



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE SISTEMAS

**Aplicación del Cuadro de mando integral para el Desempeño de
la gestión empresarial del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L.,
Bagua Grande 2022**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Ingeniera de Sistemas

AUTORA:

Mego Saavedra, Lucy (orcid.org/0000-0002-4117-7940)

ASESOR:

Dr. Agreda Gamboa, Everson David (orcid.org/0000-0003-1252-9692)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Sistemas de Información y Comunicaciones

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

TRUJILLO - PERÚ

2022

Dedicatoria

A Dios porque siempre estuvo a mi lado para cuidarme.

A mis Padres por su infinito amor y dedicación en todo instante.

A mis hermanos por ser fuente inagotable de superación constante.

Lucy

Agradecimiento

A la Universidad César Vallejo por su apoyo a través del Programa de Titulación.

Al Centro Comercial Mera Plaza E.I.R.L. por la información brindada.

A mi Asesor de Tesis por sus correctas orientaciones en el desarrollo de la investigación.

La autora

Índice de contenidos

	Pág.
Caratula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	15
3.1. Tipo y diseño de investigación	15
3.2. Variables y operacionalización	15
3.3. Población, muestra y muestreo:	16
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:	17
3.5. Procedimientos	18
3.6. Método de análisis de datos	19
3.7. Aspectos éticos:	19
IV. RESULTADOS	20
V. DISCUSIÓN	37
VI. CONCLUSIONES	40
VII. RECOMENDACIONES	41
REFERENCIAS	42
ANEXOS	44

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Población	16
Tabla 2. Análisis descriptivo del indicador “Desempeño de la gestión financiera”	20
Tabla 3. Análisis descriptivo del indicador “Desempeño de la gestión de clientes”	21
Tabla 4. Análisis descriptivo del indicador “Desempeño de la gestión de procesos internos”	22
Tabla 5. Análisis descriptivo del indicador “Desempeño de la gestión de aprendizaje y crecimiento”	23
Tabla 6. Prueba de Normalidad - Indicador “Desempeño de la gestión financiera”	24
Tabla 7. Prueba de Normalidad - Indicador “Desempeño de la gestión de clientes”	26
Tabla 8. Prueba de Normalidad - Indicador “Desempeño de gestión de procesos internos”	27
Tabla 9. Prueba de Normalidad - Indicador “Desempeño de gestión de aprendizaje y crecimiento”	28
Tabla 10. Prueba t-student para el desempeño de la gestión financiera	31
Tabla 11. Prueba t-student para el para el desempeño de la gestión de clientes	32
Tabla 12. Prueba t-student para el desempeño de la gestión de procesos internos	34
Tabla 13. Prueba t-student para el desempeño de la gestión de aprendizaje y crecimiento	36

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Promedio de preprueba y posprueba del desempeño de la gestión financiera.....	20
Figura 2. Promedio de preprueba y posprueba del desempeño de la gestión de clientes.....	21
Figura 3. Promedio de preprueba y posprueba del desempeño de la gestión de procesos internos.....	22
Figura 4. Promedio de preprueba y posprueba del desempeño de la gestión de aprendizaje y crecimiento.....	23
Figura 5. Prueba t-Student para el indicador “Desempeño de la gestión financiera”.	31
Figura 6. Prueba t-Student para el indicador “Desempeño de la gestión de clientes”.	33
Figura 7. Prueba t-Student para el indicador “Desempeño de la gestión de procesos internos”.	34
Figura 8. Prueba t-Student para el indicador “Desempeño de la gestión de aprendizaje y crecimiento”.....	36

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo mejorar el desempeño de la gestión empresarial del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L. de la ciudad de Bagua Grande en el año 2022 mediante la aplicación del cuadro de mando integral; la investigación fue de tipo aplicada y de diseño preexperimental. Se utilizó una muestra poblacional de 7 personas, además del uso de la metodología de los Doctores Kaplan & Norton para el desarrollo la solución tecnológica propuesta. Como resultados se tuvo que, para el primer indicador “Desempeño de la gestión financiera” hubo un aumento de 59.20% de satisfacción, para el segundo indicador “Desempeño de la gestión de clientes” hubo un aumento de 62.20% de satisfacción, para el tercer indicador “Desempeño de la gestión de procesos internos” hubo un aumento de 64.20% de satisfacción y para el cuarto indicador “Desempeño de la gestión de aprendizaje y crecimiento” hubo un aumento de 68.20% de satisfacción, lo cual permitió un resultado favorable al aplicar la solución propuesta. Como conclusión general se tuvo que, la aplicación del cuadro de mando integral mejora significativamente el desempeño de la gestión empresarial del centro comercial en estudio.

Palabras clave: Cuadro de mando integral, Desempeño, Gestión empresarial, Centro comercial.

Abstract

The objective of this research was to improve the performance of the business management of the Mera Plaza E.I.R.L. shopping mall in the city of Bagua Grande in the year 2022 through the application of the balanced scorecard; the research was applied and pre-experimental design. A population sample of 7 people was used, in addition to the use of the methodology of Dr. Kaplan & Norton for the development of the proposed technological solution. The results showed that for the first indicator "Financial management performance" there was an increase of 59.20% satisfaction, for the second indicator "Customer management performance" there was an increase of 62.20% satisfaction, for the third indicator "Internal process management performance" there was an increase of 64.20% satisfaction and for the fourth indicator "Learning and growth management performance" there was an increase of 68.20% satisfaction, which allowed a favorable result when applying the proposed solution. As a general conclusion, the application of the balanced scorecard significantly improves the performance of the business management of the shopping center under study.

Keywords: *Balanced scorecard, Performance, Business management, Shopping mall.*

I. INTRODUCCIÓN

LOGICALIS (2017) afirma que, medir el **desempeño de la compañía** bajo la perspectiva de incentivar la toma de decisiones, hoy y su posible funcionamiento en el futuro es importante conocer la coordinación de las actividades en curso y las actividades del mañana o para asegurar la consecución de los objetivos estratégicos.

Roncacio (2021) manifiesta que, el 60% de las empresas no están alineando sus prioridades trascendentales con sus presupuestos. Esta es una realidad que muestra dificultades para coordinar aspectos complementarios e importantes como son los capitales y las operaciones al interno de la organización. Por ello, es importante alcanzar los objetivos estratégicos armonizando los logros de todas las unidades de la compañía.

AMBIT (2020) afirma que, es muy relevante para cualquier compañía u organización saber lo que está pasando en el mismo instante. Este visionamiento mundial y existente favorece la toma de decisiones, permite adelantarse a la competencia, actuar con rapidez en situaciones disruptivas, identificar tendencias de mercado y centrarse en el cliente. Una herramienta que monitorea todos los parámetros de la empresa y da un panorama real de lo que sucede dentro y fuera de la empresa es ideal para gerentes y supervisores, porque así conocen la salud y el crecimiento de la empresa desde una perspectiva holística.

SIMLA (2022) propone el uso de un **Cuadro de Mando Integral (CMI)** o asimismo acreditado como Balanced Scorecard (BSC) es un instrumento de **gestión empresarial** empleado para realizar mediciones respecto al diagnóstico y desarrollo de la compañía desde un enfoque general; es decir, evaluar el crecimiento de la compañía, su desempeño y metas estratégicas para lograr realizarlas en un periodo de plazo amplio.

En este contexto, se tiene al **centro comercial Mera Plaza E.I.R.L.**, situado en el distrito de Bagua Grande, perteneciente a la Provincia de Utcubamba y, brinda un servicio a sus clientes con la comercialización de ropa para mujeres, varones e infantes. La manera de vender sus productos es llegar a cada lugar de los clientes y hacer los pedidos respectivos de cada uno

de ellos para su envío en los próximos días. Al realizar una entrevista con su Gerente general, se determinó los siguientes **problemas específicos**: desconocimiento del mercado en el que opera la organización para captar clientes potenciales, fidelizarlos y satisfacerlos; desconocimiento de las ganancias económicas reales de la compañía y su gasto presupuestal; desconocimiento del funcionamiento de las operaciones internas para asegurar efectividad operacional; desconocimiento de la estructura de la compañía para generar valor en el futuro (Mera Plaza E.I.R.L., 2020).

En base a la problemática relatada anteriormente, fue relevante aplicar un cuadro de mando integral con el propósito de evaluar adecuadamente la administración global del centro comercial y crear estrategias más idóneas a fin de optimizar su desempeño; es decir, gestionar efectivamente (eficientemente y eficazmente) la organización en estudio.

Se consideró la **formulación del problema**: *General*: ¿De qué modo la aplicación del cuadro de mando integral influye en el desempeño de la gestión empresarial del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L. de la ciudad de Bagua Grande en el año 2022?; *Específicos*: Dificultad particular 1 - ¿De qué modo la aplicación del cuadro de mando integral influye en el desempeño de la gestión financiera del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L. de la ciudad de Bagua Grande en el año 2022?; Dificultad particular 2 - ¿De qué modo la aplicación del cuadro de mando integral influye en el desempeño de la gestión de clientes del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L. de la ciudad de Bagua Grande en el año 2022?; Dificultad particular 3 - ¿De qué modo la aplicación del cuadro de mando integral influye en el desempeño de la gestión de procesos internos del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L. de la ciudad de Bagua Grande en el año 2022?; Dificultad particular 4 - ¿De qué modo la aplicación del cuadro de mando integral influye en el desempeño de la gestión del aprendizaje y crecimiento del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L. de la ciudad de Bagua Grande en el año 2022?

Se consideró la **justificación de la investigación**: *Conveniencia*, permitió que el centro comercial optimice su desempeño organizacional; *Relevancia social*, incluyó una gracia comunitaria porque se dispone ahora de

trabajadores y consumidores (ciudadanos) más contentos con su quehacer cotidiano; *Utilidad metodológica*, sirvió como soporte para próximas investigaciones respecto a la puesta en práctica del cuadro de mando integral; *Implicancias prácticas*, permitió producir una respuesta favorable a la situación problema de la gestión empresarial de la organización; *Valor teórico*, fomentó el entendimiento de las bases teóricas respecto a cuadro de mando integral y gestión empresarial.

Se consideró los **objetivos**: *General*: Mejorar el desempeño de la gestión empresarial del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L de la ciudad de Bagua Grande en el año 2022 mediante la aplicación del cuadro de mando integral; *Específicos*: Finalidad específica 1 - Mejorar el desempeño de la gestión financiera del centro comercial; Finalidad específica 2 - Mejorar el desempeño de la gestión de clientes del centro comercial; Finalidad específica 3 - Mejorar el desempeño de la gestión de procesos internos del centro comercial; Finalidad específica 4 - Mejorar el desempeño de la gestión de aprendizaje y crecimiento del centro comercial.

Se consideró las **hipótesis**: *General*: “La aplicación del cuadro de mando integral mejora significativamente el desempeño de la gestión empresarial del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L. de la ciudad de Bagua Grande en el año 2022”; *Específicas*: Suposición específica 1 - “La aplicación del cuadro de mando integral mejora el desempeño de la gestión financiera del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L. de la ciudad de Bagua Grande en el año 2022”; Suposición específica 2 - “La aplicación del cuadro de mando integral mejora el desempeño de la gestión de clientes del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L. de la ciudad de Bagua Grande en el año 2022”; Suposición específica 3 - “La aplicación del cuadro de mando integral mejora el desempeño de la gestión de procesos internos del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L. de la ciudad de Bagua Grande en el año 2022”; Suposición específica 4 - “La aplicación del cuadro de mando integral mejora el desempeño de la gestión de aprendizaje y crecimiento del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L. de la ciudad de Bagua Grande en el año 2022”.

II. MARCO TEÓRICO

Se consideró un grupo de **antecedentes de la investigación** representados en estudios previos vinculados a la problemática anterior:

Condori y Muñoz (2021) asumió como finalidad plantear un tablero de mando sobre la base de Linux orientado al procedimiento de tomar decisiones de una planta, específicamente en la unidad de actividades operativas del grupo empresarial. El problema del área funcional fueron los tiempos de retardo en recibir los informes terminales a fin de tomar decisiones sobre cómo analizar los datos transformados, y para recibir esos informes el área funcional los separa manualmente de los demás. que tarda demasiado tiempo para procesar. La muestra poblacional estuvo conformada por un área funcional con un aproximado de 35 individuos, dirigidos por un supervisor y 30 gerentes. Este estudio tuvo una orientación cuantitativa, aplicada y explicativa con diseño de estudio no experimental-transversal. El resultado fue un tablero de control que permitiera tomar medidas decisivas en el grupo empresarial, en el área de operaciones, contribuyendo al logro de objetivos y, que los tiempos de retardo se pueden optimizar tanto en el reprocesamiento, así como en los informes terminales, el diagnóstico avanzado permita predecir el paso del tiempo y una buena decisión.

Cconislla (2018) en su investigación asumió como finalidad la creación de un software de gerencia estratégica para una empresa constructora relativamente pequeña. Para ello, se empleó la metodología de cuadro de mando integral a fin de contribuir a tomar decisiones a nivel directivo y operativo, identificar correctivos oportunos para solucionar inconvenientes, retroalimentar las operaciones de administración y fomentar valor dentro de la organización bajo la perspectiva de la administración llevadera.

