

De los deducciones mostrados en la tabla 11 y representada en la figura 7 se detecta que el nivel de la dimensión Mapa Estratégico el 59.3% están en el nivel medio y el 33.3% están en el nivel alto, el 7.4% en el nivel bajo.

Tabla 12: Nivel de la Gestión Empresarial

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	bajo	4	4,9%
	medio	45	55,6%
	alto	32	39,5%
	Total	81	100,0%

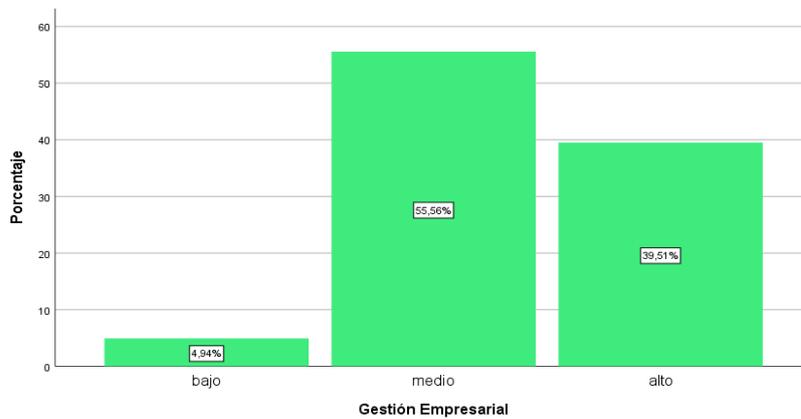


Figura 7: Nivel de la Variable Gestión Empresarial

De los resultados presentados en la tabla 12 y representada en la figura 8 se aprecia que el nivel de la variable Gestión Empresarial el 55.6% es el nivel medio, el 39.5% es de nivel alto, por último, el 4.9% es de nivel bajo según los gerentes de las empresas acuícolas de la región Lima.

Tabla 13: Nivel de los Logros de Objetivos

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	bajo	20	24,7%
	medio	38	46,9%
	Alto	23	28,4%
	Total	81	100,0%

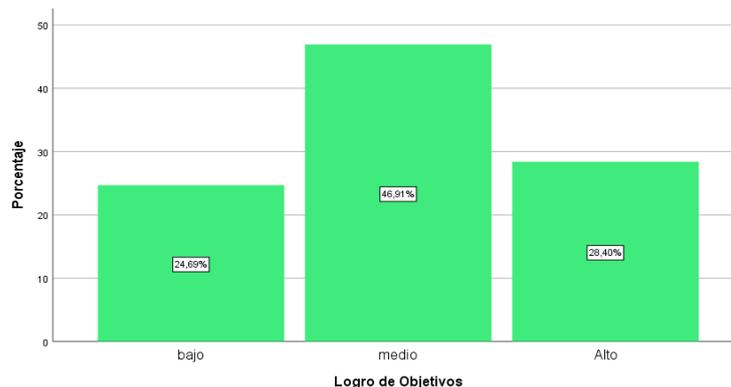


Figura 8: Nivel de la dimensión: Logro de Objetivos

De los resultados presentados en la tabla 13 representado en la figura 9 se observa que los niveles de la dimensión de Logro de Objetivos el 46.9% es del nivel medio, y el 28.4% es del nivel alto, y por último el 24.7% es del nivel bajo.

Tabla 14: Nivel de Eficiencia de la Gestión

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	8	9,9%
	Medio	62	76,5%
	Alto	11	13,6%
	Total	81	100,0%

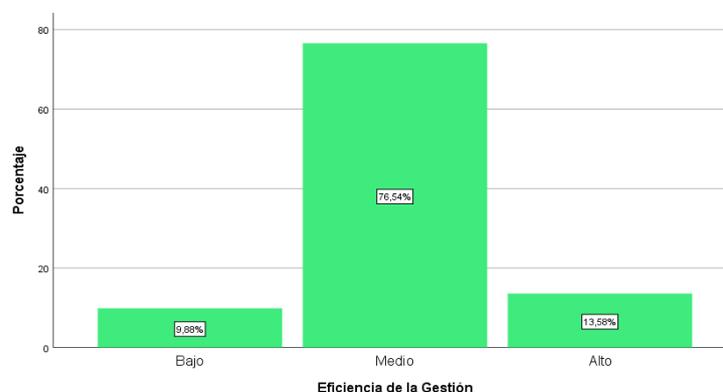


Figura 9: Nivel de la dimensión Eficiencia de la Gestión

Se observa en la tabla 14 y representado en la figura 10 se muestra que los niveles de la dimensión Eficiencia de Gestión el 76.5% es del nivel medio, y el 13.6% es del nivel alto, y por último el 9.9% es del nivel bajo

Tabla 15: Nivel del Crecimiento de la Productividad

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	bajo	6	7,4%
	medio	40	49,4%
	Alto	35	43,2%
	Total	81	100,0%



Figura 10: Nivel de la dimensión Eficiencia de la Gestión

De los resultados mostrados en la tabla 15 y representada en la figura 11 que el nivel de la dimensión Crecimiento de la Productividad el 49.4% es del nivel medio, y el 43.3% es en el nivel alto, y por último el 7.4 es del nivel bajo.

A continuación, se plasmó el estudio de contrastación de las Hipótesis planteadas en el trabajo de exploración., para eso se tomó como referencias a Hernández, Fernández, Baptista (2014) el autor menciona que para una escala de tipo likert que es considerado ordinal es conveniente evaluar con el rho de Spearman (pág. 322).

Hipótesis General de la Investigación:

El Balanced Scorecard tiene relación con la Gestión Empresarial en las truchiculturas de la región Lima – 2019.

Tabla 16: Nivel de correlación entre el Balanced Scorecard y la Gestión Empresarial

Variables			Balanced Scorecard	Gestión Empresarial
Rho de Spearman	Balanced Scorecard	Coeficiente de correlación	1,000	,593
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	81	81
	Gestión Empresarial	Coeficiente de correlación	,593	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	81	81

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 17 se puede observar el cálculo de correlación entre las dos variables mediante el coeficiente de correlación de Spearman muestra que tiene .593, es decir según la tabla N° 16 la variable Balanced Scorecard y la Gestión Empresarial tiene una correlación positiva media con un nivel de significancia de nivel ,000 de tal modo que tiene un 99% que su correlación sea verdadera y un 1% de error, por consiguiente se acepta la Hipótesis General dado que  $P < 0.05$ .

Hipótesis específica 1:

La Medición de Desempeño tiene relación con la Gestión Empresarial en las truchiculturas de la región Lima – 2019

Tabla 17: Nivel de correlación entre la Medición de Desempeño y la Gestión Empresarial

Dimensión / variable			Medición de Desempeño	Gestión Empresarial
Rho de Spearman	Medición de Desempeño	Coeficiente de correlación	1,000	,550
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	81	81
	Gestión Empresarial	Coeficiente de correlación	,550	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	81	81

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

En la tabla 18 se puede observar el cálculo de correlación entre la dimensión medición de desempeño y la variable Gestión Empresarial en su coeficiente de correlación de Spearman muestra que tiene .550, es decir según la tabla N° 16 tiene una correlación positiva media con un nivel de significancia de nivel ,000 de tal modo que tiene un 99% que su correlación sea verdadera y un 1% de error, por consiguiente, se acepta la Hipótesis específica 1 dado que  $P < 0.05$ .

Hipótesis específica 2:

La Mejora Continua tiene relación con la Gestión Empresarial en las truchiculturas de la región Lima – 2019

Tabla 18: Nivel de correlación entre la Mejora Continua y la Gestión Empresarial

	Dimensión / variable		Mejora Continua	Gestión Empresarial
Rho de Spearman	Mejora Continua	Coeficiente de correlación	1,000	,518
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	81	81
	Gestión Empresarial	Coeficiente de correlación	,518	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	81	81

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 19 se puede observar el cálculo de correlación entre la dimensión y la variable mediante el coeficiente de correlación de Spearman muestra que tiene .518, es decir según la tabla N° 16 la dimensión Mejora Continua y la variable Gestión Empresarial tiene una correlación positiva media con un nivel de significancia de nivel ,000 de tal modo que tiene un 99% que su correlación sea verdadera y un 1% de error, por consiguiente se acepta la Hipótesis específica 2 dado que  $P < 0.05$ .

Hipótesis específica 3:

El Mapa Estratégico tiene relación con la Gestión Empresarial en las truchiculturas de la región Lima – 2019.

Tabla 19: Nivel de correlación entre el Mapa Estratégico y la Gestión Empresarial

Dimensión / variable			Mapa Estratégico	Gestión Empresarial
Rho de Spearman	Mapa Estratégico	Coefficiente de correlación	1,000	,582
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	81	81
	Gestión Empresarial	Coefficiente de correlación	,582	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	81	81

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 20 se puede observar el cálculo de correlación entre la dimensión y la variable mediante el coeficiente de correlación de Spearman muestra que tiene .582, es decir según la tabla N° 16 la dimensión Mapa Estratégica y la variable Gestión Empresarial tiene una correlación positiva media con una nivel de significancia de nivel ,000 de tal modo que tiene un 99% que su correlación sea verdadera y un 1% de error, por consiguiente se acepta la Hipótesis específica 3 dado que  $P < 0.05$ .