Díaz (2018) en su investigación tuvo como finalidad analizar metas estratégicas con base en el direccionamiento estratégico de la compañía, nivelar y valorar indicadores clave de desempeño que ayuden a alcanzar y medir la contribución al logro de metas permanentes, para que las inversiones empresariales sean de alta calidad y efectivas con crecimiento. de ganancia Se utilizó un cuadro de mando integral entre las principales direcciones

estratégicas: certificación de la calidad de aprendizaje de la entidad educativa, complacencia de los alumnos de la entidad educativa, mejoramiento de las instituciones. Las consecuencias clave fueron optimizar las ganancias en un 5%, reducir el consumo en un 90%, aumentar los fondos de capacitación en un 25%, mejorar la complacencia del usuario en 95%, optimizar el cumplimiento del servicio en 15%, reducir las pérdidas en 30%, incrementar la competitividad en 40%.

Maltilla y Chameta (2017) en su artículo tuvo como finalidad realizar la medida del rendimiento a través de métricas, la cual fue una pericia para evaluar el rendimiento de una compañía. Se describe la metodología CMI-IRIS soportada en Balanced Scorecard para el desarrollo de un software de medidas del rendimiento bajo el enfoque de integración organizacional, mezclando situaciones directivas y tecnológicas. La metodología incluyó acciones vinculadas al marco de negocio, la conceptualización y confirmación del software de indicadores clave, la planificación y optimización de operaciones, y la implantación y seguimiento del software. Al final, se describió un programa informático que soporta el método pudiendo comunicarse con los programas operativos de la compañía para monitorear el funcionamiento del paquete de indicadores.

Sánchez y Otros (2017) tuvo como finalidad proponer un cuadro de mando integral (CMI) modificado en organización, orientación, metodología y glosario ad hoc a la entidad pública nacional, en especial al PRONABEC, teniendo en cuenta sus peculiaridades administrativas específicas. De esta forma, CMI conformó una herramienta de seguimiento estratégico para PRONABEC, alineada con la táctica corporativa, técnica y financieramente habilitada, que le permitió supervisar el logro de metas estratégicas como parte de la gestión del desempeño. Se resalta la importancia de referir nuevos retos para alinear estos fines estratégicos con las metas de la directiva educativa vigente, contribuyendo así a la relación del CMI.

Granda y Otros (2016) tuvo como finalidad establecer la correspondencia entre la implementación del Cuadro de Mando Integral y la optimización en la efectividad de cuidados de un Ministerio Público. La

muestra poblacional fue no probabilística. La herramienta de evaluación fue una encuesta autoadministrada administrada a 85 usuarios seleccionados al azar. La variable implementación del Balanced Scorecard consideró cuatro dimensiones: aporte financiero, cuidado al usuario, actividades operativas, desarrollo y conocimiento, y dimensiones en la variable optimización de la efectividad de cuidado al usuario: Fiabilidad, eficiencia, eficacia, cumplimiento. En la correlación de la data, se tuvo: Se exhibe una correlación estadística reveladora entre la implementación del cuadro de mando integral y la optimización de la efectividad de cuidado al cliente ($r = 0,82$). De igual manera, se exhibieron correlaciones entre el cuadro de mando integral y las dimensiones de la investigación: confiabilidad ($r = 0,56$), eficiencia ($r = 0,74$), efectividad ($r = 0,76$), cumplimiento ($r = 0,46$), concluyendo que, hay una relación entre la implementación del Cuadro de Mando Integral y la optimización de la efectividad de cuidado del Ministerio.

Carranza y Otros (2016) en su artículo tuvo como finalidad esbozar una metodología de Cuadro de Mando Integral para una comercializadora de insumos de construcción y, así desarrollar una óptima gestión operativa a través de indicadores. Este trabajo se divide en 5 capítulos así: en el Capítulo 1, se trata del objeto de investigación creado para completar el trabajo, en el cual se citan ciertas especificaciones para el bosquejo del Cuadro de Mando Integral; en el Capítulo 2, se presenta las bases teóricas; en el Capítulo 3, se elaboró un plan estratégico para la empresa investigada, en cuyo marco se realiza un análisis DAFO de los más importantes; en el Capítulo 4, se introduce el desarrollo integral de un cuadro de mando integral por los objetivos estratégicos que lo componen junto con las métricas correspondientes que permitieron la medición de los mismos. Al final, el Capítulo 5, se presenta las conclusiones y sugerencias que se pueden asegurar mediante la creación de CMI.

Chávarry y Vásquez (2016) en su investigación tuvo como finalidad optimizar la administración de clientes para guiar y desarrollar objetivos establecidos y combinar de manera efectiva operaciones y tareas para lograr la misión, las instituciones financieras responden al crecimiento y aumento en

la adquisición de clientes, lo que por lo tanto brinda grandes beneficios saludables. La investigación tuvo dos fases bien específicas: el proyecto de investigación y la investigación (tesis). Respecto a la fase uno, se orientó un plan de investigación generalizando el compromiso a desarrollar y en la fase dos, se tuvo un plan de trabajo presentando el plan de Balanced Scorecard de la entidad financiera. Al definir el problema por primera vez, se presentan las finalidades y su testimonio. Como segunda etapa, se aborda el marco teórico y normativo que soporta este piloto de diseño: las perspectivas incluidas en el cuadro de mando integral, el tablero de control, los fundamentos del procedimiento financiero, el procedimiento bancario y no bancario. Como tercera etapa, se tuvo en cuenta la elaboración del cuadro de mando integral, mapa directivo (tabla causa-efecto) de la unidad de finanzas investigada; en el desarrollo de la implementación se utilizó la metodología CMI-IRIS, basada en el método de Kaplan y Norton, teniendo en cuenta la experiencia del Grupo de Integración y Reingeniería de Sistemas (IRIS) y, al final mostrando algunos materiales y métodos utilizados en este estudio.

Álvarez (2015) en su investigación tuvo como objetivo la supervisión de las empresas que comercializan bienes masivos, habiendo visto el requerimiento de emprender nuevas operaciones administrativas a fin de aumentar el limitado visionamiento de ampliación, donde la alta dirección decidió introducir un instrumento administrativo como es el Balanced Scorecard (CMI) que representó un instrumento a fin de ayudar a tomar decisiones en busca de apoyo y orientación futuros. El diagnóstico ejecutado fue esencialmente expresivo, porque se materializó en un estudio que pretendía supervisar la vigente situación de la empresa. Se dio la necesidad de conocer el contexto empresarial investigado mediante la recolección de data procedente del empleo de encuestas orientadas a analizar el interno y externo organizacional. En cuanto a los resultados, se diseñaron estrategias que buscaban lograr objetivos alineados a cada perspectiva del CMI permitiendo

diseñar un grupo de indicadores que sirvieron de soporte para la construcción del cuadro de mando, que permitió monitorear cada proceso y tácticas de la organización para tomar decisiones acertadas y pertinentes por parte de la gerencia y sugerencias informativas al empleador para realizar los cambios adecuados de acuerdo a las necesidades del entorno.

Amado y Otros (2013) en su investigación tuvo como finalidad identificar las principales carencias de las PYMES de la ciudad e identificar mediante el empleo de casos de estudio, la manera de administrar y así promover su crecimiento. El CMI logra implementar de forma indirecta una serie de instrumentos de administración contable sobre la base de metas en diversos espacios de tiempo (pequeño, mediano y amplio plazo) para cada uno de los departamentos productivos. Al final, se evidencia el éxito de esta herramienta de gestión en el visionamiento contable y directivo de las compañías.

Orbe (2012) en su investigación tuvo como finalidad utilizar el método de planeación estratégica y el CMI. En el capítulo 1, se presentan los sustentos teóricos analizados de los autores Kaplan y Norton, también se tiene definiciones, operaciones, concepciones, metodologías y otros que deben ser considerados cuando se crea el CMI en la compañía. En el capítulo 2, se ejecutó un examen del diagnóstico real de la compañía, examinando cuidadosamente su visión, misión y principios organizacionales, sus consumidores, cartera de productos y diseño organizativo. En el capítulo 3, se propone el diseño del CMI cuyos componentes son: FODA organizacional, competitividad en el sector de negocio de las telecomunicaciones frente a otras organizaciones, se propone la posición que tiene la empresa a nivel local, los objetivos principales, tácticas, mediciones, iniciativas y planes de acción que necesita la empresa para competir efectivamente en el mercado.

La adecuada comprensión y entendimiento de la investigación, fue conveniente la examinación de un grupo de **bases teóricas** como:

Cuadro de mando integral, se define como un instrumento de administración empresarial que calcula la situación y desarrollo de la compañía desde una perspectiva general. El panel proporciona un conjunto de indicadores numerarios y claros (de gestión, financieros, patrimoniales y

otros) que brindan un enfoque general, ecuánime y en tiempo vigente que permite a los gerentes a tomar decisiones. El CMI proporciona información respecto al escenario y los objetivos empresariales. Se desarrolló considerando perspectivas interrelacionadas: Finanzas, con la ayuda de indicadores financieros, las compañías pueden optimizar su valor y desarrollo; Cliente, el CMI considera medidas que consideren el grado de vinculación con los consumidores; Procesos internos de una compañía, generan valor a sus productos y son fundamentales para ayudar en la disminución de costos. Las diferentes métricas de los Indicadores claves de gestión (KPI) son de interés especial en un CMI, pues se debe tener un visionamiento claro y sincero de la realidad empresarial si se pretende obtener una valoración objetiva a nivel visual como a nivel presencial. En ese sentido, se cuenta con la semaforización que a través de tres colores definidos y conocidos (rojo, amarillo y verde) brinda una aproximación a la realidad empresarial. Para determinar el intervalo de los indicadores, la compañía o los especialistas deben analizar cuidadosamente el mercado y su industria para definir los intervalos de estos indicadores (AMBIT, 2020). En cuanto a las ventajas, son muchas, pero dos de ellas merecen atención: brindar una visión integral para seguir en detalle la marcha de la empresa, abarcar varios aspectos, por encima de los indicadores financieros, y permitir controlar otras variables importantes y que sirven para el buen desarrollo empresarial; logrando planear tácticas a mediano y amplio plazo y, que además produce la data fundamental para optar por decisiones ágiles evitando situaciones no deseadas. En cuanto a su implementación, el primer paso es el que corresponde a la planificación de la estrategia, después de eso, se establece una estrategia, cómo la empresa avanza hacia el visionamiento y se fijan objetivos especiales y relacionados con el tiempo. El establecimiento de indicadores es un factor clave para supervisar adecuadamente la operacionalización de los procesos y valorar los efectos de las actividades. La compañía completa debe tomar conocimiento de las especificaciones del procedimiento estratégico y el procedimiento de acción a fin de direccionar todo esfuerzo hacia la consecución de un único objetivo (LOGICALIS, 2017).

Gestión empresarial, se define como la agrupación de acciones orientadas a mejorar la capacidad y la fertilidad productiva organizacional. Esto significa hacerse cargo de la organización, la gestión y las operaciones de la compañía. Se dice que, es un trabajo continuo y permanente que requiere una constante renovación empresarial (ESNECA, 2019). En una empresa es importante contar con cuatro columnas o lugares clave para una efectiva administración. Al cuidar estas cuatro columnas, la empresa no enfrentará diversas dificultades. Se tiene: la planificación, toda empresa, independientemente del sector que busca atender, necesita de una planeación de sus operaciones. Este pilar permite generar objetivos que quieres obtener a corto, mediano o largo periodo. En tal sentido, se organizan las acciones implementadas y se sabe qué tácticas se pueden implementar. Además, se define lo que se necesita para que esto suceda; Organización, representa el éxito próximo o fracaso del negocio, pues se delegan y coordinan las actividades que se realizan con los socios colaboradores. Aparte del tiempo dentro del cual deberá efectuarse dicho trámite; Liderazgo, esta sección es para personas que pueden administrar y liderar un grupo de trabajo. Además, debes estar al tanto de lo que están haciendo tus socios y motivarlos para lograr sus objetivos; Control, se refiere a la coordinación y seguimiento del trabajo de los socios a fin de conocer las posiciones fuertes y frágiles de la compañía. Todo ello con el objeto de recomendar un procedimiento para posibles asuntos comerciales futuros. En cuanto a su importancia, se tiene que, Una buena gestión empresarial requiere que sepas gestionar el personal que diriges. ¿Están funcionando bien, llegando temprano, alcanzando sus objetivos o sirviendo mal al cliente? Los problemas también son causados por el hecho de que los procesos no están controlados. Esto sucede a menudo dado que los empleados tienen baja motivación laboral. También, se debe planear las acciones comerciales que desea implementar y mejore los recursos empresariales. En este sentido, una adecuada gestión de la empresa evita el quiebre de la misma, pues sabe reaccionar ante los cambios en el sector mercantil o en el contexto laboral (NTX PRO, 2019).

Centro comercial, se define como el un espacio donde se concentran las ofertas comerciales para atraer al público. El organigrama de un centro comercial comienza con un promotor que impulsa y gestiona el proyecto hasta la apertura del centro comercial. Tras la oficialización de los primeros permisos, comenzarán los trabajos de construcción del Centro, y se iniciará la búsqueda de comerciantes (tanto comerciales como de ocio) con una consulta de mercado. En relación con la apertura del centro, se abrió una empresa administradora del centro de negocios y su gerente, quienes se encargan de la operación diaria, el marketing, la comunicación con los comerciantes y proveedores, etc. (INMOLEY, 2014). Entre sus características, se tiene: es un área urbana limitada con una atractiva y versátil oferta comercial de stands comerciales, servicios y diversas operaciones adicionales; Ofrece servicios comunes a las empresas; Cuenta con gestión profesional; Los usuarios tienen la percepción de que esa es su propia identidad; Refleja la imagen común del distrito comercial; Se encuentra en un contexto de urbe encantador, de fácil acceso y cómodo. En cuanto a su importancia, se tiene que, el centro de la ciudad está desarrollando un paquete de recursos, cuyo objetivo fundamental es aumentar la competitividad empresarial, promover y revitalizar la región para atraer visitantes e inversiones, y desarrollar un espacio urbano de alta calidad. en lugares públicos y en hogares y espacios (CCE, 2020).

Por otra parte, se dispone de una agrupación de **enfoques conceptuales** que complementan este estudio como son:

Proceso: Serie de actividades relacionadas o interactivas que transforman entradas en salidas (UNE-EN ISO 9000, 2005).

Indicador de gestión: Es una medida vinculada con la característica de lo ofertado, procedimiento y uso de recursos; permitiendo, volver a medir en tiempos sucesivos y comparándola con la norma establecida, evaluar periódicamente la característica en cuestión y asegurar la implementación de los objetivos planificados (Realibility, 2020).

Meta: Representa el valor cuantificable del indicador en un espacio de tiempo establecido representan un reto para los responsables de las operaciones que buscan alcanzar estos valores establecidos. Para definirlo lo

ideal es obtener data básica o histórica, además de lograrlo mediante situaciones comparativas con otras compañías (benchmarking), valores estadísticos de alcance nacional. Además, se debió considerar la medida donde se realizó mayoritariamente en múltiplos, por lo que en el siguiente periodo ya tenemos información a partir de la cual se define (Urbina, 2018).

Mapa estratégico: Representa el vínculo de causa-efecto entre las metas trazadas y los argumentos estratégicos. Estos vínculos adecuadamente definidos, permiten la responsabilidad que se puede notificar y facultar de manera efectiva. El mapa estratégico contribuye a la dirección de una compañía para alcanzar los objetivos donde están incluidos a los colaboradores que saben qué hacer y cómo hacerlo (Conexión ESAN, 2017).

Herramientas de cuadro de mando integral: Las herramientas del CMI son útiles para desarrollar y construir un cuadro de mando integral, tales como: Análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Ambiental); El análisis DAFO se puede utilizar para identificar debilidades y fortalezas internamente y oportunidades y amenazas externamente; La matriz del Boston Consulting Group permite identificar en qué departamentos de negocios vale la pena incursionar; Diamante de Porter, permite revisar elementos como la competencia de competidores, la potestad de negociación de los proveedores, la potestad de negociación de los consumidores, la inminencia de ingreso de productos suplentes al mercado, la amenaza de ingreso de nuevos competidores al mercado; El modelo McKinsey 7S, sumamente importante para promover el cambio porque considera factores como la estrategia, los sistemas, la estructura, los principios, el estilo, las personas y las habilidades (UNNIUN, 2020).

Software de cuadro de mando integral: El software de CMI representa a los más relevantes programas aplicativos para definir el visionamiento, táctica y metas organizacionales equiparando con un conjunto de métricas y decisiones claves para el negocio. El software de CMI es una solución que corresponde a una colección de programas de informática denominados Business Intelligence que se integra con el software ERP de una empresa

para recopilar datos, procesos empresariales y revisarlos en función de las metas estratégicas establecidos (SoftDoit, 2020).

También, se recurrió a un conjunto de **metodologías candidatas** para elegir la más conveniente en el desarrollo de la solución planteada:

Metodología de Kaplan & Norton (MKN), el método de gerencia estratégica se utiliza para concretar y orientar el desempeño de la organización. Fue creada por David Norton y Robert Kaplan, permite diseñar las metas estratégicas de manera flexible y completa a fin de compararlos con diversos indicadores de gerencia que supervisan el rendimiento de las iniciativas y planes requeridos a fin de conseguir un alineamiento satisfactorio. El CMI está sustentado en el conveniente punto de equilibrio y el alineamiento de los componentes estratégicos globales y sus síntesis operativos. Los componentes globales son: misión (razón), visión (sueño), principios esenciales (valores), perspectivas y metas. Los elementos de acción, por otro lado, son: indicadores clave o KPI (desempeño) y empujes estratégicos (proyectos orientados a la consecución de metas). El propósito del CMI es detallar y notificar la estrategia, calcular la estrategia, monitorear las acciones realizadas a fin de aumentar la eficiencia organizacional. Según el método del CMI, la planificación estratégica organizacional debe edificarse según cuatro perspectivas (Kaplan, y otros, 2006).

Metodología CMI-IRIS, este método relata todo el procedimiento minucioso de diseño e implementación de un CMI mediante un conjunto de operaciones técnicas que integran componentes estratégicos y tecnológicos. En el desarrollo de la metodología se consideran varios aspectos del sistema de medición del desempeño, la implementación de las metas estratégicas por operaciones de negocio, el contexto flexible de procesos y cambio constante, definiendo parámetros por defecto en función de las necesidades y procesos de los usuarios e identificando la integración de tecnologías (Chalmeta, y otros, 2007).

Metodología de Nogueira Rivera (MNR), Con base en el análisis bibliográfico, se concluyó que no existe un método uniforme para la construcción del CMI. El examen financiero de una operación o unidad se

conceptualiza como la examinación de los logros obtenidos en un plazo de tiempo determinado y su comparación con otros plazos de las unidades para conocer las causas de las posibles desviaciones, para hacer y exigir lo necesario, correcciones, posibles funciones si es necesario. Por lo tanto, sin el análisis correspondiente, no es posible obtener una valoración de los resultados utilizando indicadores de corte económico-financiero, como son: historial económico de la organización, situaciones estándar con experiencia comparativa (benchmarking), así como relaciones estándar de la industria o función operativa de la unidad. El autor de la metodología trabaja con un modelo de supervisión de administración conceptual, táctico y basado en procesos, siendo la meta fundamental contribuir con el tomar decisiones efectivas en cualquier empresa (Santos, 2010).

Se consideró el **método de juicio experto** para llevar a cabo un proceso electivo de la metodología idónea para el CMI siendo la favorecida la *Metodología de Kaplan & Norton* (ver Anexo 3).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

- **Tipo de investigación**

Aplicada porque empleó métodos ya probados anteriormente y que dieron resultados favorables para problemáticas de toma e decisiones basado en indicadores de gestión.

- **Diseño de investigación**

Preexperimental porque un grupo o varios grupos de personas, se mantuvieron bajo observación después de que se consideren los factores con causa y efecto.

3.2. Variables y operacionalización

- **Variables**

- **Variable independiente:** Cuadro de mando integral

- **Definición Conceptual:**

“Instrumento de administración empresarial que calcula la situación y desarrollo de la compañía desde una perspectiva general. El panel proporciona un conjunto de indicadores numerarios y claros que brindan un enfoque general, ecuánime y en tiempo vigente que permite a los directivos tomar decisiones” (AMBIT, 2020).

- **Definición operacional:**

Un cuadro de mando integral se puede medir por el crecimiento, la eficiencia y la consecución de metas estratégicas organizacionales.

- **Variable dependiente:** Gestión empresarial

- **Definición Conceptual:**

“Agrupación de acciones orientadas a mejorar la capacidad y la producción empresarial. Esto significa hacerse cargo de la organización, la gestión y las operaciones de la compañía” (ESNECA, 2019).

- **Definición operacional:**

La gestión empresarial se puede medir por el desempeño de la administración financiera y de la administración no financiera (clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento).

▪ **Operacionalización**

La operacionalización de las variables de estudio se exhibe de manera meticulosa en una matriz plasmada en el Anexo 2.

3.3. Población, muestra y muestreo:

▪ **Población (N)**

Estuvo conformada por los directivos (a nivel táctico y estratégico) que toman decisiones en el centro comercial.

Tabla 1. Población

Rol	Cantidad
Gerente general	1
Jefe de área	3
Supervisor de área	3
Total	7

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

$$N = 7 \text{ personas}$$

- **Muestra (n)**

Puesto que la población no ha sido mayor que el valor de 30, entonces la muestra también fue similar a la población:

$$n = N = 7 \text{ personas}$$

- **Muestreo**

De tipo no probabilístico pues en todo momento se pudo maniobrar la muestra elegida anteriormente.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

- **Técnicas:**

- Encuesta.
- Análisis documental.

- **Instrumentos:**

- Cuestionario (Encuesta).
- Ficha de datos (Análisis documental).

- **Validez y confiabilidad:**

Los cuestionarios de este estudio fueron evaluados para este tipo de validez con la participación de una terna de jueces especializados de gran experiencia, como exhibe el Anexo 5.

Para establecer la confiabilidad, se recurrió al coeficiente alfa de Cronbach, que es una medida de seguridad interna basada en la media de las analogías entre elementos. Las ventajas de esta medida incluyen la capacidad de estimar cuánto mejoraría (o empeoraría) la confiabilidad de la prueba si se omitiera un ítem en particular.

3.5. Procedimientos

Esta investigación consideró la ejecución de cuatro (4) objetivos específicos (Oe) como sigue:

- Oe₁: Mejorar el desempeño de la gestión financiera del centro comercial

Se procedió a recolectar toda la data generada en la administración financiera del centro comercial empleando la técnica de la Encuesta a los directivos tomadores de decisiones. En tal sentido, se recurrió al Cuestionario como instrumento principal para ejecutar este procedimiento considerando un total de cinco (5) ítems o preguntas relacionadas a esta perspectiva (ver Anexo 4).

- Oe₂: Mejorar el desempeño de la gestión de clientes del centro comercial

Se procedió a recolectar toda la data generada en la administración de clientes del centro comercial empleando la técnica de la Encuesta a los directivos tomadores de decisiones. En tal sentido, se recurrió al Cuestionario como instrumento principal para ejecutar este procedimiento considerando un total de cinco (5) ítems o preguntas relacionadas a esta perspectiva (ver Anexo 4).

- Oe₃: Mejorar el desempeño de la gestión de procesos internos del centro comercial

Se procedió a recolectar toda la data generada en la administración de procesos internos del centro comercial empleando la técnica de la Encuesta a los directivos tomadores de decisiones. En tal sentido, se recurrió al Cuestionario como instrumento principal para ejecutar este procedimiento considerando un total de cinco (5) ítems o preguntas relacionadas a esta perspectiva (ver Anexo 4).

- Oe₄: Mejorar el desempeño de la gestión de aprendizaje-crecimiento del centro comercial

Se procedió a recolectar toda la data generada en la administración de aprendizaje y crecimiento del centro comercial empleando la técnica de la Encuesta a los directivos tomadores de decisiones. En tal sentido, se recurrió al Cuestionario como instrumento principal para ejecutar este procedimiento considerando un total de cinco (5) ítems o preguntas relacionadas a esta perspectiva (ver Anexo 4).

3.6. Método de análisis de datos

Se recurrió a las bases de la estadística descriptiva e inferencial para realizar el proceso adecuado de la data recopilada.

Con respecto a la estadística descriptiva, se estableció un punto de comparación tabular y gráfico de la preprueba y posprueba por cada indicador empleado.

Con respecto a la estadística inferencial, se estableció la prueba de normalidad de cada indicador empleado a fin de determinar la distribución estadística más conveniente.

3.7. Aspectos éticos:

Esta investigación está sostenida en algunos pilares éticos que emanan del respeto por la autoría y la originalidad de la investigación. Asimismo, se basan también en el respeto por las directrices y lineamientos que contempla el código de ética de la Universidad, el cual constituye el reglamento fundamental para la aplicación de normas y principios morales. Finalmente, se ha recurrido a la tecnología anti plagio a través del sistema Turnitin, el cual permite que se maneje adecuadamente un rango de índice de similitud aceptable.