#### IV. Discusión

En este capítulo se derivó a expresar los hallazgos encontrados, ante todo se aceptó la hipótesis general de la investigación donde se comprueba que existe una relación positiva y con alto nivel de significancia del Balanced Scorecard y la Gestión Empresarial para las truchiculturas de la región Lima – 2019 donde el coeficiente del rho de Spearman entre ambas variables es  $Rho = 0.59$  y el nivel de significancia de 0.000. Y en cuanto con la variable Balanced Scorecard se obtuvo un 33.3% en un nivel alto y un 63% en un nivel medio, lo cual demuestra que la significancia de la herramienta es alta como lo mencionó Castillo, Rodríguez y Osma, (2017) que implementar esta herramienta en la Gestión de las empresa tiene un confiabilidad de 75%, pero, no todas las empresas acuícolas lo aplican en su gestión, como se demostró en la pregunta 13 (anexos) de la encuesta de esta investigación, y responden que 30.9% mencionan que no conocen o no aplican esta herramienta en la empresa y el 42% casi nunca, el 22.2% saben de esta herramienta y tan solo 1.2% conoce y aplica esta Herramienta en su gestión Empresarial, de modo que, este

resultado demuestra que esta herramienta de Gestión no es considerado por estas empresas, porque en el Perú las truchiculturas recién están en proceso de crecimiento y no tienen una adecuada formulación de estrategias, como lo afirmó Villarán (2000) que las micro y pequeñas empresas tienen muchas dificultades de ser competitivos y sostenibles por no tener una adecuada estrategia, estas empresas en crecimiento tienen el error de que solo están enfocados en sus indicadores financieros y poco en las otras áreas de la empresa como lo afirmó Norton y Kaplan (1997) que no solo es importante medir el factor financiero, sino es primordial enfocarse en otras áreas de suma importancia de las empresas, este autor por esta razón cree conveniente tener indicadores en diferentes áreas para poder evaluar y replantear las estrategias, así lo demostró en su medición Salas, Banchieri Y Campa-Planas, (2016). Que la empresa donde evaluó el 60% de sus estrategias no está enfocados a su visión, dando como recomendación replantear sus estrategias. Esto demuestra que la herramienta del Balanced Scorecard es un mecanismo de evaluación de los factores de éxito de la empresa, Tal como Vázquez. Elorza y Pinzón, (2016) afirmó en su artículo que el BSC debe ser considerada por todos los emprendedores que están en desarrollo, así éstas van tener el control de todas sus variables críticas.

De tal manera de la dimensión Medición de desempeño tiene una correlación con la variable Gestión Empresarial fue de  $Rho = 0.550$  con un nivel de significancia 0.000 teniendo una correlación positiva media, con un nivel de 56.8% está en el nivel medio, el 35.8% está en el nivel alto y el 7.4% en el nivel bajo. Si bien es cierto que su nivel de significancia de la dimensión es alta, pero el nivel porcentual se encuentra en media, es decir que necesita mejorar muchos puntos en la medición de desempeño, como mencionó Álvarez, (2015) que esta herramienta es eficiente para la evaluación de desempeño y que dará por resultado el aprendizaje progresivo laboral; tomando estas premisas justifica el porcentaje alto en el nivel medio, porque en la recolección de datos en la pregunta 1 (anexos) se observó que solo un 34.6% mencionó que la eficacia genera una buena gestión en la empresa, por otro lado el 12.3% del total de los encuestados mencionaron que la eficacia no permite o desconocen que mejora el desempeño de la gestión empresarial, como lo sostuvo Smutny, P., Prochazka, J., y Vaculik, M. (2016) que los “indicadores de eficacia dan cuenta las habilidades que tienes los directivos”; el autor nos trata de decir que esta investigación tiene un nivel medio debido a que los gerentes no tienen la capacidad de implementar una buena gestión o su falta de capacidad personal es muy bajo, como lo muestra en la pregunta 4 (anexos) que solo 11.1% mencionaron que siempre la capacidad del personal contribuye en

una buena gestión Empresarial y el 7.4% dicen que no es necesario la capacidad o aptitudes de la persona y el resto del porcentaje se mostró indeciso ante la pregunta; y otros de los puntos importantes en esta dimensión es ante la respuesta de la pregunta 8 (anexos) cuando se hizo la pregunta sobre la evaluación de calidad, el 19.8% cree que casi nunca es importante evaluar la calidad y entre a veces y casi siempre 51.8% y el 28.4% mencionaron que es muy importante esta evaluación, así también lo afirmó Guerra (2007) que la medición de desempeño es un elemento muy importante en toda gestión empresarial y también lo apoya Bonnefoy & Armijo (2006). Que dice que los indicadores de desempeño alinean las estrategias con la visión, Lo cual nos conlleva a una mejora continua.

En el caso de la dimensión Mejora Continua el resultado de correlación se observó que el  $Rho = 0.518$  siendo una correlación positiva media y el 49.9% está en el nivel medio el 46.9% son del nivel alto y solo el 3.7% están en el nivel bajo, dando por entender que las empresas acuícolas les falta mucho por mejorar continuamente, pero bien es cierto que su nivel de significancia es alta, Rodrigo y Muñoz (2019) mencionó que el BSC ha mejorado la Gestión Empresarial aumentando un 9% de rentabilidad, y recomienda seguir con la mejora continua progresiva para generar una base de datos; también esto se demuestra en la investigación cuando se le pregunta 9 (anexos) sobre la mejora continua dando a conocer que para los encuestados esta dimensión debe ser una política de gestión, respondiendo siempre y casi siempre un total de 60.5% de las empresas, del mismo modo para la pregunta 10 (anexos) cuando se les preguntó sobre las estrategias y sus logros de objetivos y solo el 8.6% cree que estas fueron la base para lograr sus objetivos pero el 45.7% mencionaron que a veces o casi nunca logran sus objetivos, dando por entender que las estrategias planteadas no son las correctas, como mencionó Salas, Banchieri Y Campa-Planas, (2016). Que en el análisis de su investigación solo el 60% de sus estrategias estaban orientadas a su misión, para eso recomienda analizar, observar y adaptar sus estrategias para una buena gestión de la empresa; algo semejante explicó Tolosa (2017) que la mejora continua debe tener un sistema de verificación para tener una base de datos y poder controlar, esto lo demuestran las empresas cuando se les pregunta sobre las acciones correctivas, pregunta 12 (anexos) donde el 85.1% considera que mejora la gestión.

En el caso de la dimensión Mapa Estratégico como resultado de correlación de  $Rho = 0.582$  con un nivel de significancia de 0,000 siendo un coeficiente de correlación de positiva media con un nivel del 59.3% están en el nivel medio y el 33.3% están en el nivel

alto, el 7.4% en el nivel bajo, esto nos muestra que las empresas tienen conocimiento de muchas estrategias pero le falta mejorar en un esquema adecuado; como lo mencionó Kaplan y Norton (2000) que un mapa estratégico es un método de cooperación entre los objetivos bajo la observación del BSC con las estrategias, en la pregunta 16 (anexos) se demostró el alto porcentaje en el nivel medio, ya que el 39.5% de los encuestados mencionaron o desconocen que un mapa estratégico aumente rentabilidad, pero el 60.5% que siempre y casi siempre este esquema ayuda a generar rentabilidad y mejora la gestión empresarial, también en esta pregunta se infiere la importancia del factor financiero, Kaplan y Norton (2000) si tomas el análisis financiero es porque se da importancia a los efectos de las decisiones económicas tanto en lo interno o externo de la empresa. En la pregunta 18 (anexos) de esta investigación hace énfasis a la satisfacción de los clientes ya que, el 70.4% de los encuestados menciona que si genera productividad, como define Best (2007) los clientes son la fuente de ingreso, la cual es necesario su satisfacción, fidelidad y su retención. En la pregunta 21 (anexos) hace referencia sobre la inversión en desarrollo y tecnología, los encuestados respondieron el 72,8% que invertir en eso es porque tienes una buena gestión y 27.2% que a veces la inversión te genera, Kaplan y Norton (1997) y Baraybar (2011) hace notar que la inversión en el crecimiento de la tecnología ayuda a fomentar el aprendizaje a la empresa, y que en paralelo la empresa se desarrolla con más competitividad.