IV. RESULTADOS

- **Análisis descriptivo**

- **Indicador “Desempeño de la gestión financiera”**

A continuación, se presenta el análisis descriptivo realizado para el primer indicador en la prueba anterior y posterior:

Tabla 2. Análisis descriptivo del indicador “Desempeño de la gestión financiera”

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
DGF-PrePrueba	5	1,58	1,85	1,6100	,16603
DGF-PosPrueba	5	4,25	5,00	4,5729	,33767
N válido (por lista)	5				

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

Basándose en la tabla anteriormente presentada, se exhibe que el desempeño de la gestión financiera antes de la aplicación del cuadro de mando integral mostraba un promedio de 1.61 puntos y después de la aplicación del cuadro de mando integral muestra un promedio de 4.57 puntos, exhibiendo un aumento importante de 2.96 puntos (Δ 59.20%). Con este resultado, se manifiesta una mejora en el desempeño de la gestión financiera, tal como se exhibe en la figura adjunta.

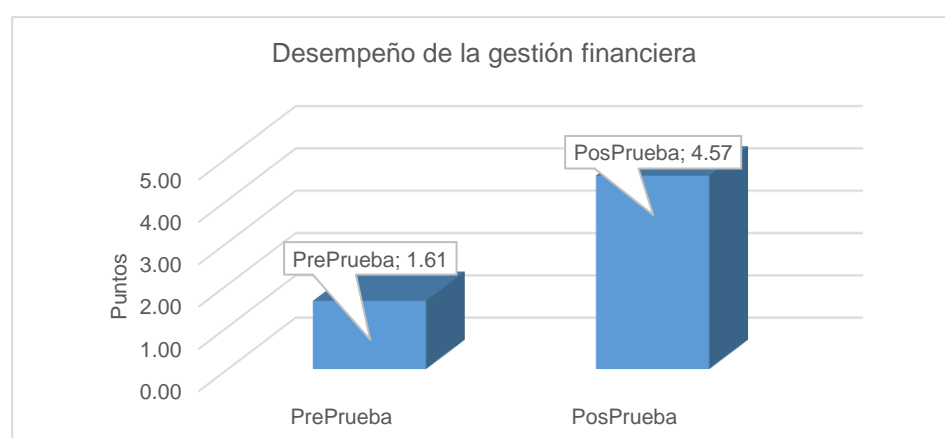


Figura 1. Promedio de preprueba y posprueba del desempeño de la gestión financiera.

- Indicador “Desempeño de la gestión de clientes”

A continuación, se presenta el análisis descriptivo realizado para el segundo indicador en la prueba anterior y posterior:

Tabla 3. Análisis descriptivo del indicador “Desempeño de la gestión de clientes”

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
DGC-PrePrueba	5	1,48	1,95	1,7650	,19537
DGC-PosPrueba	5	4,18	5,00	4,8800	,23564
N válido (por lista)	5				

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

Basándose en la tabla anteriormente presentada, se exhibe que el desempeño de la gestión de clientes antes de la aplicación del cuadro de mando integral mostraba un promedio de 1.77 puntos y después de la aplicación del cuadro de mando integral muestra un promedio de 4.88 puntos, exhibiendo un aumento importante de 3.11 puntos (Δ 62.20%). Con este resultado, se manifiesta una mejora en el desempeño de la gestión de clientes, tal como se exhibe en la figura adjunta.

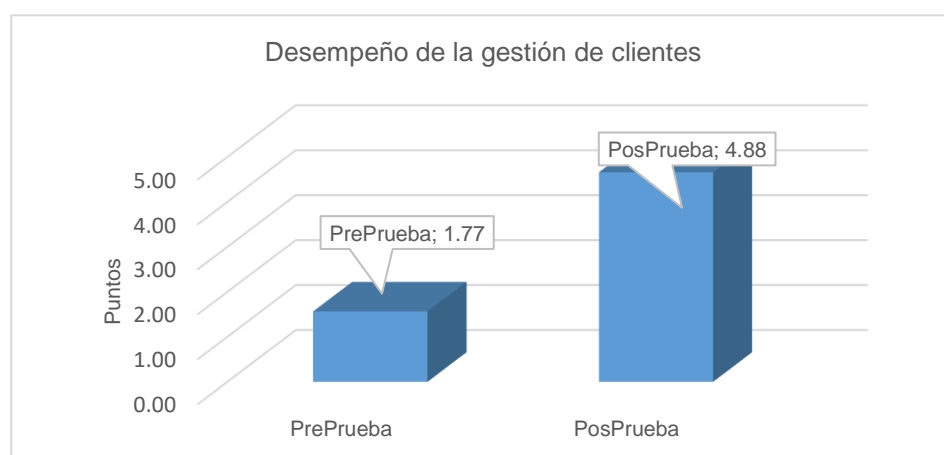


Figura 2. Promedio de preprueba y posprueba del desempeño de la gestión de clientes.

- Indicador “Desempeño de la gestión de procesos internos”

A continuación, se presenta el análisis descriptivo realizado para el tercer indicador en la prueba anterior y posterior:

Tabla 4. Análisis descriptivo del indicador “Desempeño de la gestión de procesos internos”

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
DGPI-PrePrueba	5	1,25	1,88	1,5060	,23520
DGPI-PosPrueba	5	4,63	5,00	4,7220	,16069
N válido (por lista)	5				

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

Basándose en la tabla anteriormente presentada, se exhibe que el desempeño de la gestión de procesos internos antes de la aplicación del cuadro de mando integral mostraba un promedio de 1.51 puntos y después de la aplicación del cuadro de mando integral muestra un promedio de 4.72 puntos, exhibiendo un aumento importante de 3.21 puntos (Δ 64.20%). Con este resultado, se manifiesta una mejora en el desempeño de la gestión de clientes, tal como se exhibe en la figura adjunta.

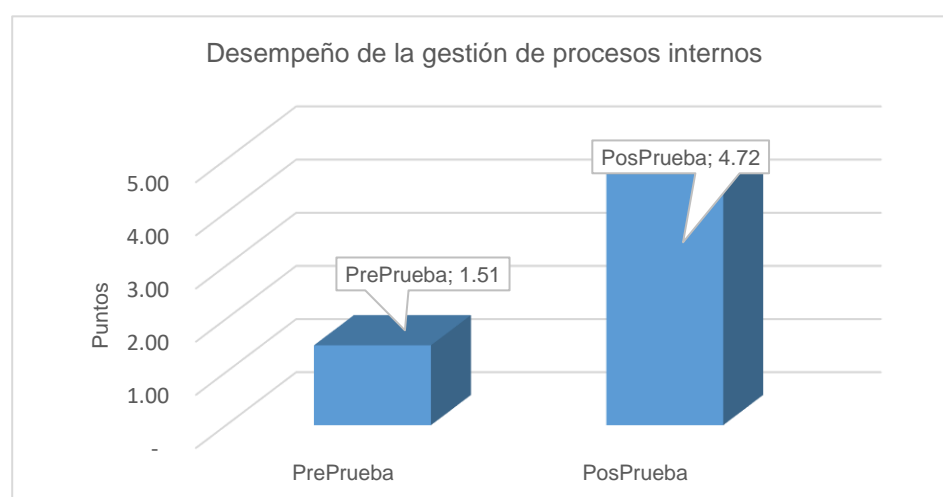


Figura 3. Promedio de preprueba y posprueba del desempeño de la gestión de procesos internos.

- Indicador “Desempeño de la gestión de aprendizaje y crecimiento”

A continuación, se presenta el análisis descriptivo realizado para el cuarto indicador en la prueba anterior y posterior:

Tabla 5. Análisis descriptivo del indicador “Desempeño de la gestión de aprendizaje y crecimiento”

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
DGAC-PrePrueba	5	1,25	1,90	1,4450	,22150
DGAC-PosPrueba	5	4,53	5,00	4,8570	,15082
N válido (por lista)	5				

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

Basándose en la tabla anteriormente presentada, se exhibe que el desempeño de la gestión de aprendizaje y crecimiento antes de la aplicación del cuadro de mando integral mostraba un promedio de 1.45 puntos y después de la aplicación del cuadro de mando integral muestra un promedio de 4.86 puntos, exhibiendo un aumento importante de 3.21 puntos (Δ 68.20%). Con este resultado, se manifiesta una mejora en el desempeño de la gestión de clientes, tal como se exhibe en la figura adjunta.

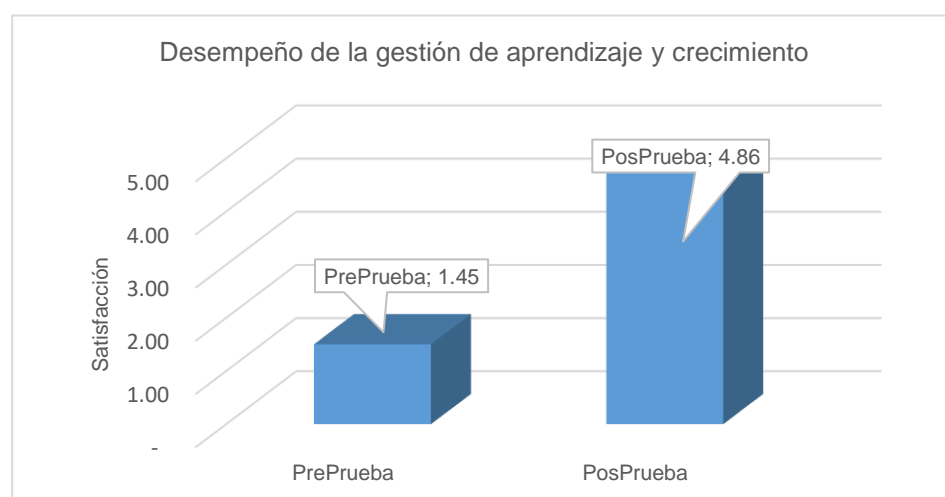


Figura 4. Promedio de preprueba y posprueba del desempeño de la gestión de aprendizaje y crecimiento.

- **Análisis inferencial**

Fue la ejecución de pruebas de normalización para cada uno de los indicadores. Como las muestras poblacionales fueron menores que 30, entonces se recurrió únicamente a la prueba estadística de Shapiro-Wilk.

- Indicador “Desempeño de la gestión financiera”

La normalización de este primer indicador, se basó en el resultado obtenido antes y después de aplicar la solución propuesta empleando hipótesis de normalización y utilizando el valor de significancia 0.05.

H₀: “El desempeño de la gestión financiera (sin la aplicación del cuadro de mando integral) si tiene distribución normalizada”.

H₁: “El desempeño de la gestión financiera (sin la aplicación del cuadro de mando integral) no tiene distribución normalizada”.

H₀: “El desempeño de la gestión financiera (con la aplicación del cuadro de mando integral) no tiene distribución normalizada”.

H₁: “El desempeño de la gestión financiera” (con la aplicación del cuadro de mando integral) si tiene distribución normalizada”.

Se estableció como valor de significancia: $\alpha = 0.05$

Valor de significancia > 0.05 , se acoge la hipótesis negativa (H₀).

Valor de significancia ≤ 0.05 , se acoge la hipótesis positiva (H₁).

Tabla 6. Prueba de Normalidad - Indicador “Desempeño de la gestión financiera”

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
DGF-PrePrueba	,756	5	,202
DGF-PosPrueba	,732	5	,020

Fuente: (Elaboración Propia, 2022)

Basándose en la tabla exhibida anteriormente, el valor de significancia anterior a la aplicación de la solución propuesta (CMI) fue 0.202 (> 0.05) admitiéndose la primera hipótesis negativa (indicador con distribución normalizada); de otra parte, el valor de significancia posterior a la aplicación de la solución propuesta (CMI) fue 0.020 (≤ 0.05) admitiéndose la segunda hipótesis positiva (indicador con distribución normalizada). En tal sentido, se infiere que el primer indicador posee una distribución normalizada, lo cual implica que se aplique la prueba estadística de T-Student.

- Indicador “Desempeño de la gestión de clientes”

La normalización de este segundo indicador, se basó en el resultado obtenido antes y después de aplicar la solución propuesta empleando hipótesis de normalización y utilizando el valor de significancia 0.05.

H₀: “El desempeño de la gestión de clientes (sin la aplicación del cuadro de mando integral) si tiene distribución normalizada”.

H₁: “El desempeño de la gestión de clientes (sin la aplicación del cuadro de mando integral) no tiene distribución normalizada”.

H₀: “El desempeño de la gestión de clientes (con la aplicación del cuadro de mando integral) no tiene distribución normalizada”.

H₁: “El desempeño de la gestión de clientes” (con la aplicación del cuadro de mando integral) si tiene distribución normalizada”.

Se estableció como valor de significancia: $\alpha = 0.05$

Valor de significancia > 0.05 , se acoge la hipótesis negativa (H₀).

Valor de significancia ≤ 0.05 , se acoge la hipótesis positiva (H₁).

Tabla 7. Prueba de Normalidad - Indicador “Desempeño de la gestión de clientes”

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
DGC-PrePrueba	,876	5	,208
DGC-PosPrueba	,856	5	,040

Fuente: (Elaboración Propia, 2022)

Basándose en la tabla exhibida anteriormente, el valor de significancia anterior a la aplicación de la solución propuesta (CMI) fue 0.208 (> 0.05) admitiéndose la primera hipótesis negativa (indicador con distribución normalizada); de otra parte, el valor de significancia posterior a la aplicación de la solución propuesta (CMI) fue 0.040 (≤ 0.05) admitiéndose la segunda hipótesis positiva (indicador con distribución normalizada). En tal sentido, se infiere que el segundo indicador posee una distribución normalizada, lo cual implica que se aplique la prueba estadística de T-Student.