No obstante habiendo observado la relación positiva que existe de las dimensiones expuestas anteriormente con la variable Gestión empresarial el 55.6% es el nivel medio, el 39.5% es de nivel alto, por último el 4.9% es de nivel bajo según los gerentes de las empresas acuícolas de la región Lima, esto nos muestra que las empresas en la actualidad no tienen un orden adecuado o una herramienta necesaria para el manejo una buena gestión empresarial; como mencionó Taylor (1898) que la “gestión en la práctica empresarial es un paradigma en constante evolución” si bien es una teoría muy antigua pero muestra la realidad de la actualidad, Perdiguero (2005) también dice que una buena gestión se plantea retos de una manera consciente con modelos de gestión adecuados, como muestra en la pregunta 23 (anexos) que el 40.7% mencionaron que su gestión no logra sus objetivos, esto puede ser que estas empresas no hayan planteado bien sus objetivos o a veces se proponen metas no alcanzables. Como muestra el nivel de la dimensión del logro de objetivos que el 46.9% es del nivel medio, y el 28.4% es del nivel alto, y por último el 24.7% es del nivel bajo como dice Pera (1998) que para lograr el objetivo se tiene que tener una planificación y política generalizada” también se observa claro en la Eficiencia de Gestión el 76.5% es del nivel

medio, y el 13.6% es del nivel alto, y por y ultimo el 9.9% es del nivel bajo, da por entender que la empresa no son capaz de utilizar los recursos disponibles, Louffat (2012) dice que la eficiencia es el óptimo uso de los materiales a disposición y no exista excedentes” en la pregunta 29 (anexos) muestro que el mayor porcentaje de los encuestados 45.7% dicen que sus colaboradores no utilizan los recursos necesarios para cumplir su objetivo, donde esto lo conlleva a una productividad ineficiente, Torre (1999) donde dice que la productividad tiene concordancia con los insumos y los recursos usados para obtener un bien”

## V. Conclusiones

Primero:

El Balanced Scorecard tiene relación de  $Rho = 0,593$  directa positiva media y un nivel de significancia de  $p=0,000^{**}$  con la Gestión Empresarial de las truchiculturas de la región Lima, 2019. De manera que, se comprobó la hipótesis general de la investigación y se determinó que su coeficiente de correlación es positiva media.

Segundo:

La Medición de Desempeño tiene relación directa  $Rho=0,550$  directa positiva media y un nivel de significancia  $p=0,000^{**}$  con la Gestión Empresarial de las truchiculturas de la región Lima, 2019. Por esta razón, se comprobó la hipótesis específica 1 de la investigación y se estipuló que su coeficiente de correlación es positiva media.

Tercero:

La Mejora Continua tiene relación directa  $Rho=0,518$  directa positiva media y un nivel de significancia  $p=0,000^{**}$  con la Gestión Empresarial de las truchiculturas de la región Lima, 2019. Por ende, se comprobó la hipótesis específica 2 de la investigación y se estableció que su coeficiente de correlación es positiva media.

Cuarto:

La dimensión del Mapa Estratégico tiene relación directa  $Rho=0,582$  directa positiva media y un nivel de significancia de  $p=0,000^{**}$  con la Gestión Empresarial de las truchiculturas de la región Lima, 2019. Por consiguiente, se comprobó la hipótesis específica 3 de la investigación y se determinó que su coeficiente de correlación es positiva media.

## VI. Recomendaciones

### Primero:

Por lo observado en la investigación, las empresas tienen un manejo de gestión en el nivel medio y tradicional, de modo que, se le recomienda la implementación de la herramienta del Balanced Scorecard para llegar a un análisis efectivo, observando los procesos de evolución, para ello tiene que planificar sus estrategias en un mapa estratégico con indicadores (KPIs) precisos y tener un alineamiento con los objetivos.

### Segundo:

Tomar conciencia que la medición de desempeño es un factor primordial en la subsistencia de toda institución, para ello debe hacer un programa de capacitación y formación de los colaboradores de la empresa, así lograrán la eficacia y eficiencia los procesos de cada área de la empresa.

### Tercero:

Se debe considerar a la mejora continua una política de la empresa, teniendo acciones correctivas y estrategias a corto y largo plazo para poder resolver incidentes que se presenten en los procesos de gestión, también se debe empezar con los procesos implementación del ISO 9001 para poder estandarizar las normas de los procesos de calidad.

### Cuarto:

Elaborar un instrumento visual donde las estrategias de la empresa y los objetivos de las cuatro perspectivas que plantea el BSC tengan un mismo rumbo de causa-efecto (mapa estratégico) así elaborar las acciones que realmente son concretas y estratégicos.

## Referencias

- Aaker, D., & Adler, D. (2001). *Developing business strategies*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Alvarez, D. (2015). *Desarrollo de un modelo de cuadro de mando integral como herramienta de apoyo para la toma de decisiones en una empresa comercializadora de productos de consumo masivo* (Master's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato).
- Andrews, R., Boyne, G., & Walker, R. (2011). *The impact of management on administrative and survey measures of organizational performance*. *Public Management Review*, 13(2), 227-255.
- Baptista, M., Fernández, C., & Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*, 6ª Edición, México.
- Baraybar, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. ESIC Editorial.
- Best, R. (2007). *Marketing strategic*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Bonnefoy, J. & Armijo, M. (2006). *Indicadores de desempeño en el sector público* (Vol. 45). United Nations Publications.
- Briseño, H. (2006). *Indicadores financieros*. México: Umbral.
- Burgess, P. (1975). *Capacity building and the elements of public management*. *Public Administration Review*, 35, 705-716.
- Carrera, A. (2015). *Cuadro de mando integral como herramienta de gestión para mejorar la productividad y reducir costos de producción en una empresa industrial peruana de tintas para serigrafía*.
- Castillo, D. y Osma, P. (2017). *Model of simulation to Evaluate Strategic Decisions in an AIESEC local committee based on the balanced scorecard/Modelo de Simulación para evaluar las decisiones estratégicas de un comité local de AIESEC basados en el Balanced Scorecard*. *RISTI (Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao)*, (25), 82-98.

- Ceballos, L, Gomez M., y Guil, P. (2016). *Management control in Radiopharmacy Hospital Units: Review of the variables to consider using Balanced Scorecards* In. ARS PHARMACEUTICA.
- Childress, R, Laney, M. Minyen, R. & Pennell, N (2009). *U.S. Patent No. 7,529,981*. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.
- Dahlgaard, J. & Mi Dahlgaard-Park, S. (2006). *Lean production, six sigma quality, TQM and company culture*. The TQM magazine, 18(3), 263-281.
- De la Torre, J. (1999). *Conceptos generales de productividad, sistemas, normalización y competitividad para la pequeña y mediana empresa*. Universidad Iberoamericana.
- De Villegas, J. & Soto, G. (2012). *Las MIPYMES en el contexto mundial: sus particularidades en México*. Iberóforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana.
- Espín, R. (2011). *Gestión estratégica en organizaciones del sector público*. Instituto de Altos Estudios Nacionales.
- Fernandes, A. (2018). *Culturas organizativas, Cuadro de Mando Integral y performance empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas del norte de Portugal* (Doctoral dissertation).
- Grimshaw, J., Thomas, R., MacLennan, G. Fraser, C. Ramsay, R. Vale, L. & Wensing, M. (2004). *Effectiveness and efficiency of guideline dissemination and implementation strategies*.
- Guerra-López, I. (2007). *Evaluación y mejora continua: Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño*. AuthorHouse.
- Hernández S, Fernández C. & Baptista L (2014). *Metodología de la investigación* (Vol. 6). México: McGraw-Hill.
- Huertas, L. (2014) *influencia del Balance Scorecard en la gestión gerencial del banco de crédito del Perú bcp – agencia real plaza – Trujillo*. (Tesis para optar el título de Contador Público). Universidad Nacional de Trujillo
- Kaplan, R. Norton, D, & Santapau, A. (1997). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.

- León, C. (2007). *Gestión Empresarial para agro negocios*. Chiclayo.
- Louffat, E. (2012). *Fundamentos del proceso administrativo*.
- Mager, R. (2006). *Análisis de objetivos: Cómo definir sus metas para poder alcanzarlas* (Vol. 17). Grupo Planeta (GBS).
- Mager, R. F. (1962). *Preparing instructional objectives*.
- Markowitz, L. (2007). *Structural innovators and core-framing tasks: How socially responsible mutual fund companies build identity among investors*. *Sociological Perspectives*, 50(1), 131-153.
- Martorelli, J. (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial: De la Estrategia a Los Resultados*. Palibrio.
- Ministerio de Producción (acuiculturas – truchas) recuperado de: <https://www.produce.gob.pe/index.php/ministerio/sector-acuicultura/16-general>
- Mussa, M., & Rosen, S. (1978). *Monopoly and product quality*. *Journal of Economic theory*, 18(2), 301-317.
- NORTON, D. (2000). *El cuadro de Mando Integral: THE BALANCED SCORECARD. GESTIÓN 2000*.
- Pera, M. (1998). *Teoría de la Planificación*. Fondo Editorial Humanidades.
- Perdiguero, T. (2005). *La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial* (Vol. 52). Universitat de València.
- Ponce H. (2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Enseñanza e investigación en psicología.
- Porter, M. Kramer, M. & Lorsch, J. (2009). *Ser competitivo* (No.338.6048 P69Y 2008.). Barcelona: Deusto.
- Rodrigo, I. Muñoz, F. (2019). *Diseño de un sistema de indicadores de gestión basado en el Balanced Scorecard para una empresa de mensajería caso: LSF Service SAC*.