- Indicador “Desempeño de la gestión de procesos internos”

La normalización de este tercer indicador, se basó en el resultado obtenido antes y después de aplicar la solución propuesta empleando hipótesis de normalización y utilizando el valor de significancia 0.05.

H₀: “El desempeño de la gestión de procesos internos (sin la aplicación del cuadro de mando integral) si tiene distribución normalizada”.

H₁: “El desempeño de la gestión de procesos internos (sin la aplicación del cuadro de mando integral) no tiene distribución normalizada”.

H₀: “El desempeño de la gestión de procesos internos (con la aplicación del cuadro de mando integral) no tiene distribución normalizada”.

H₁: “El desempeño de la gestión de procesos internos” (con la aplicación del cuadro de mando integral) si tiene distribución normalizada”.

Se estableció como valor de significancia: $\alpha = 0.05$

Valor de significancia > 0.05 , se acoge la hipótesis negativa (H₀).

Valor de significancia ≤ 0.05 , se acoge la hipótesis positiva (H₁).

Tabla 8. Prueba de Normalidad - Indicador “Desempeño de gestión de procesos internos”

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
DGPI-PrePrueba	,856	5	,214
DGPI-PosPrueba	,856	5	,030

Fuente: (Elaboración Propia, 2022)

Basándose en la tabla exhibida anteriormente, el valor de significancia anterior a la aplicación de la solución propuesta (CMI) fue 0.214 (> 0.05) admitiéndose la primera hipótesis negativa (indicador con distribución normalizada); de otra parte, el valor de significancia posterior a la aplicación de la solución propuesta (CMI) fue 0.030 (≤ 0.05) admitiéndose la segunda hipótesis positiva (indicador con distribución normalizada). En tal sentido, se infiere que el tercer indicador posee una distribución normalizada, lo cual implica que se aplique la prueba estadística de T-Student.

- Indicador “Desempeño de la gestión de aprendizaje y crecimiento”

La normalización de este cuarto indicador, se basó en el resultado obtenido antes y después de aplicar la solución propuesta

empleando hipótesis de normalización y utilizando el valor de significancia 0.05.

H₀: “El desempeño de la gestión de aprendizaje y crecimiento (sin la aplicación del cuadro de mando integral) si tiene distribución normalizada”.

H₁: “El desempeño de la gestión de aprendizaje y crecimiento (sin la aplicación del cuadro de mando integral) no tiene distribución normalizada”.

H₀: “El desempeño de la gestión de aprendizaje y crecimiento (con la aplicación del cuadro de mando integral) no tiene distribución normalizada”.

H₁: “El desempeño de la gestión de aprendizaje y crecimiento” (con la aplicación del cuadro de mando integral) si tiene distribución normalizada”.

Se estableció como valor de significancia: $\alpha = 0.05$

Valor de significancia > 0.05 , se acoge la hipótesis negativa (H₀).

Valor de significancia ≤ 0.05 , se acoge la hipótesis positiva (H₁).

Tabla 9. Prueba de Normalidad - Indicador “Desempeño de gestión de aprendizaje y crecimiento”

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
DGAC-PrePrueba	,866	5	,218
DGAC-PosPrueba	,866	5	,035

Fuente: (Elaboración Propia, 2022)

Basándose en la tabla exhibida anteriormente, el valor de significancia anterior a la aplicación de la solución propuesta (CMI)

fue 0.218 (> 0.05) admitiéndose la primera hipótesis negativa (indicador con distribución normalizada); de otra parte, el valor de significancia posterior a la aplicación de la solución propuesta (CMI) fue 0.035 (≤ 0.05) admitiéndose la segunda hipótesis positiva (indicador con distribución normalizada). En tal sentido, se infiere que el cuarto indicador posee una distribución normalizada, lo cual implica que se aplique la prueba estadística de T-Student.

- **Contrastación de hipótesis**

Basándose en los resultados de las pruebas de normalización efectuadas anteriormente, se obtuvo que, en los cuatro casos de los indicadores, éstos tuvieron una distribución normalizada; en tal sentido, se procedió a emplear en la comprobación de las hipótesis particulares la prueba paramétrica T-Student.

- Hipótesis particular 1:

“La aplicación del cuadro de mando integral si mejora el desempeño de la gestión financiera del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L. de la ciudad de Bagua Grande en el año 2022”.

Se estableció las hipótesis estadísticas negativa y positiva determinando el valor de significancia a 0.05.

Hipótesis estadísticas:

H₀: “La aplicación del cuadro de mando integral no mejora el desempeño de la gestión financiera del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L. de la ciudad de Bagua Grande en el año 2022”.

$$H_0: DGF_a \geq DGF_p$$

Se evidencia que no existe mejora en el primer indicador.

H₁: “La aplicación del cuadro de mando integral si mejora el desempeño de la gestión financiera del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L. de la ciudad de Bagua Grande en el año 2022”.

$$H_1: DGF_a < DGF_p$$

Se evidencia que si existe mejora en el primer indicador.

Valor de significancia: $\alpha = 0.05$.

Valor de significancia > 0.05 , se consiente hipótesis negativa (H₀).

Valor de significancia ≤ 0.05 , se consiente hipótesis positiva (H₁).

Tabla 10. Prueba t-student para el desempeño de la gestión financiera

	Diferencias emparejadas							Sig. (bilateral)
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	
				Inferior	Superior			
DGF_PrePrueba	-	,23888	,09544	-3,54686	-3,08647	-35,087	20	,000
DGF_PosPrueba	3,2966							

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

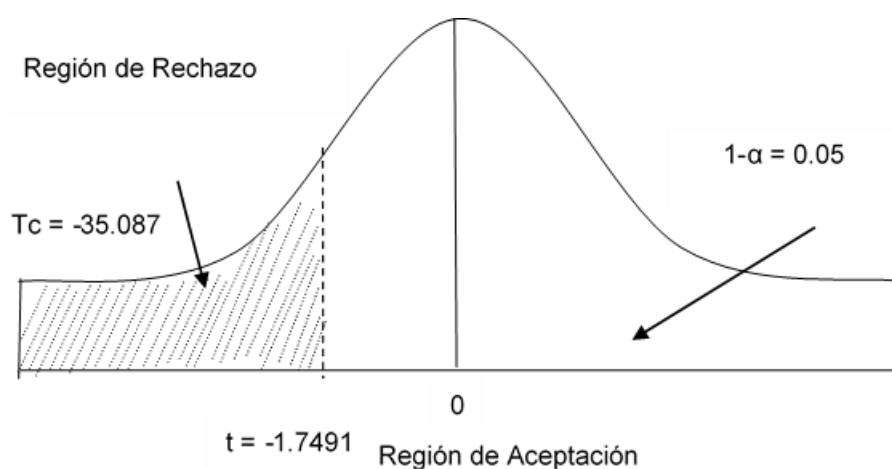


Figura 5. Prueba t-Student para el indicador “Desempeño de la gestión financiera”.

Basándose en la figura anterior, se exhibe que el T calculado es -35.087 (> -1.7491); lo que significa, que se deniega la hipótesis negativa consintiéndose la hipótesis positiva. Se concluye lo siguiente: “Se cuenta con resultados estadísticos que afirman que el cuadro de mando integral si mejora de manera significativa el desempeño de la gestión financiera del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L. en la ciudad de Bagua Grande en el año 2022”.

- Hipótesis particular 2:

“La aplicación del cuadro de mando integral si mejora el desempeño de la gestión de clientes del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L. de la ciudad de Bagua Grande en el año 2022”.

Se estableció las hipótesis estadísticas negativa y positiva determinando el valor de significancia a 0.05.

Hipótesis estadísticas:

H₀: “La aplicación del cuadro de mando integral no mejora el desempeño de la gestión financiera del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L. de la ciudad de Bagua Grande en el año 2022”.

$$H_0: DGCa \geq DGCp$$

Se evidencia que no existe mejora en el segundo indicador.

H₁: “La aplicación del cuadro de mando integral si mejora el desempeño de la gestión financiera del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L. de la ciudad de Bagua Grande en el año 2022”.

$$H_1: DGCa < DGCp$$

Se evidencia que si existe mejora en el segundo indicador.

Valor de significancia: $\alpha = 0.05$.

Valor de significancia > 0.05 , se consiente hipótesis negativa (H₀).

Valor de significancia ≤ 0.05 , se consiente hipótesis positiva (H₁).

Tabla 11. Prueba t-student para el para el desempeño de la gestión de clientes

	Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
				Inferior	Superior			
DGC_PrePrueba	-	,22888	,08544	-3,44686	-3,01647	-33,287	20	,000
DGC_PosPrueba	3,1966							

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

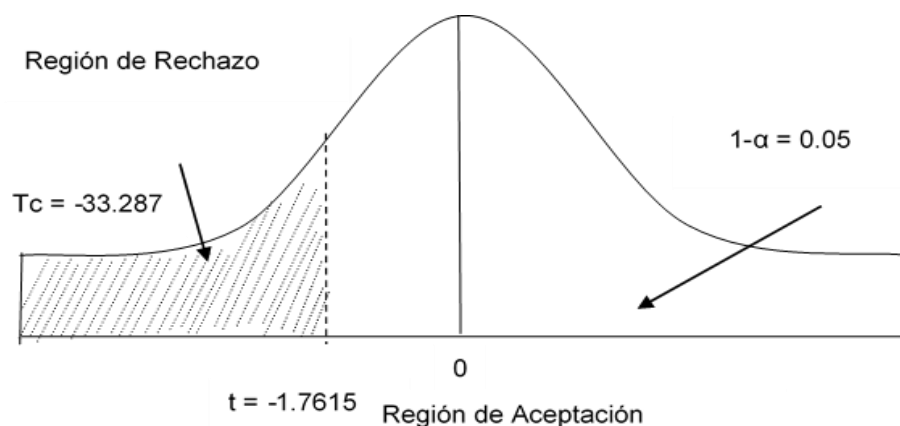


Figura 6. Prueba t-Student para el indicador “Desempeño de la gestión de clientes”.

Basándose en la figura anterior, se exhibe que el T calculado es $-33.287 (> -1.7615)$; lo que significa, que se deniega la hipótesis negativa consintiéndose la hipótesis positiva. Se concluye lo siguiente: “Se cuenta con resultados estadísticos que afirman que el cuadro de mando integral si mejora de manera significativa el desempeño de la gestión de clientes del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L. en la ciudad de Bagua Grande en el año 2022”.

- Hipótesis particular 3:

“La aplicación del cuadro de mando integral si mejora el desempeño de la gestión de procesos internos del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L. de la ciudad de Bagua Grande en el año 2022”.

Se estableció las hipótesis estadísticas negativa y positiva determinando el valor de significancia a 0.05.

Hipótesis estadísticas:

H_0 : “La aplicación del cuadro de mando integral no mejora el desempeño de la gestión de procesos internos del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L. de la ciudad de Bagua Grande en el año 2022”.

$$H_0: DGPIa \geq DGPIp$$

Se evidencia que no existe mejora en el tercer indicador.

H₁: “La aplicación del cuadro de mando integral si mejora el desempeño de la gestión de procesos internos del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L. de la ciudad de Bagua Grande en el año 2022”.

$$H_1: DGPIa < DGPIp$$

Se evidencia que si existe mejora en el tercer indicador.

Valor de significancia: $\alpha = 0.05$.

Valor de significancia > 0.05 , se consiente hipótesis negativa (H₀).

Valor de significancia ≤ 0.05 , se consiente hipótesis positiva (H₁).

Tabla 12. Prueba t-student para el desempeño de la gestión de procesos internos

	Diferencias emparejadas						t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia					
				Inferior	Superior				
DGPI_PrePrueba	-								
DGPI_PosPrueba	3,2766	,24666	,08355	-3,62586	-3,06597	-31,547	20	,000	

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

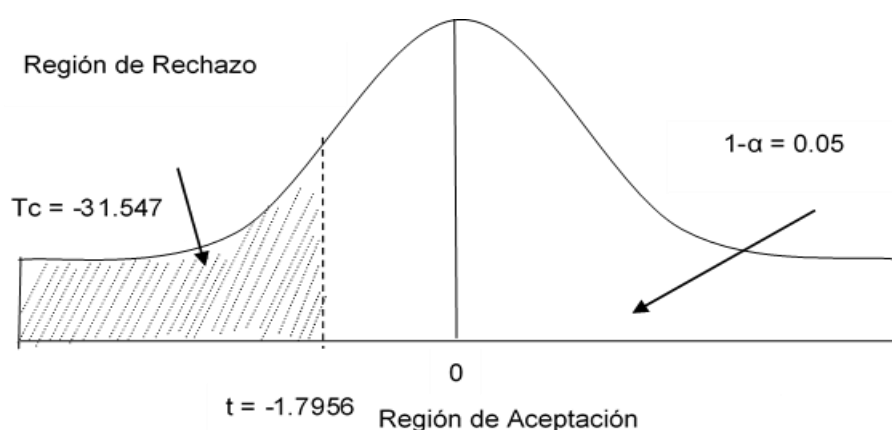


Figura 7. Prueba t-Student para el indicador “Desempeño de la gestión de procesos internos”.

Basándose en la figura anterior, se exhibe que el T calculado es -31.547 (> -1.7956); lo que significa, que se deniega la hipótesis negativa consintiéndose la hipótesis positiva. Se concluye lo siguiente: “Se cuenta con resultados estadísticos que afirman que el cuadro de mando integral si mejora de manera significativa el desempeño de la gestión de procesos internos del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L. en la ciudad de Bagua Grande en el año 2022”.

- Hipótesis particular 4:

“La aplicación del cuadro de mando integral si mejora el desempeño de la gestión de aprendizaje y crecimiento del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L. de la ciudad de Bagua Grande en el año 2022”.

Se estableció las hipótesis estadísticas negativa y positiva determinando el valor de significancia a 0.05.

Hipótesis estadísticas:

H₀: “La aplicación del cuadro de mando integral no mejora el desempeño de la gestión de aprendizaje y crecimiento del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L. de la ciudad de Bagua Grande en el año 2022”.

$$H_0: DGACa \geq DGACp$$

Se evidencia que no existe mejora en el cuarto indicador.

H₁: “La aplicación del cuadro de mando integral si mejora el desempeño de la gestión de aprendizaje y crecimiento del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L. de la ciudad de Bagua Grande en el año 2022”.

$$H_1: DGACa < DGACp$$

Se evidencia que si existe mejora en el cuarto indicador.

Valor de significancia: $\alpha = 0.05$.

Valor de significancia > 0.05 , se consiente hipótesis negativa (H_0).

Valor de significancia ≤ 0.05 , se consiente hipótesis positiva (H_1).

Tabla 13. Prueba t-student para el desempeño de la gestión de aprendizaje y crecimiento

	Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
				Inferior	Superior			
DGAC_PrePrueba	-	,22888	,08544	-3,44686	-3,01647	-33,287	20	,000
DGAC_PosPrueba	3,1966							

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

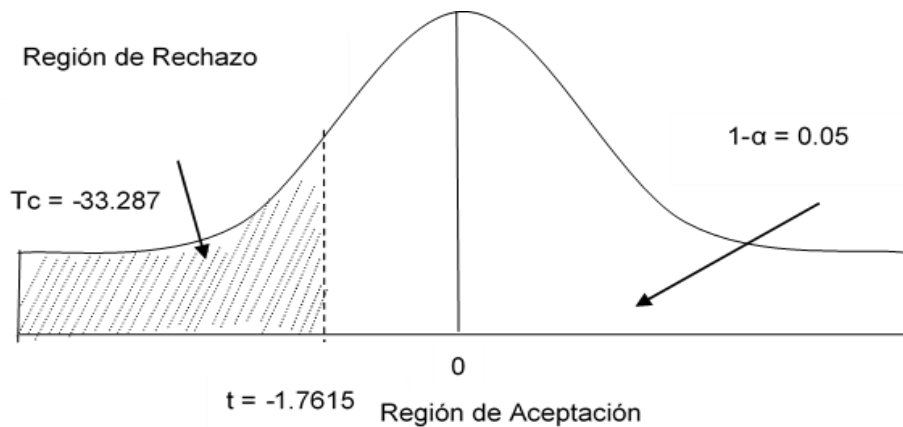


Figura 8. Prueba t-Student para el indicador “Desempeño de la gestión de aprendizaje y crecimiento”.

Basándose en la figura anterior, se exhibe que el T calculado es $-33.287 (> -1.7615)$; lo que significa, que se deniega la hipótesis negativa consintiéndose la hipótesis positiva. Se concluye lo siguiente: “Se cuenta con resultados estadísticos que afirman que el cuadro de mando integral si mejora de manera significativa el desempeño de la gestión de aprendizaje y crecimiento del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L. en la ciudad de Bagua Grande en el año 2022”.

V. DISCUSIÓN

Con respecto a los resultados del primer indicador “Desempeño de la gestión financiera”, los valores generados en las pruebas estadísticas del antes y el después de la aplicación de la solución propuesta (Cuadro de mando integral) fueron en promedio 1.61 y 4.57 puntos respectivamente, exhibiendo un aumento importante de 2.96 puntos (Δ 59.20%). Estos resultados son equiparables a los obtenidos por Condori y Muñoz (2021), quienes asumieron como finalidad plantear un tablero de mando sobre la base de Linux orientado al procedimiento de tomar decisiones de una planta, específicamente en la unidad de actividades operativas del grupo empresarial. Del mismo modo, son equiparables por Cconislla (2018), quien en su investigación asumió como finalidad la creación de un software de gerencia estratégica para una empresa constructora relativamente pequeña. Lo anterior se sustenta en la teoría del cuadro de mando integral, que sostiene que éste proporciona información respecto al escenario y los objetivos empresariales (AMBIT, 2020).

Con respecto a los resultados del segundo indicador “Desempeño de la gestión de clientes”, los valores generados en las pruebas estadísticas del antes y el después de la aplicación de la solución propuesta (Cuadro de mando integral) fueron en promedio 1.77 y 4.88 puntos respectivamente, exhibiendo un aumento importante de 3.11 puntos (Δ 62.20%). Estos resultados son equiparables a los obtenidos Díaz (2018), quien en su investigación tuvo como finalidad analizar metas estratégicas con base en el direccionamiento estratégico de la compañía, nivelar y valorar indicadores clave de desempeño que ayuden a alcanzar y medir la contribución al logro de metas permanentes, para que las inversiones empresariales sean de alta calidad y efectivas con crecimiento. Del mismo modo, son equiparables por (Mantilla & Chalmeta, 2017) cuyo resultado abarcó actividades relacionadas con el marco empresarial, definición y validación del sistema de indicadores, el diseño y mejora de procesos, y la implementación y monitoreo del sistema. Lo anterior se sustenta en la teoría del cuadro de mando integral, que sostiene que, éste se desarrolló considerando perspectivas interrelacionadas:

Finanzas, con la ayuda de indicadores financieros, las compañías pueden optimizar su valor y desarrollo; Cliente, el CMI considera medidas que consideren el grado de vinculación con los consumidores; Procesos internos de una compañía, generan valor a sus productos y son fundamentales para ayudar en la disminución de costos (LOGICALIS, 2017).

Con respecto a los resultados del tercer indicador “Desempeño de la gestión de procesos internos”, los valores generados en las pruebas estadísticas del antes y el después de la aplicación de la solución propuesta (Cuadro de mando integral) fueron en promedio 1.51 y 4.72 puntos respectivamente, exhibiendo un aumento importante de 3.21 puntos (Δ 64.20%). Estos resultados son equiparables a los obtenidos por Sánchez y Otros (2017) tuvo como finalidad proponer un cuadro de mando integral (CMI) modificado en organización, orientación, metodología y glosario ad hoc a la entidad pública nacional, en especial al PRONABEC, teniendo en cuenta sus peculiaridades administrativas específicas. Del mismo modo, son equiparables por Granda y Otros (2016) tuvo como finalidad establecer la correspondencia entre la implementación del Cuadro de Mando Integral y la optimización en la efectividad de cuidados de un Ministerio Público. Lo anterior se sustenta en la teoría del cuadro de mando integral, que sostiene que la En cuanto a su implementación, el primer paso es el que corresponde a la planificación de la estrategia, después de eso, se establece una estrategia, cómo la empresa avanza hacia el visionamiento y se fijan objetivos especiales y relacionados con el tiempo. El establecimiento de indicadores es un factor clave para supervisar adecuadamente la operacionalización de los procesos y valorar los efectos de las actividades (LOGICALIS, 2017).

Con respecto a los resultados del cuarto indicador “Desempeño de la gestión de aprendizaje y crecimiento”, los valores generados en las pruebas estadísticas del antes y el después de la aplicación de la solución propuesta (Cuadro de mando integral) fueron en promedio 1.45 y 4.86 puntos respectivamente, exhibiendo un aumento importante de 3.21 puntos (Δ 56.20%). Estos resultados son equiparables a los obtenidos por Carranza y Otros (2016) , quienes intentaron esbozar una metodología de Cuadro de

Mando Integral para una comercializadora de insumos de construcción y, así desarrollar una óptima gestión operativa a través de indicadores. Del mismo modo, son equiparables por Chávarry y Vásquez (2016) en su investigación tuvo como finalidad optimizar la administración de clientes para guiar y desarrollar objetivos establecidos y combinar de manera efectiva operaciones y tareas para lograr la misión, las instituciones financieras responden al crecimiento y aumento en la adquisición de clientes, lo que por lo tanto brinda grandes beneficios saludables. Lo anterior se sustenta en la teoría del cuadro de mando integral, que sostiene que, la compañía completa debe tomar conocimiento de las especificaciones del procedimiento estratégico y el procedimiento de acción a fin de direccionar todo esfuerzo hacia la consecución de un único objetivo (LOGICALIS, 2017).

VI. CONCLUSIONES

1. Se logró mejorar el desempeño de la gestión empresarial con respecto a la gestión financiera, obteniéndose los valores generados en las pruebas estadísticas del antes y el después de la aplicación de la solución propuesta (Cuadro de mando integral) en promedio 1.61 y 4.57 puntos respectivamente, exhibiendo un aumento importante de 2.96 puntos (Δ 59.20%).
2. Se logró mejorar el desempeño de la gestión empresarial con respecto a la gestión de clientes, obteniéndose los valores generados en las pruebas estadísticas del antes y el después de la aplicación de la solución propuesta (Cuadro de mando integral) en promedio 1.77 y 4.88 puntos respectivamente, exhibiendo un aumento importante de 3.11 puntos (Δ 62.20%).
3. Se logró mejorar el desempeño de la gestión empresarial con respecto a la gestión de procesos internos, obteniéndose los valores generados en las pruebas estadísticas del antes y el después de la aplicación de la solución propuesta (Cuadro de mando integral) en promedio 1.51 y 4.72 puntos respectivamente, exhibiendo un aumento importante de 3.21 puntos (Δ 64.20%).
4. Se logró mejorar el desempeño de la gestión empresarial con respecto a la gestión de aprendizaje y crecimiento, obteniéndose un incremento de 3.28 de satisfacción (65.60%), iniciando con una PrePrueba media de 1.41 de satisfacción y llegando a una PosPrueba media de 4.69 de satisfacción luego de la aplicación del cuadro de mando integral.
5. En base al aumento en su valoración posterior de los cuatro (4) indicadores, se concluye que, la aplicación del cuadro de mando integral mejora de forma significativa el desempeño de la gestión empresarial del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L. de la ciudad de Bagua Grande en el año 2022.

VII. RECOMENDACIONES

Al Gerente general:

Se sugiere implantar la solución propuesta en la investigación realizada tomando en cuenta un conjunto de especificaciones técnicas requeridas para brindar el soporte necesario en la ejecución del mismo.

A los Jefes de área:

Se sugiere utilizar los indicadores claves de gestión (KPIs) definidos en esta investigación, toda vez que deben ser controlados y monitoreados frecuentemente para tomar oportunamente las decisiones más adecuadas.

Al Jefe de personal:

Se sugiere planificar un programa de entrenamiento y especialización en el manejo de indicadores de gestión dirigido a todo el personal directivo del centro comercial.

Al personal empleado:

Se sugiere mantener predisposición y buen ánimo en la aplicación de la solución tecnológica propuesta, toda vez que, ésta busca mejorar la competitividad del negocio (gestión empresarial).