- Salas, O., Y Campa-Planas, F. (2016). *The implementation of the balanced scorecard in the agri-food sector: the case of food group guissona*. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión.
- Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill México.
- Sánchez H. Reyes, C. Y Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*.
- Selamat, N., Samsu, N. & Kamalu, S. (2013). *The impact of organizational climate on teachers' job performance*.
- Smutny, P., Prochazka, J., & Vaculik, M. (2016). *The Relationship between Managerial Skills and Managerial Effectiveness in a Managerial Simulation Game*. Innovar
- Ticona V. (2017). *Balanced Scorecard para la mejora en el proceso de compras en la empresa Virgen de Fátima SA*, Lima, 2017.
- Tolosa, L. (2017). *Técnicas de mejora continua en el transporte*. Marge Books.
- Varela, R., Arturo, B., & Lucía, O. (2006). *Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias*. Estudios gerenciales, 22(100), 21-47.
- VÁZQUEZ, J. Elorza, M., y Pinzón, P. (2016). *Balanced scorecard for entrepreneurs: from the canvas model to the CMI*. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión.
- Veiga, C. (2013). *Control de gestión empresarial*. Esic editorial.
- Villarán, F. (2000). *Las pymes en la estructura empresarial peruana*. SASE, Lima.(1998),“La promoción Estatal a las PYMEs en el Perú”PEMTEC, Lima.
- Zuta, M., & Carroll, J. (2016). *Aplicación de balanced scorecard en el proceso de gestión de la empresa procesos textiles EIRL*

Anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia

título: Balanced Scorecard y la Gestión Empresarial en la truchiculturas de la región Lima- 2019						
autor: Miguel Alvaro Rosas Santiago						
problema	objetivos	hipótesis	variables e indicadores			
¿De qué manera el Balanced Scorecard se relaciona en la Gestión Empresarial en las truchiculturas de la región Lima - 2019?	determinar la relación del Balanced Scorecard y la Gestión Empresarial de las truchiculturas de la región Lima - 2019	El Balanced Scorecard tiene relación con la Gestión Empresarial en las truchiculturas de la región Lima - 2019	variable 1: Balanced Scorecard			
			dimensiones	Indicadores	ítems	escala de medición
problema específico:	objetivo específicos:	hipótesis específicos:	Medición de desempeño	Eficacia Capacidades calidad	del 01 al 8	Siempre (5) Casi siempre (4) Algunas veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)
¿De qué manera la Medición de Desempeño se relaciona con Gestión Empresarial en las truchiculturas de la región Lima - 2019?	Determinar la relación de la Medición de Desempeño y la Gestión Empresarial de las truchiculturas de la región Lima - 2019	La Medición de Desempeño tiene relación con la Gestión Empresarial en las truchiculturas de la región Lima - 2019	Mejora Continua	Estrategia Acciones correctivas Impacto de mejora	del 9 al 14	
			El Mapa estratégico	Finanzas Clientes Proceso internos Innovación y aprendizaje	del 15 al 22	baja 72-76
¿De qué manera la Mejora Continua se relaciona con Gestión Empresarial en las truchiculturas de la región Lima - 2019?	Determinar la relación de la Mejora Continua y la Gestión Empresarial de las truchiculturas de la región Lima - 2019	La Mejora Continua tiene relación con la Gestión Empresarial en las truchiculturas de la región Lima - 2019	variable 2: Gestión Empresarial			
			dimensiones	indicadores	ítems	escala de medición
			Logro de Objetivos	Objetivos Designación de tareas Calidad de productos	del 23 al 28	Siempre (5) Casi siempre (4) Algunas veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)
¿De qué manera el Mapa Estratégico se relaciona con Gestión Empresarial en las truchiculturas de la región Lima - 2019?	Determinar la relación del Mapa Estratégico y la Gestión Empresarial de las truchiculturas de la región Lima - 2019	El Mapa Estratégico tiene relación con la Gestión Empresarial en las truchiculturas de la región Lima - 2019	Eficiencia de la Gestión	Rendimientos Clima organizacional	del 29 al 32	
			Crecimiento de la Productividad	Valor de marca Costo de producto Beneficio	del 33 al 39	bajo 55-57

Tipo y Diseño de Investigación	Población y Muestra	Técnicas e Instrumentos	Estadística a Utilizar
<p>Método: Hipotético-Deductivo</p> <p>Enfoque: cualitativo</p> <p>Tipo: básica</p> <p>Nivel: correlacional</p> <p>Diseño: no experimental</p>	<p>La población es de 51 empresas truchicolas, se realizara un censo a todos los gerentes y administradores.</p>	<p>Vaiable1: Balanced Scorecard</p> <p>Técnica: censo</p> <p>Instrumento: cuestionario</p> <hr/> <p>Variable 2: Gestión Empresarial</p> <p>Técnica: censo</p> <p>Instrumento: cuestionario</p>	<p>descriptiva:</p> <p>tabla de frecuencias</p> <p>gráficos estadísticos</p> <p>calculo de parámetro</p> <p>inferencial:</p> <p>se realizaron los cálculos para la prueba de hipótesis</p> <p>rho de Spearman: <math display="block">\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}</math></p>

## Anexo 2: Instrumentos de Recolección de Datos

Estimado colaborador (a), el presente cuestionario solo tiene fines académicos, tiene por objetivo recolectar datos relevantes por ello se pide responder con sinceridad.

Marque usted el numeral que considera de acuerdo a la escala siguiente:

Calificación de valores: 1: Nunca, 2: Casi nunca 3: A veces, 4: Casi siempre 5. Siempre

### CUESTIONARIO SOBRE: (VARIABLE) **Balanced Scorecard**

Nº	Dimensión 1: Medición de desempeño	1	2	3	4	5
1	¿Cree usted que la eficacia permite un mejor desempeño de la Gestión Empresarial?					
2	¿Considera usted que la eficacia genera el crecimiento de la productividad?					
3	¿Sabe usted si la gestión empresarial es eficaz en el logro de sus objetivos?					
4	¿Cree usted que la capacidad del personal contribuirá en la eficiencia de la Gestión Empresarial?					
5	¿Cree usted que la capacidad con objetivo mejoran el desempeño en la Gestión Empresarial?					
6	¿Cree usted que la empresa tiene la capacidad de tener competitividad Empresarial?					
7	¿Cree usted que la Gestión Empresarial ha implantado procesos de Calidad?					
8	¿Cree usted que es importante evaluar la calidad para mejorar la eficiencia de la Gestión?					
	<b>Dimensión 2: Mejora Continua</b>					
9	¿Considera usted que la mejora continua debe ser una política de la Gestión Empresarial?					
10	¿Considera usted que sus estrategias ha generado en el logro de sus objetivos?					
11	¿Ha experimentado usted incidentes en sus procesos de gestión que ha interrumpido el logro de sus objetivos?					
12	¿Considera usted que tener planes de acciones correctivas genera una mejora continua en la Gestión Empresarial?					
13	¿Considera usted que el Balanced Scorecard genera un impacto de mejora en la Gestión Empresarial?					
14	¿Considera usted que la implementación del ISO 9001 te ayuda a mejorar continuamente en tu Gestión Empresarial?					

<b>Dimensión 3: El Mapa estratégico</b>						
15	¿Cree usted que la Gestión Empresarial eleva su ratio financiero?					
16	¿Cree usted que plantear un mapa estratégico aumente su rentabilidad financiera?					
17	¿Considera usted que en la gestión empresarial es importante medir las compras efectuadas por nuevos clientes?					
18	¿Considera que la satisfacción del cliente genera crecimiento de la productividad?					
19	¿Considera usted que medir el índice de desperdicios mejora la eficiencia de la Gestión Empresarial?					
20	¿Cree usted que la eficiencia de la gestión reduce los tiempos de cola?					
21	¿Cree usted que invertir en desarrollo de tecnología genera una buena Gestión Empresarial?					
22	¿Cree usted que medir la productividad del empleado ayuda el logro de objetivos?					

**CUESTIONARIO SOBRE: (VARIABLE) Gestión Empresarial**

Nº	<b>Dimensión 1: Logro de Objetivos</b>	1	2	3	4	5
23	¿Sabe usted que la Gestión Empresarial logra los objetivos?					
24	¿Cree usted que sus esfuerzos y recursos se dirigen a los logros de los objetivos?					
25	¿Considera usted que la designación de tareas genera la mejora continua?					
26	¿Cree usted que la designación de tareas es una forma de medición de desempeño?					
27	¿Considera usted que la satisfacción de sus clientes es base de su calidad de sus productos?					
28	¿Cree usted que la mejora continua genera calidad de productos?					
	<b>Dimensión 2: Eficiencia de la Gestión</b>					
29	¿Considera usted que sus colaboradores utilizan la menor cantidad de recursos para cumplir los objetivos?					

30	¿Tiene usted implementado indicadores para evaluar los rendimientos en su Gestión Empresarial?					
31	¿Considera usted que tener un plan de comunicación y de trabajo mejora el clima organizacional?					
32	¿Cree usted que clima organizacional es esencial en la eficiencia de la Gestión Empresarial?					
	<b>Dimensión 3: Crecimiento de la Productividad</b>					
33	¿Cree usted que la Gestión Empresarial Genera valor de marca?					
34	¿Considera usted que su marca genera el crecimiento de la productividad?					
35	¿Considera usted que su marca es gracia a la mejora continua?					
36	¿Cree usted que el crecimiento de la productividad está relacionado en la optimización de costos en la fabricación del producto?					
37	¿Considera usted que su empresa es competitivo en el costo de producto?					
38	¿Considera usted que los beneficios es en relación a la mejora continua?					
39	¿Cree usted que la Gestión Empresarial genera beneficios?					

3-3

Queremos agradecer a todos los que participaron en la encuesta, Las respuestas recibidas son importantes para nosotros, porque nos ayudaran a determinar la relación del Balanced Scorecard y la gestión Empresarial de las truchiculturas de la región Lima.

Anexo 3: Validez de Instrumento



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE BALANCED SCORECARD**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN Medición de desempeño</b>							
1	La eficacia permite un mejor desempeño de la gestión empresarial	/		/		/		
2	La eficacia genera el crecimiento de la productividad	/		/		/		
3	La gestión empresarial es eficaz en el logro de sus objetivos	/		/		/		
4	La capacidad del personal contribuirá en la eficiencia de la gestión empresarial	/		/		/		
5	La capacidad con objetivo mejoran el desempeño en la gestión empresarial	/		/		/		
6	Cree usted que la empresa tiene la capacidad de tener competitividad empresarial	/		/		/		
7	Cree usted que su gestión empresarial ha implantado procesos de calidad	/		/		/		
8	Es importante evaluar la calidad para mejorar la eficiencia de la gestión	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN Mejora Continua</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
9	La mejora continua debe ser una política de la gestión empresarial	/		/		/		
10	Considera usted que sus estrategias ha generado en el logro de sus objetivos	/		/		/		
11	Ha experimentado usted incidentes en sus procesos de gestión que ha interrumpido el logro de sus objetivos	/		/		/		
12	Tener planes de acciones correctivas genera una mejora continua en la gestión empresarial	/		/		/		
13	El Balanced Scorecard genera un impacto de mejora en la Gestión Empresarial	/		/		/		
14	Considera usted que la implementación del ISO 9001 te ayuda a mejorar continuamente en tu gestión empresarial	/		/		/		
	<b>DIMENSION El Mapa estratégico</b>							
15	La Gestión Empresarial eleva su ratio financiero	/		/		/		
16	Cree usted que plantear un mapa estratégico aumenta su rentabilidad financiera	/		/		/		
17	En la gestión empresarial es importante medir las compras efectuadas por nuevos clientes	/		/		/		
18	La satisfacción del cliente genera crecimiento de la productividad	/		/		/		
19	Medir el índice de desperdicios mejora la eficiencia de la gestión Empresarial	/		/		/		
20	Cree usted que la eficiencia de la gestión reduce los tiempos de cola	/		/		/		
21	Invertir en desarrollo de tecnología genera una buena gestión empresarial	/		/		/		
22	Medir la productividad del empleado ayuda el logro de objetivos	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ZARATE RUIZ GUSTAVO ERNESTO   DNI: 09870134

Especialidad del validador: TEMATICO

- <sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <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

07 de 12 del 2019



Firma del Experto Informante.  
Especialidad

PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE MEDICION DE LA TRAYECTORIA DE EXPERTOS

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE GESTIÓN EMPRESARIAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN Logro de Objetivos</b>							
1	La Gestión Empresarial logra los objetivos	/		/		/		
2	Cree usted que sus esfuerzos y recursos se dirigen a los logros de los objetivos	/		/		/		
3	La designación de tareas genera la mejora continua	/		/		/		
4	Cree usted que la designación de tareas es una forma de medición de desempeño	/		/		/		
5	La satisfacción de sus clientes es base de su calidad de sus productos	/		/		/		
6	La mejora continua genera calidad de productos	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN Eficiencia de la Gestión</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Considera usted que sus colaboradores utilizan la menor cantidad de recursos para cumplir los objetivos	/		/		/		
8	Tiene usted implementado indicadores para evaluar los rendimientos en su gestión empresarial	/		/		/		
9	Tener un plan de comunicación y de trabajo mejora el clima organizacional	/		/		/		
10	El clima organizacional es esencial en la eficiencia de la Gestión Empresarial	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN Crecimiento de la Productividad</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
11	La gestión Empresarial Genera valor de marca	/		/		/		
12	Considera usted que su marca genera el crecimiento de la productividad	/		/		/		
13	Considera usted que su marca es gracia a la mejora continua	/		/		/		
14	El crecimiento de la productividad está relacionado en la optimización de costos en la fabricación del producto	/		/		/		
15	Considera usted que su empresa es competitivo en el costo de producto	/		/		/		
16	Considera usted que los beneficios es en relación a la mejora continua	/		/		/		
17	La Buena Gestión Empresarial genera beneficios a la empresa	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable

Aplicable después de corregir

No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

ZARATE RUIZ GUSTAVO ERNESTO

DNI:

09870134

Especialidad del validador:

TEMATICO

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<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

.07....de..12.....del 2012..



Firma del Experto Informante.  
Especialidad

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE BALANCED SCORECARD**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN Medición de desempeño</b>							
1	La eficacia permite un mejor desempeño de la gestión empresarial	/		/		/		
2	La eficacia genera el crecimiento de la productividad	/		/		/		
3	La gestión empresarial es eficaz en el logro de sus objetivos	/		/		/		
4	La capacidad del personal contribuirá en la eficiencia de la gestión empresarial	/		/		/		
5	La capacidad con objetivo mejoran el desempeño en la gestión empresarial	/		/		/		
6	Cree usted que la empresa tiene la capacidad de tener competitividad empresarial	/		/		/		
7	Cree usted que su gestión empresarial ha implantado procesos de calidad	/		/		/		
8	Es importante evaluar la calidad para mejorar la eficiencia de la gestión	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN Mejora Continua</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
9	La mejora continua debe ser una política de la gestión empresarial	/		/		/		
10	Considera usted que sus estrategias ha generado en el logro de sus objetivos	/		/		/		
11	Ha experimentado usted incidentes en sus procesos de gestión que ha interrumpido el logro de sus objetivos	/		/		/		
12	Tener planes de acciones correctivas genera una mejora continua en la gestión empresarial	/		/		/		
13	El Balanced Scorecard genera un impacto de mejora en la Gestión Empresarial	/		/		/		
14	Considera usted que la implementación del ISO 9001 te ayuda a mejorar continuamente en tu gestión empresarial	/		/		/		
	<b>DIMENSION El Mapa estratégico</b>							
15	La Gestión Empresarial eleva su ratio financiero	/		/		/		
16	Cree usted que plantear un mapa estratégico aumenta su rentabilidad financiera	/		/		/		
17	En la gestión empresarial es importante medir las compras efectuadas por nuevos clientes	/		/		/		
18	La satisfacción del cliente genera crecimiento de la productividad	/		/		/		
19	Medir el índice de desperdicios mejora la eficiencia de la gestión Empresarial	/		/		/		
20	Cree usted que la eficiencia de la gestión reduce los tiempos de cola	/		/		/		
21	Invertir en desarrollo de tecnología genera una buena gestión empresarial	/		/		/		
22	Medir la productividad del empleado ayuda el logro de objetivos	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: P.D. BLADILLO BRAVO C.Z. MARIBEL   DNI: 09217078

Especialidad del validador: TEMÁTICO

07 de 12 del 2019

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <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.**  
**Especialidad**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE GESTIÓN EMPRESARIAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN Logro de Objetivos</b>							
1	La Gestión Empresarial logra los objetivos	/		/		/		
2	Cree usted que sus esfuerzos y recursos se dirigen a los logros de los objetivos	/		/		/		
3	La designación de tareas genera la mejora continua	/		/		/		
4	Cree usted que la designación de tareas es una forma de medición de desempeño	/		/		/		
5	La satisfacción de sus clientes es base de su calidad de sus productos	/		/		/		
6	La mejora continua genera calidad de productos	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN Eficiencia de la Gestión</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
7	Considera usted que sus colaboradores utilizan la menor cantidad de recursos para cumplir los objetivos	/		/		/		
8	Tiene usted implementado indicadores para evaluar los rendimientos en su gestión empresarial	/		/		/		
9	Tener un plan de comunicación y de trabajo mejora el clima organizacional	/		/		/		
10	El clima organizacional es esencial en la eficiencia de la Gestión Empresarial	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN Crecimiento de la Productividad</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
11	La gestión Empresarial Genera valor de marca	/		/		/		
12	Considera usted que su marca genera el crecimiento de la productividad	/		/		/		
13	Considera usted que su marca es gracia a la mejora continua	/		/		/		
14	El crecimiento de la productividad está relacionado en la optimización de costos en la fabricación del producto	/		/		/		
15	Considera usted que su empresa es competitivo en el costo de producto	/		/		/		
16	Considera usted que los beneficios es en relación a la mejora continua	/		/		/		
17	La Buena Gestión Empresarial genera beneficios a la empresa	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: R.O.B. LARILLO BRAVO C.Z. MARIBEL   DNI: 09217078

Especialidad del validador: TEMÁTICO

07 de 12 del 2019

- <sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<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.  
Especialidad