REFERENCIAS

- Álvarez, D. (2015). *"Desarrollo de un Modelo de Cuadro Integral como Herramienta de Apoyo para la Toma de Decisiones en una Empresa Comercializadora de Productos de Consumo Masivo"*. Ambato: PUCESA.
- Amado, Y., Arango, V., & Alonso, J. (2013). *"Metodología para la construcción e implementación del cuadro de mando integral en las Pymes de Medellín"*. Medellín: UAT.
- AMBIT. (26 de Febrero de 2020). *¿Qué es y Para qué sirve un Cuadro de Mando?* Recuperado el 16 de Abril de 2022, de <https://www.ambit-bst.com/blog/qu%C3%A9-es-y-para-qu%C3%A9-sirve-un-cuadro-de-mando#:~:text=Qu%C3%A9%20es%20un%20cuadro%20de%20mando%20integral,empresa%20desde%20una%20perspectiva%20general>.
- Carranza, A., Espinoza, O., & Márquez, A. (2016). "Diseño del Cuadro de Mando Integral con la metodología del Balanced Scorecard a una Distribuidora de Materiales de Construcción en la Ciudad de Durán". *10*(1).
- CCE. (1 de Enero de 2020). *Características de un Centro Comercial*. Recuperado el 21 de Mayo de 2022, de <https://apoyoalcomercio.camara.es/programas/dinamizacion-de-centros-comerciales-urbanos/que-caracteristicas-definen-un-centro>
- Cconislla, J. (2018). *"Diseño de un sistema de control de gestión estratégica para una pequeña empresa constructora aplicando la metodología del cuadro de mando integral"*. Lima: PUCP.
- Chalmeta, R., & Matilla, M. (2007). *"Metodología para la Implantación de un Sistema de Medición del Rendimiento Empresarial"*. Santiago de Cuba: UO.
- Chávarry, C., & Vásquez, K. (2016). *"Diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral, para mejorar la Gestión de Clientes en la Sucursal del BAZ Oficina - Chepén."*. Guadalupe: UNT.
- Condori, R., & Muñoz, D. (2021). *"Tablero de Mando basado en Linux para la planta HFC del Grupo IMATRA SAC"*. Lima: UCV.
- Conexión ESAN. (20 de Julio de 2017). Recuperado el 21 de Mayo de 2022, de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-un-mapa-estrategico-y-que-utilidad-tiene-en-la-organizacion>

- Díaz, L. (2018). *"Diseño e Implementación del Cuadro de Mando Integral en la Institución Privada Antonio Raimondi de la ciudad de El Collao Ilave"*. Ilave: UNAP.
- ESNECA. (29 de Noviembre de 2019). *¿Qué es y Para qué sirve la Gestión Empresarial?* Recuperado el 23 de Abril de 2022, de <https://www.esneca.com/blog/gestion-empresarial-que-es/>
- GDXGroup. (29 de Junio de 2021). *Automatización correcta de procesos de negocio*. Recuperado el 20 de Abril de 2022, de <https://gdx-group.com/como-automatizar-correctamente-los-procesos-de-negocio/>
- Granda, A., Magallanes, P., & Vásquez, M. (2016). *"La aplicación del Cuadro de Mando Integral para la Mejora de la Calidad de Atención al Usuario en el Ministerio Público - Distrito Fiscal de Chincha"*. Lima: UIGV.
- INMOLEY. (20 de Marzo de 2014). *Centro Comercial y Funcionamiento*. Recuperado el 21 de Mayo de 2022, de <https://www.inmoley.com/NOTICIAS/1412345/2014-1-inmobiliario-urbanismo-vivienda/03-14-inmobiliario-019-20.html>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2006). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión.
- LOGICALIS. (22 de Mayo de 2017). *Cuadro de Mando Integral: Todo lo que debes saber*. Recuperado el 16 de Abril de 2022, de <https://blog.es.logicalis.com/analytics/cuadro-de-mando-integral-todo-lo-que-debes-saber>
- Mantilla, M., & Chalmeta, R. (2017). "Metodología para la Implantación de un Sistema de Medición del Rendimiento Empresarial". 18(1).
- Mera Plaza E.I.R.L. (1 de Enero de 2020). *Centro Comercial "Mera Plaza" E.I.R.L.* Obtenido de <https://www.facebook.com/262765124580693/posts/mera-plaza-de-bagua-grande-el-centro-comercial-mas-grande-de-bagua-grande-amazon/756974995159701/>
- NTX PRO. (22 de Marzo de 2019). Recuperado el 21 de Mayo de 2022, de <https://www.ntxpro.net/erp/que-es-la-gestion-empresarial-y-cual-es-su-importancia/>
- Orbe, A. (2012). *"Diseño y desarrollo del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico en una empresa de servicios de telecomunicaciones del Ecuador"*. Quito: UASB.
- Pepper, S. (2017). Pepper. 5(1).

- Realibility. (1 de Enero de 2020). *Los indicadores de gestión*. Recuperado el 30 de Abril de 2022, de <https://reliabilityweb.com/sp/articles/entry/los-indicadores-de-gestion>
- Roncacio, G. (1 de Enero de 2021). *Perspectivas del Cuadro de Mando Integral: ¿Qué son y para qué sirven?* Recuperado el 16 de Abril de 2022, de <https://gestion.pensemos.com/perspectivas-del-cuadro-de-mando-integral-que-son-y-para-que-sirven>
- Sánchez, M., Vasquez, M., & Villarreal, L. (2017). *"Diseño del Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Control Estratégico de la Gestión del PRONABEC"*. Lima: UP.
- SIMLA. (13 de Mayo de 2022). *¿Qué es el Cuadro de Mando Integral (CMI), Para qué sirve y Cómo crearlo paso a paso?* Recuperado el 16 de Abril de 2022, de <https://www.simla.com/blog/cuadro-de-mando-integral>
- SoftDoit. (1 de Enero de 2020). *Software Cuadro de Mando Integral CMI*. Recuperado el 21 de Mayo de 2022, de <https://www.softwaredoit.es/software-business-intelligence/software-cuadro-de-mando-integral.html>
- UNNIUN. (1 de Enero de 2020). *Herramientas para el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral*. Recuperado el 21 de Mayo de 2022, de <https://www.unniun.com/herramientas-para-el-desarrollo-del-cuadro-de-mando-integral-programa-superior-en-control-de-gestion-pcg/>
- Urbina, J. (3 de Noviembre de 2018). *Gestión por resultados*. Recuperado el 30 de Abril de 2022, de https://issuu.com/josegabrielvasquezurbina/docs/gestion_por_procesos_ga

ANEXOS

Anexo 1 - Matriz de consistencia de la investigación

Título: Aplicación del Cuadro de mando integral para el Desempeño de la gestión empresarial del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L., Bagua Grande 2022

Autora: Mego Saavedra Lucy

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable
<p>General:</p> <p>¿De qué modo la aplicación del cuadro de mando integral influye en el desempeño de la gestión empresarial del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L. de la ciudad de Bagua Grande en el año 2022?</p>	<p>General:</p> <p>Mejorar el desempeño de la gestión empresarial del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L de la ciudad de Bagua Grande en el año 2022 mediante la aplicación del cuadro de mando integral.</p>	<p>General:</p> <p>“La aplicación del cuadro de mando integral mejora significativamente el desempeño de la gestión empresarial del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L. de la ciudad de Bagua Grande en el año 2022”.</p>	<p>Independiente:</p> <p>Cuadro de mando integral</p>
<p>Específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> ¿De qué modo la aplicación del cuadro de mando integral influye en el desempeño de la gestión financiera del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L. de la ciudad de Bagua Grande en el año 2022? ¿De qué modo la aplicación del cuadro de mando integral influye en el desempeño de la gestión de clientes del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L. de la ciudad de Bagua Grande en el año 2022? ¿De qué modo la aplicación del cuadro de mando integral influye en el desempeño de la gestión de procesos internos del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L. de la ciudad de Bagua Grande en el año 2022? ¿De qué modo la aplicación del cuadro de mando integral influye en el desempeño de la gestión del aprendizaje y crecimiento del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L. de la ciudad de Bagua Grande en el año 2022? 	<p>Específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> Mejorar el desempeño de la gestión financiera del centro comercial. Mejorar el desempeño de la gestión de clientes del centro comercial. Mejorar el desempeño de la gestión de procesos internos del centro comercial. Mejorar el desempeño de la gestión de aprendizaje-crecimiento del centro comercial. 	<p>Específicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> “La aplicación del cuadro de mando integral mejora el desempeño de la gestión financiera del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L. de la ciudad de Bagua Grande en el año 2022”. “La aplicación del cuadro de mando integral mejora el desempeño de la gestión de clientes del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L. de la ciudad de Bagua Grande en el año 2022”. “La aplicación del cuadro de mando integral mejora el desempeño de la gestión de procesos internos del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L. de la ciudad de Bagua Grande en el año 2022”. “La aplicación del cuadro de mando integral mejora el desempeño de la gestión de aprendizaje-crecimiento del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L. de la ciudad de Bagua Grande en el año 2022”. 	<p>Dependiente:</p> <p>Gestión empresarial</p>

Metodología			
<p>Tipo de investigación:</p> <p>Aplicada</p>	<p>Población (N):</p> <p><i>N = 7 personas</i></p>	<p>Técnicas de recolección de datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Encuesta • Análisis documental 	<p>Método de análisis de datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estadística descriptiva • Estadística inferencial • Deductivo (enfoque cuantitativo)
<p>Diseño de investigación:</p> <p>Preexperimental</p>	<p>Muestra (n):</p> <p><i>n = 7 personas</i></p>	<p>Instrumentos de recolección de datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guía de entrevista • Cuestionario • Ficha de datos 	<p>Aspectos éticos:</p> <p>Se respetará el derecho a la propiedad intelectual (Originalidad de la investigación - Reporte Turnitin).</p> <p>Se tomará en cuenta el Código de ética de la Universidad César Vallejo (RCU N° 0126-2017/UCV).</p> <p>Adicionalmente, se usará para la redacción de las referencias bibliográficas el sistema de Norma ISO-690.</p>

Anexo 2 - Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión (Sub variable)	Indicador	Escala de medición
Independiente: Cuadro de mando integral	“Instrumento de administración empresarial que calcula la situación y desarrollo de la compañía desde una perspectiva general. El panel proporciona un conjunto de indicadores numerarios y claros que brindan un enfoque general, ecuánime y en tiempo vigente que permite a los directivos tomar decisiones” (AMBIT, 2020).	Un cuadro de mando integral se puede medir por el crecimiento, la eficiencia y la consecución de metas estratégicas organizacionales.			
Dependiente: Gestión empresarial	“Agrupación de acciones orientadas a mejorar la capacidad y la producción empresarial. Esto significa hacerse cargo de la organización, la gestión y las operaciones de la compañía” (ESNECA, 2019).	La gestión empresarial se puede medir por el desempeño de la administración financiera y de la administración no financiera (clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento).	Gestión financiera	Desempeño de la gestión financiera	Ordinal
			Gestión no financiera	Desempeño de la gestión de clientes	Ordinal
				Desempeño de la gestión de procesos internos	Ordinal
				Desempeño de la gestión de aprendizaje-crecimiento	Ordinal

Anexo 3 - Juicio experto para la elección de la metodología de trabajo

EVALUACIÓN DE LAS METODOLOGÍAS DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (1)

Apellidos y nombres del experto: Agreda Gamboa, Everson David.

Título profesional y/o Grado académico: Ingeniero de Sistemas / Doctor.

Fecha: 25/05/2022.

Título del proyecto de investigación: "Aplicación del Cuadro de mando integral para el Desempeño de la gestión empresarial del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L., Bagua Grande 2022".

Autora: Mego Saavedra Lucy.

Mediante, el método de juicio experto, Usted tiene la facultad de calificar las metodologías involucradas, mediante una serie de criterios con puntuaciones especificadas al final de la tabla. Así mismo le exhortamos en la correcta determinación de la metodología para el desarrollar la solución propuesta en la presente investigación y, también si hubiese algunas sugerencias:

Ítem	Criterio	Descripción	Metodologías		
			K&N	CMI-IRIS	NR
1	Complejidad	Es el nivel de abstracción del estudio de la metodología	3	2	2
2	Tiempo de desarrollo	Es el tiempo que toma el desarrollo completo	3	2	2
3	Información	Es la cantidad de información disponible	3	3	2
4	Requerimientos	Es la cantidad de requerimientos	3	2	2
5	Claridad	Es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	3	3	1
6	Coherencia	Es la relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo	3	3	2
Total			18	15	11

La escala a evaluar es de: 1 - Malo, 2 - Regular, 3 – Bueno

Sugerencias:



Firma del experto

EVALUACIÓN DE LAS METODOLOGÍAS DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (2)

Apellidos y nombres del experto: Mendoza Rivera, Ricardo Darío.

Título profesional y/o Grado académico: Ingeniero Industrial / Doctor.

Fecha: 25/05/2022.

Título del proyecto de investigación: "Aplicación del Cuadro de mando integral para el Desempeño de la gestión empresarial del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L., Bagua Grande 2022".

Autora: Mego Saavedra Lucy.

Mediante, el método de juicio experto, Usted tiene la facultad de calificar las metodologías involucradas, mediante una serie de criterios con puntuaciones especificadas al final de la tabla. Así mismo le exhortamos en la correcta determinación de la metodología para el desarrollar la solución propuesta en la presente investigación y, también si hubiese algunas sugerencias:

Ítem	Criterio	Descripción	Metodologías		
			K&N	CMI-IRIS	NR
1	Complejidad	Es el nivel de abstracción del estudio de la metodología	2	2	2
2	Tiempo de desarrollo	Es el tiempo que toma el desarrollo completo	3	2	2
3	Información	Es la cantidad de información disponible	3	2	2
4	Requerimientos	Es la cantidad de requerimientos	3	2	2
5	Claridad	Es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	2	2	3
6	Coherencia	Es la relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo	3	3	2
Total			16	13	12

La escala a evaluar es de: 1 - Malo, 2 - Regular, 3 – Bueno

Sugerencias:



Firma del experto

EVALUACIÓN DE LAS METODOLOGÍAS DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (3)

Apellidos y nombres del experto: Córdova Otero, Juan Luis.