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE BALANCED SCORECARD**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN Medición de desempeño</b>							
1	La eficacia permite un mejor desempeño de la gestión empresarial	/		/		/		
2	La eficacia genera el crecimiento de la productividad	/		/		/		
3	La gestión empresarial es eficaz en el logro de sus objetivos	/		/		/		
4	La capacidad del personal contribuirá en la eficiencia de la gestión empresarial	/		/		/		
5	La capacidad con objetivo mejoran el desempeño en la gestión empresarial	/		/		/		
6	Cree usted que la empresa tiene la capacidad de tener competitividad empresarial	/		/		/		
7	Cree usted que su gestión empresarial ha implantado procesos de calidad	/		/		/		
8	Es importante evaluar la calidad para mejorar la eficiencia de la gestión	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN Mejora Continua</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
9	La mejora continua debe ser una política de la gestión empresarial	/		/		/		
10	Considera usted que sus estrategias ha generado en el logro de sus objetivos	/		/		/		
11	Ha experimentado usted incidentes en sus procesos de gestión que ha interrumpido el logro de sus objetivos	/		/		/		
12	Tener planes de acciones correctivas genera una mejora continua en la gestión empresarial	/		/		/		
13	El Balanced Scorecard genera un impacto de mejora en la Gestión Empresarial	/		/		/		
14	Considera usted que la implementación del ISO 9001 te ayuda a mejorar continuamente en tu gestión empresarial	/		/		/		
	<b>DIMENSION El Mapa estratégico</b>					/		
15	La Gestión Empresarial eleva su ratio financiero	/		/		/		
16	Cree usted que plantear un mapa estratégico aumente su rentabilidad financiera	/		/		/		
17	En la gestión empresarial es importante medir las compras efectuadas por nuevos clientes	/		/		/		
18	La satisfacción del cliente genera crecimiento de la productividad	/		/		/		
19	Medir el índice de desperdicios mejora la eficiencia de la gestión Empresarial	/		/		/		
20	Cree usted que la eficiencia de la gestión reduce los tiempos de cola	/		/		/		
21	Invertir en desarrollo de tecnología genera una buena gestión empresarial	/		/		/		
22	Medir la productividad del empleado ayuda el logro de objetivos	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Edricson Yucra Oca ..... DNI: 08478538 .....

Especialidad del validador: Psicología, Lengua Castellana .....

07 de Dic del 2019

- <sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <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.  
Especialidad

PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE GESTIÓN EMPRESARIAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN Logro de Objetivos</b>							
1	La Gestión Empresarial logra los objetivos	/		/		/		
2	Cree usted que sus esfuerzos y recursos se dirigen a los logros de los objetivos	/		/		/		
3	La designación de tareas genera la mejora continua	/		/		/		
4	Cree usted que la designación de tareas es una forma de medición de desempeño	/		/		/		
5	La satisfacción de sus clientes es base de su calidad de sus productos	/		/		/		
6	La mejora continua genera calidad de productos	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN Eficiencia de la Gestión</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
7	Considera usted que sus colaboradores utilizan la menor cantidad de recursos para cumplir los objetivos	/		/		/		
8	Tiene usted implementado indicadores para evaluar los rendimientos en su gestión empresarial	/		/		/		
9	Tener un plan de comunicación y de trabajo mejora el clima organizacional	/		/		/		
10	El clima organizacional es esencial en la eficiencia de la Gestión Empresarial	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN Crecimiento de la Productividad</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
11	La gestión Empresarial Genera valor de marca	/		/		/		
12	Considera usted que su marca genera el crecimiento de la productividad	/		/		/		
13	Considera usted que su marca es gracia a la mejora continua	/		/		/		
14	El crecimiento de la productividad está relacionado en la optimización de costos en la fabricación del producto	/		/		/		
15	Considera usted que su empresa es competitivo en el costo de producto	/		/		/		
16	Considera usted que los beneficios es en relación a la mejora continua	/		/		/		
17	La Buena Gestión Empresarial genera beneficios a la empresa	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Edvicton Guadalupe Oca    DNI: 08478538

Especialidad del validador: Administración, Finanzas Contabilidad

07 de Dic del 2019

- <sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <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.  
Especialidad

PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE JUICIO DE EXPERTOS

### Anexo 4: Matriz de datos

spss miguel tesis.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 47 de 47 variables

	pregunta1	pregunta2	pregunta3	pregunta4	pregunta5	pregunta6	pregunta7	pregunta8	pregunta9	pregunta10	pregunta11	pregunta12	pregunta13	pregunta14	pregunta15	pr
1	4	3	4	5	4	3	5	4	3	4	5	4	3	5	4	
2	5	4	3	5	4	2	4	5	4	3	5	4	2	4	5	
3	3	4	5	3	3	3	5	4	4	5	3	3	2	5	3	
4	4	3	2	4	5	3	4	3	3	2	4	5	1	4	4	
5	5	3	2	3	4	4	4	2	3	2	3	4	3	4	5	
6	4	3	3	2	4	4	3	3	3	3	2	4	1	3	4	
7	4	3	3	4	5	3	3	5	3	3	4	5	2	3	4	
8	2	4	4	3	5	3	4	2	4	4	3	5	2	4	2	
9	3	2	4	4	3	3	4	5	2	4	4	3	2	4	3	
10	3	4	2	4	4	3	5	4	4	2	4	4	1	5	3	
11	5	4	3	4	5	3	3	4	4	3	4	5	1	3	5	
12	5	5	5	5	4	5	3	3	5	5	5	4	3	3	5	
13	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	2	5	4	
14	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	2	4	5	
15	5	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	5	1	5	5	
16	5	3	2	3	4	4	4	2	3	2	3	4	3	4	5	
17	4	3	3	2	4	4	3	3	3	3	2	4	1	3	4	
18	4	3	3	4	5	3	3	5	3	3	4	5	2	3	4	
19	2	4	4	3	5	3	4	2	4	4	3	5	2	4	2	
20	3	2	4	4	3	3	4	5	2	4	4	3	2	4	3	
21	3	4	2	4	4	3	5	4	4	2	4	4	1	5	3	
22	5	3	2	3	4	4	4	2	3	2	3	4	1	4	5	
23	4	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	4	2	2	4	

Vista de datos Vista de variables

\*spss miguel tesis.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

1: MapaEstrategico 2 Visible: 47 de 47 ve

	BalancedScorecard	GestiónEmpresarial	MedicióndeDesempeño	MejoraContinua	MapaEstrategico	LogrodeObjetivos	EficienciadelaGestión	CrecimientodelaProductividad
1	3	3	3	3	2	3	3	3
2	3	2	3	3	3	2	2	3
3	2	2	2	3	2	2	2	2
4	2	2	2	2	2	2	2	2
5	2	2	2	2	1	2	2	1
6	1	2	1	1	2	3	1	2
7	2	2	2	2	2	2	2	3
8	2	2	2	3	2	1	2	2
9	2	2	2	2	2	1	2	2
10	2	3	2	2	2	2	2	3
11	2	2	3	2	3	2	2	2
12	3	3	3	3	3	3	2	2
13	3	3	3	3	3	3	2	3
14	3	3	3	3	3	3	2	3
15	3	3	3	3	3	2	3	3
16	2	2	2	2	1	2	2	1
17	1	2	1	1	2	3	1	2
18	2	2	2	2	2	2	2	3
19	2	2	2	3	2	1	2	2
20	2	2	2	2	2	1	2	2
21	2	3	2	2	2	2	2	3
22	2	1	2	2	1	2	1	1
23	2	2	1	2	2	2	2	2

Vista de datos Vista de variables

Anexo 5: Otros Empresas truchícolas de la región lima.