Título profesional y/o Grado académico: Ingeniero de Computación y Sistemas / Maestro.

Fecha: 25/05/2022.

Título del proyecto de investigación: "Aplicación del Cuadro de mando integral para el Desempeño de la gestión empresarial del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L., Bagua Grande 2022".

Autora: Mego Saavedra Lucy.

Mediante, el método de juicio experto, Usted tiene la facultad de calificar las metodologías involucradas, mediante una serie de criterios con puntuaciones especificadas al final de la tabla. Así mismo le exhortamos en la correcta determinación de la metodología para el desarrollar la solución propuesta en la presente investigación y, también si hubiese algunas sugerencias:

Ítem	Criterio	Descripción	Metodologías		
			K&N	CMI-IRIS	NR
1	Complejidad	Es el nivel de abstracción del estudio de la metodología	3	2	1
2	Tiempo de desarrollo	Es el tiempo que toma el desarrollo completo	2	2	2
3	Información	Es la cantidad de información disponible	3	3	2
4	Requerimientos	Es la cantidad de requerimientos	3	2	2
5	Claridad	Es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	3	2	1
6	Coherencia	Es la relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo	3	2	2
Total			17	13	10

La escala a evaluar es de: 1 - Malo, 2 - Regular, 3 – Bueno

Sugerencias:



Firma del experto

Anexo 4. Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario aplicado a los directivos del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L.

A continuación, se presenta una lista de preguntas contenidas en veinte (20) ítems que corresponden a su percepción sobre el desempeño de la gestión empresarial en el centro comercial. Por favor, indique su apreciación objetiva marcando con una "X" sobre cualquier de los números 1, 2, 3, 4 ó 5, dónde:

1	2	3	4	5
Deficiente	Malo	Regular	Bueno	Excelente

Variable	Dimensión	Ítems	Opción de respuesta				
			1	2	3	4	5
Gestión empresarial	Gestión financiera	1. ¿Qué opina Usted sobre el control de ingresos económicos del centro comercial?					
		2. ¿Qué opina Usted sobre el control de egresos económicos del centro comercial?					
		3. ¿Qué opina Usted sobre el control de los estados financieros del centro comercial?					
		4. ¿Qué opina Usted sobre el control de las inversiones del centro comercial?					
		5. ¿Qué opina Usted sobre el control de la rentabilidad del centro comercial?					
	Gestión no financiera	6. ¿Qué opina Usted sobre el control de captación de nuevos clientes del centro comercial?					
		7. ¿Qué opina Usted sobre el control de la gestión de relación con los clientes del centro comercial?					
		8. ¿Qué opina Usted sobre el control de reclamos de los clientes del centro comercial?					
		9. ¿Qué opina Usted sobre el control del servicio de atención al cliente del centro comercial ?					
		10. ¿Qué opina Usted sobre el control de la satisfacción del cliente del centro comercial?					
		11. ¿Qué opina Usted sobre el control del proceso de planificación en el centro comercial?					
		12. ¿Qué opina Usted sobre el control del proceso de organización en el centro comercial?					

	13. ¿Qué opina Usted sobre el control del proceso de dirección en el centro comercial??					
	14. ¿Qué opina Usted sobre el control del proceso de innovación en el centro comercial??					
	15. ¿Qué opina Usted sobre el control del proceso de mejora continua en el centro comercial??					
	16. ¿Qué opina Usted sobre el control de reclutamiento de personal para el centro comercial?					
	17. ¿Qué opina Usted sobre el control de socialización de personal del centro comercial?					
	18. ¿Qué opina Usted sobre el control de evaluación del desempeño de personal del centro comercial??					
	19. ¿Qué opina Usted sobre el control de promoción de personal del centro comercial?					
	20. ¿Qué opina Usted sobre la satisfacción del personal del centro comercial?					

Anexo 5 - Validación de los instrumentos de recolección de datos

Hoja de validación del instrumento

I. Instrumento:

Cuestionario

II. Indicaciones:

Para cada ítem del contenido del instrumento que revisa, marque usted con un check (✓) o un aspa (X) la opción SÍ o NO que elija según el criterio de *Claridad, Pertinencia o Relevancia*.

Dimensiones	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Dimensión 1: Gestión financiera							
1. ¿Qué opina Usted sobre el control de ingresos económicos del centro comercial?	x		x		x		
2. ¿Qué opina Usted sobre el control de egresos económicos del centro comercial?	x		x		x		
3. ¿Qué opina Usted sobre el control de los estados financieros del centro comercial?	x		x		x		
4. ¿Qué opina Usted sobre el control de las inversiones del centro comercial?	x		x		x		
5. ¿Qué opina Usted sobre el control de la rentabilidad del centro comercial?	x		x		x		
Dimensión 2: Gestión no financiera							
6. ¿Qué opina Usted sobre el control de captación de nuevos clientes del centro comercial?	x		x		x		
7. ¿Qué opina Usted sobre el control de la gestión de relación con los clientes del centro comercial?	x		x		x		
8. ¿Qué opina Usted sobre el control de reclamos de los clientes del centro comercial?	x		x		x		
9. ¿Qué opina Usted sobre el control del servicio de atención al cliente del centro comercial ?	x		x		x		
10. ¿Qué opina Usted sobre el control de la satisfacción del cliente del centro comercial?	x		x		x		
11. ¿Qué opina Usted sobre el control del proceso de planificación en el centro comercial?	x		x		x		


12. ¿Qué opina Usted sobre el control del proceso de organización en el centro comercial??	x		x		x		
13. ¿Qué opina Usted sobre el control del proceso de dirección en el centro comercial??	x		x		x		
14. ¿Qué opina Usted sobre el control del proceso de innovación en el centro comercial??	x		x		x		
15. ¿Qué opina Usted sobre el control del proceso de mejora continua en el centro comercial??	x		x		x		
16. ¿Qué opina Usted sobre el control de reclutamiento de personal para el centro comercial?	x		x		x		
17. ¿Qué opina Usted sobre el control de socialización de personal del centro comercial?	x		x		x		
18. ¿Qué opina Usted sobre el control de evaluación del desempeño de personal del centro comercial??	x		x		x		
19. ¿Qué opina Usted sobre el control de promoción de personal del centro comercial?	x		x		x		
20. ¿Qué opina Usted sobre la satisfacción del personal del centro comercial?	x		x		x		

¹**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

²**Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

³**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar a la dimensión específica del constructo.

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

Observaciones: Es suficiente	
Opinión de aplicabilidad	
Aplicable [x]	Aplicable después de corregir [] No aplicable []
Apellidos y nombres del juez evaluador	Dr. Agreda Gamboa, Everson David
Especialidad del evaluador	Tecnologías de la información
 DNI: 18161457	
Trujillo, 18 de junio del 2022	

Hoja de validación del instrumento

I. Instrumento:

Cuestionario

II. Indicaciones:

Para cada ítem del contenido del instrumento que revisa, marque usted con un check (✓) o un aspa (X) la opción Sí o NO que elija según el criterio de *Claridad, Pertinencia o Relevancia*.

Dimensiones	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Dimensión 1: Gestión financiera							
1. ¿Qué opina Usted sobre el control de ingresos económicos del centro comercial?	x		x		x		
2. ¿Qué opina Usted sobre el control de egresos económicos del centro comercial?	x		x		x		
3. ¿Qué opina Usted sobre el control de los estados financieros del centro comercial?	x		x		x		
4. ¿Qué opina Usted sobre el control de las inversiones del centro comercial?	x		x		x		
5. ¿Qué opina Usted sobre el control de la rentabilidad del centro comercial?	x		x		x		
Dimensión 2: Gestión no financiera							
6. ¿Qué opina Usted sobre el control de captación de nuevos clientes del centro comercial?	x		x		x		
7. ¿Qué opina Usted sobre el control de la gestión de relación con los clientes del centro comercial?	x		x		x		
8. ¿Qué opina Usted sobre el control de reclamos de los clientes del centro comercial?	x		x		x		
9. ¿Qué opina Usted sobre el control del servicio de atención al cliente del centro comercial ?	x		x		x		
10. ¿Qué opina Usted sobre el control de la satisfacción del cliente del centro comercial?	x		x		x		
11. ¿Qué opina Usted sobre el control del proceso de planificación en el centro comercial?	x		x		x		


12. ¿Qué opina Usted sobre el control del proceso de organización en el centro comercial?	x		x		x		
13. ¿Qué opina Usted sobre el control del proceso de dirección en el centro comercial??	x		x		x		
14. ¿Qué opina Usted sobre el control del proceso de innovación en el centro comercial??	x		x		x		
15. ¿Qué opina Usted sobre el control del proceso de mejora continua en el centro comercial??	x		x		x		
16. ¿Qué opina Usted sobre el control de reclutamiento de personal para el centro comercial?	x		x		x		
17. ¿Qué opina Usted sobre el control de socialización de personal del centro comercial?	x		x		x		
18. ¿Qué opina Usted sobre el control de evaluación del desempeño de personal del centro comercial??	x		x		x		
19. ¿Qué opina Usted sobre el control de promoción de personal del centro comercial?	x		x		x		
20. ¿Qué opina Usted sobre la satisfacción del personal del centro comercial?	x		x		x		

¹**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

²**Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

³**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar a la dimensión específica del constructo.

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

Observaciones: Es suficiente	
Opinión de aplicabilidad	
Aplicable [x]	Aplicable después de corregir [] No aplicable []
Apellidos y nombres del juez evaluador	Dr. Agreda Gamboa, Everson David
Especialidad del evaluador	Tecnologías de la información
	
DNI: 18070765	Trujillo, 08 de junio del 2022

Hoja de validación del instrumento

I. Instrumento:

Cuestionario

II. Indicaciones:

Para cada ítem del contenido del instrumento que revisa, marque usted con un check (✓) o un aspa (X) la opción Sí o NO que elija según el criterio de *Claridad, Pertinencia o Relevancia*.

Dimensiones	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Dimensión 1: Gestión financiera							
1. ¿Qué opina Usted sobre el control de ingresos económicos del centro comercial?	x		x		x		
2. ¿Qué opina Usted sobre el control de egresos económicos del centro comercial?	x		x		x		
3. ¿Qué opina Usted sobre el control de los estados financieros del centro comercial?	x		x		x		
4. ¿Qué opina Usted sobre el control de las inversiones del centro comercial?	x		x		x		
5. ¿Qué opina Usted sobre el control de la rentabilidad del centro comercial?	x		x		x		
Dimensión 2: Gestión no financiera							
6. ¿Qué opina Usted sobre el control de captación de nuevos clientes del centro comercial?	x		x		x		
7. ¿Qué opina Usted sobre el control de la gestión de relación con los clientes del centro comercial?	x		x		x		
8. ¿Qué opina Usted sobre el control de reclamos de los clientes del centro comercial?	x		x		x		
9. ¿Qué opina Usted sobre el control del servicio de atención al cliente del centro comercial ?	x		x		x		
10. ¿Qué opina Usted sobre el control de la satisfacción del cliente del centro comercial?	x		x		x		
11. ¿Qué opina Usted sobre el control del proceso de planificación en el centro comercial?	x		x		x		


12. ¿Qué opina Usted sobre el control del proceso de organización en el centro comercial??	x		x		x		
13. ¿Qué opina Usted sobre el control del proceso de dirección en el centro comercial??	x		x		x		
14. ¿Qué opina Usted sobre el control del proceso de innovación en el centro comercial??	x		x		x		
15. ¿Qué opina Usted sobre el control del proceso de mejora continua en el centro comercial??	x		x		x		
16. ¿Qué opina Usted sobre el control de reclutamiento de personal para el centro comercial?	x		x		x		
17. ¿Qué opina Usted sobre el control de socialización de personal del centro comercial?	x		x		x		
18. ¿Qué opina Usted sobre el control de evaluación del desempeño de personal del centro comercial??	x		x		x		
19. ¿Qué opina Usted sobre el control de promoción de personal del centro comercial?	x		x		x		
20. ¿Qué opina Usted sobre la satisfacción del personal del centro comercial?	x		x		x		

¹**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

²**Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

³**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar a la dimensión específica del constructo.

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

Observaciones: Es suficiente	
Opinión de aplicabilidad	
Aplicable [x]	Aplicable después de corregir [] No aplicable []
Apellidos y nombres del juez evaluador	Dr. Agreda Gamboa, Everson David
Especialidad del evaluador	Tecnologías de la información
	
DNI: 18122765	Trujillo, 08 de junio del 2022

Anexo 6 - Tabla de datos

Preprueba

	Gestión financiera										Gestión no financiera									
	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16	Ítem 17	Ítem 18	Ítem 19	Ítem 20
Persona 1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1
Persona 2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2
Persona 3	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1
Persona 4	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2
Persona 5	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1
Persona 6	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2
Persona 7	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2
Promedio	1.63	1.75	1.38	1.75	1.63	1.75	1.38	1.75	1.38	1.38	1.75	1.75	1.38	1.38	1.75	1.50	1.88	1.38	1.25	1.50
Prom. Final	1.63					1.53					1