**PERÚ: DERECHOS ACUÍCOLAS EN EL ÁMBITO CONTINENTAL SEGÚN TIPO DE DERECHO Y NIVEL DE PRODUCCIÓN, VIGENTES AL 2017**

Departamento / Nivel de Producción	Autorización		Concesión		Total	
	Derechos	Área (ha.)	Derechos	Área (ha.)	Derechos	Área (ha.)
IV	Titular	Especie	Región	Provincia		
1	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ALIS YAUYOS	TRUCHA	LIMA	YAUYOS		
2	PISCIFACTORIA SAN CRISTOBAL S.A.C	TRUCHA	LIMA	OYON		
3	CIRILO PEREZ ZOROZABAL	TRUCHA	LIMA	HUARAL		
4	JULIAN YSAIAS CONDE HIDALGO	TRUCHA	LIMA	HUAROCHIRI		
5	JUSTER FRANCISCO RETUERTO MENA	TRUCHA	LIMA	HUAURA		
6	ARTURO SALAZAR HERRERA	TRUCHA	LIMA	CANTA		
7	JUSTER FRANCISCO RETUERTO MENA	TRUCHA	LIMA	HUAURA		
8	RONY SANDRO CAUCHOS DOROTEO	TRUCHA	LIMA	YAUYOS		
9	PISCIGRANJA YARAGUAN S.A.	TRUCHA	LIMA	CANTA		
10	A & E SANTOS E.I.R.L.	TRUCHA	LIMA	CANTA		
11	PISCIGRANJA COMUNAL PEZ DORADO S.R.L.	TRUCHA	LIMA	HUAROCHIRI		
12	TRUMAN RAUL GARCIA TELLO	TRUCHA	LIMA	HUAROCHIRI		
13	RUDY TOMAS ALIAGA SANTIAGO	TRUCHA	LIMA	CANTA		
14	NICOLAS ROJAS VILA	TRUCHA	LIMA	HUAROCHIRI		
15	TEOFILO VILLANUEVA MELGAR	TRUCHA	LIMA	OYON		
16	COMUNIDAD CAMPESINA DE CHISQUE	TRUCHA	LIMA	HUARAL		
17	ALFREDO ALEJANDRO GONZALES ROSELL	TRUCHA	LIMA	HUARAL		
18	TANIA FRANCO ESCOBAR	TRUCHA	LIMA	OYON		
19	DAMASO JOEL VILLANUEVA FUENTES	TRUCHA	LIMA	HUAROCHIRI		
20	RICARDO MALDONADO MUJE	TRUCHA	LIMA	HUAROCHIRI		
21	ERWIN EDGARDO GUERRERO CHULLUNCUY	TRUCHA	LIMA	YAUYOS		
22	PISCIGRANJA LOS DELFINES S.R.L.	TRUCHA	LIMA	HUAURA		
23	ROSULO CAÑARI ASTUDILLO	TRUCHA	LIMA	HUARAL		
24	JUAN ORTEGA GIRON	TRUCHA	LIMA	OYON		
25	MARTIN RICASCA ARMAS	TRUCHA	LIMA	HUAROCHIRI		
26	ISAIAS DEL CASTILLO TAPIA	TRUCHA	LIMA	OYON		
27	MARIO CAMARGO SALAZAR (PISCIGRANJA CAMARGO)	TRUCHA	LIMA	HUAROCHIRI		
28	ACUARIUS PERU S.A.C.	TRUCHA	LIMA	OYON		
29	MAXIMO JUVELINDO DE LA CRUZ TOLENTINO	TRUCHA	LIMA	HUAURA		
30	COMUNIDAD CAMPESINA SAN AGUSTIN DE CANIN	TRUCHA	LIMA	HUAURA		
31	HUGO PEDRO CARDENAS GARCIA Y LUIS TEODOMIRO CARDENAS	TRUCHA	LIMA	OYON		
32	HENRRI WINTER RODRIGUEZ GUERRERO	TRUCHA	LIMA	YAUYOS		
33	VICTOR ELIAS CALLE INCA	TRUCHA	LIMA	OYON		
34	PEDRO CUBAS SOTO	TRUCHA	LIMA	CANTA		
35	JULIANA CARMEN Y SUSYBEL DORITA CUBAS PEREZ	TRUCHA	LIMA	CANTA		
36	COKE METALURGICO DEL PERU S.A.	TRUCHA	LIMA	HUAURA		
37	NISSIM ALALU LANGNAS	TRUCHA	LIMA	CANTA		
38	AGROPECUARIA SANTA MARIA N° 1 E.I.R.L.	TRUCHA	LIMA	CANTA		
39	PISCIGRANJA YARAGUAN S.A.	TRUCHA	LIMA	CANTA		
40	PABLO RAMOS OSORIO	TRUCHA	LIMA	OYON		
41	PEDRO NICOLAS CASTAÑEDA PARDO	TRUCHA	LIMA	HUARAL		
42	COMUNIDAD CAMPESINA DE LLAMBILLA - HUAROCHIRI	TRUCHA	LIMA	HUAROCHIRI		
43	VICTOR JAVIER ESPIRITU FLORIANO	TRUCHA	LIMA	HUARAL		
44	IVAN HIGIDIO LLUQUE	TRUCHA	LIMA	HUARAL		
45	HECTOR RAUL BENVENUTO CESPEDES	TRUCHA	LIMA	CANTA		
46	VICTOR ITALO CONDE RICSE	TRUCHA	LIMA	YAUYOS		
47	JORGE FUENTES RIVERA CHIRRE	TRUCHA	LIMA	OYON		
48	ARTURO SALAZAR HERRERA	TRUCHA	LIMA	CANTA		
49	COMUNIDAD CAMPESINA SAN LORENZO DE ALIS	TRUCHA	LIMA	YAUYOS		
50	EMPRESA COMUNAL SANTIAGO DE HUAROS	TRUCHA	LIMA	CANTA		

Fuente: Ministerio de Producción

Anexo: Coeficiente de correlación de Spearman

<b>Coeficiente</b>	<b>Significado</b>
<b>-1.00</b>	Correlación negativa perfecta
<b>-0.90</b>	Correlación negativa muy fuerte
<b>-0.75</b>	Correlación negativa considerable
<b>-0.50</b>	Correlación negativa media
<b>-0.25</b>	Correlación negativa débil
<b>-0.10</b>	Correlación negativa muy débil
<b>0</b>	No existe correlación
<b>+0.10</b>	Correlación positiva muy débil
<b>+0.25</b>	Correlación positiva débil
<b>+0.50</b>	Correlación positiva media
<b>+0.75</b>	Correlación positiva considerable
<b>+0.90</b>	Correlación positiva muy fuerte
<b>+1.00</b>	Correlación positiva perfecta

Fuente: Hernández, Fernández, Baptista (2014, pág. 305).

## Anexo 6: Niveles De Las Preguntas Importantes

1. ¿Cree usted que la eficacia permite un mejor desempeño de la Gestión Empresarial?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi Nunca	10	12,3
	A Veces	22	27,2
	Casi Siempre	21	25,9
	siempre	28	34,6
	Total	81	100,0

2. ¿Considera usted que la eficacia genera el crecimiento de la productividad?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi Nunca	10	12,3
	A Veces	22	27,2
	Casi Siempre	34	42,0
	siempre	15	18,5
	Total	81	100,0

3. ¿Sabe usted si la gestión empresarial es eficaz en el logro de sus objetivos?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi Nunca	18	22,2
	A Veces	19	23,5
	Casi Siempre	37	45,7
	siempre	7	8,6
	Total	81	100,0

4. ¿Cree usted que la capacidad del personal contribuirá en la eficiencia de la Gestión Empresarial?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi Nunca	6	7,4
	A Veces	18	22,2
	Casi Siempre	48	59,3
	siempre	9	11,1
	Total	81	100,0

5. ¿Cree usted que la capacidad con objetivo mejoran el desempeño en la Gestión Empresarial?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A Veces	12	14,8
	Casi Siempre	36	44,4
	siempre	33	40,7
	Total	81	100,0

6. ¿Cree usted que la empresa tiene la capacidad de tener competitividad Empresarial?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi Nunca	2	2,5
	A Veces	47	58,0
	Casi Siempre	27	33,3
	siempre	5	6,2
	Total	81	100,0

7. ¿Cree usted que la Gestión Empresarial ha implantado procesos de Calidad?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A Veces	22	27,2
	Casi Siempre	35	43,2
	siempre	24	29,6
	Total	81	100,0

8. ¿Cree usted que es importante evaluar la calidad para mejorar la eficiencia de la Gestión?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi Nunca	16	19,8
	A Veces	18	22,2
	Casi Siempre	24	29,6
	siempre	23	28,4
	Total	81	100,0

9. ¿Considera usted que la mejora continua debe ser una política de la Gestión Empresarial?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi Nunca	10	12,3
	A Veces	22	27,2
	Casi Siempre	34	42,0
	siempre	15	18,5
	Total	81	100,0

10. ¿Considera usted que sus estrategias ha generado en el logro de sus objetivos?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi Nunca	18	22,2
	A Veces	19	23,5
	Casi Siempre	37	45,7
	siempre	7	8,6
	Total	81	100,0

11. ¿Ha experimentado usted incidentes en sus procesos de gestión que ha interrumpido el logro de sus objetivos?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi Nunca	6	7,4
	A Veces	18	22,2
	Casi Siempre	48	59,3
	siempre	9	11,1
	Total	81	100,0

12. ¿Considera usted que tener planes de acciones correctivas genera una mejora continua en la Gestión Empresarial?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A Veces	12	14,8
	Casi Siempre	36	44,4
	siempre	33	40,7
	Total	81	100,0

13. ¿Considera usted que el Balanced Scorecard genera un impacto de mejora en la Gestión Empresarial?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	nunca	25	30,9
	Casi Nunca	34	42,0
	A Veces	18	22,2
	Casi Siempre	3	3,7
	siempre	1	1,2
	Total	81	100,0

14. ¿Considera usted que la implementación del ISO 9001 te ayuda a mejorar continuamente en tu Gestión Empresarial?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A Veces	22	27,2
	Casi Siempre	35	43,2
	siempre	24	29,6
	Total	81	100,0

15. ¿Cree usted que la Gestión Empresarial eleva su ratio financiero?

Válido	Casi Nunca	10	12,3
	A Veces	22	27,2
	Casi Siempre	21	25,9
	siempre	28	34,6
	Total	81	100,0

16. ¿Cree usted que plantear un mapa estratégico aumente su rentabilidad financiera?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi Nunca	10	12,3
	A Veces	22	27,2
	Casi Siempre	34	42,0
	siempre	15	18,5
	Total	81	100,0

17. ¿Considera usted que en la gestión empresarial es importante medir las compras efectuadas por nuevos clientes?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi Nunca	18	22,2
	A Veces	19	23,5
	Casi Siempre	37	45,7
	siempre	7	8,6
	Total	81	100,0

18. ¿Considera que la satisfacción del cliente genera crecimiento de la productividad?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi Nunca	6	7,4
	A Veces	18	22,2
	Casi Siempre	48	59,3
	siempre	9	11,1
	Total	81	100,0

19. ¿Considera usted que medir el índice de desperdicios mejora la eficiencia de la Gestión Empresarial?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A Veces	12	14,8
	Casi Siempre	36	44,4
	siempre	33	40,7
	Total	81	100,0

20. ¿Cree usted que la eficiencia de la gestión reduce los tiempos de cola?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi Nunca	10	12,3
	A Veces	40	49,4
	Casi Siempre	15	18,5
	siempre	16	19,8
	Total	81	100,0

21. ¿Cree usted que invertir en desarrollo de tecnología genera una buena Gestión Empresarial?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A Veces	22	27,2
	Casi Siempre	35	43,2
	siempre	24	29,6
	Total	81	100,0

22. ¿Cree usted que medir la productividad del empleado ayuda el logro de objetivos?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi Nunca	16	19,8
	A Veces	18	22,2
	Casi Siempre	24	29,6
	siempre	23	28,4
	Total	81	100,0

23. ¿Sabe usted que la Gestión Empresarial logra los objetivos?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A Veces	33	40,7
	Casi Siempre	25	30,9
	siempre	23	28,4
	Total	81	100,0

24. ¿Cree usted que sus esfuerzos y recursos se dirigen a los logros de los objetivos?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A Veces	27	33,3
	Casi Siempre	38	46,9
	siempre	16	19,8
	Total	81	100,0

25. ¿Considera usted que la designación de tareas genera la mejora continua?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi Nunca	2	2,5
	A Veces	47	58,0
	Casi Siempre	27	33,3
	siempre	5	6,2
	Total	81	100,0

26. ¿Cree usted que la designación de tareas es una forma de medición de desempeño?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi Nunca	18	22,2
	A Veces	25	30,9
	Casi Siempre	22	27,2
	siempre	16	19,8
	Total	81	100,0

27. ¿Considera usted que la satisfacción de sus clientes es base de su calidad de sus productos?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi Nunca	15	18,5
	A Veces	21	25,9
	Casi Siempre	33	40,7
	siempre	12	14,8
	Total	81	100,0

28. ¿Cree usted que la mejora continua genera calidad de productos?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A Veces	10	12,3
	Casi Siempre	64	79,0
	siempre	7	8,6
	Total	81	100,0

29. ¿Considera usted que sus colaboradores utilizan la menor cantidad de recursos para cumplir los objetivos?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi Nunca	2	2,5
	A Veces	37	45,7
	Casi Siempre	27	33,3
	siempre	15	18,5
	Total	81	100,0

30. ¿Tiene usted implementado indicadores para evaluar los rendimientos en su Gestión Empresarial?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	nunca	25	30,9
	Casi Nunca	34	42,0
	A Veces	18	22,2
	Casi Siempre	3	3,7
	siempre	1	1,2
	Total	81	100,0

31. ¿Considera usted que tener un plan de comunicación y de trabajo mejora el clima organizacional?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi Nunca	5	6,2
	A Veces	6	7,4
	Casi Siempre	41	50,6
	siempre	29	35,8
	Total	81	100,0

32. ¿Cree usted que clima organizacional es esencial en la eficiencia de la Gestión Empresarial?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A Veces	14	17,3
	Casi Siempre	55	67,9
	siempre	12	14,8
	Total	81	100,0

33. ¿Cree usted que la Gestión Empresarial Genera valor de marca?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A Veces	20	24,7
	Casi Siempre	38	46,9
	siempre	23	28,4
	Total	81	100,0

34. ¿Considera usted que su marca genera el crecimiento de la productividad?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi Nunca	6	7,4
	A Veces	33	40,7
	Casi Siempre	32	39,5
	siempre	10	12,3
	Total	81	100,0

35. ¿Considera usted que su marca es gracia a la mejora continua?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A Veces	16	19,8
	Casi Siempre	56	69,1
	siempre	9	11,1
	Total	81	100,0

36. ¿Cree usted que el crecimiento de la productividad está relacionado en la optimización de costos en la fabricación del producto?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi Nunca	11	13,6
	A Veces	38	46,9
	Casi Siempre	20	24,7
	siempre	12	14,8
	Total	81	100,0

37. ¿Considera usted que su empresa es competitivo en el costo de producto?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi Nunca	10	12,3
	A Veces	19	23,5
	Casi Siempre	35	43,2
	siempre	17	21,0
	Total	81	100,0

38. ¿Considera usted que los beneficios es en relación a la mejora continua?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi Nunca	8	9,9
	A Veces	21	25,9
	Casi Siempre	40	49,4
	siempre	12	14,8
	Total	81	100,0

Anexo 7 constancias de aplicación



R.U.C. 20601424810

# ACUICOLA LOS DELFINES S.A.C.

Ovas Importadas, Alevines y Trucha Comercial - Suministro de Insumos  
y Equipos para la crianza de Truchas

Carta de aceptación de empresa:

Lima, 20 Setiembre del 2019

Señores  
ESCULA DE POSGRADO DE LA  
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO – CAMPUS LIMA NORTE

Presente:

ACUICOLA LOS DELFINES S.A.C., con R.U.C. N° 20601424810, con domicilio CAR.C.P. CHIUCHIN - PICOY NRO. SN PREDIO MARAYNIOG (A 1.0 KM DE LA CARRETERA), distrito de SANTA LEONOR, provincia de HUAURA, departamento de LIMA, representada por el Señor EUCLIDES PALOMINO GONZALES, identificado con D.N.I. N° 07621219, a usted atentamente expongo:

Que ingresamos los requisitos solicitados para poder obtener la Autorización y brindarle las facilidades del caso, al sr. Miguel Alvaro Rosas Santiago alumno de la maestría de administración de negocios (MBA) y proceda efectuar su trabajo de investigación de: "Balanced Scorecard en las truchiculturas de la región lima -2019"

Sin otro particular, hago propicia la ocasión para renovar a Ud. Los sentimientos de mi mayor consideración y estima.

Atentamente,

  
Euclydes Palomino Gonzales  
Gerente General

---

Centro de Producción: Car. C.p. Chiuchin - Picoy Nro. Sn Predio Marayniog Lima - Huaura - Santa Leonor  
Telf.: (01) 235 1015 // Cel.: 976 082 816  
Sucursal: Av. Condorcanqui Mza. C2 Lote. 04 Urb. Santo Domingo - 7ma. Etapa Carabayllo - Lima - Lima  
Telf.: (01) 543 2473 / RPC: 992724848  
E-mail: losdelfines.contabilidad@gmail.com

## Anexo 8: constancia de turnitin

Feedback Studio - Google Chrome  
ev.turnitin.com/app/carta/es/?u=1088032488&ro=103&ls=1&lang=es&lo=1239765768

feedback studio | Balanced Scorecard Y La Gestión Empresarial En Las Truchiculturas De La Región Lima- 2019

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS - MBA**

Balanced Scorecard Y La Gestión Empresarial En Las Truchiculturas De La Región Lima- 2019

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
**Maestro en Administración de Negocios - MBA**

**AUTOR:**  
Br. Miguel Alvaro Rosas Santiago (ORCID: 0000-0002-3839-8929)

**ASESOR:**  
Mgr. Oscar Guillermo Chicchon Mendoza (ORCID: 0000-0001-6215-7028)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**  
Modelo Y Herramientas Gerenciales

Lima - Perú  
2019

**Resumen de coincidencias**  
**16 %**  
Se están viendo fuentes estándar  
Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias

Nº	Detalle	Porcentaje
1	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	11 %
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2 %
3	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	1 %
4	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	<1 %
5	Entregado a Pontifica ... Trabajo del estudiante	<1 %
6	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
7	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	<1 %
8	repository.unimilitar.ed... Fuente de Internet	<1 %
9	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	<1 %
10	www.theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
11	theibfr.com Fuente de Internet	<1 %

Página: 1 de 37 | Número de palabras: 11025 | Text-only Report | High Resolution | Activado | 08:29 7/01/2020

## Anexo 9: Acta de Aprobación de Originalidad de Trabajo Académico



### ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TRABAJO ACADÉMICO

Yo, Oscar Guillermo Chicchon Mendoza, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte.

La tesis titulada "Balanced Scorecard Y La Gestión Empresarial En Las Truchiculturas De La Región Lima- 2019" del estudiante **Miguel Álvaro Rosas Santiago**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 16% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

La suscrita analizó dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituye 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.

Lima, 07 de enero del 2020



Mgtr. Oscar Guillermo Chicchon Mendoza  
DNI: 08478538



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

ROSAS SANTIAGO, MIGUEL ALVARO

D.N.I. : 46503779

Domicilio : Av. Holanda 1722 H2. W Urb. San Elias Los Olivos

Teléfono : Fijo : Móvil : 993329058

E-mail : MIEVERS.25@GMAIL.COM

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :

Escuela :

Carrera :

Título :

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : MAESTRO

Mención : ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

ROSAS SANTIAGO, MIGUEL ALVARO

Título de la tesis:

BALANCED SCORECARD Y LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN  
LAS TRUCHICULTURAS DE LA REGIÓN LIMA - 2019

Año de publicación : 2020

### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento, autorizo a la Biblioteca UCV-Lima Norte, a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

Fecha : 15/02/2020

Anexo 11: Autorización de la Versión Final del Trabajo de Investigación



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

MIGUEL ALVARO ROSAS SANTIAGO

INFORME TITULADO:

Balanced Scorecard y la Gestión Empresarial en las  
Truchiculturas de la Región Lima - 2019

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Maestro en Administración de Negocios - MBA

SUSTENTADO EN FECHA: 22 de enero de 2020

NOTA O MENCIÓN: Aprobado por Unanimidad



*[Handwritten signature]*

DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN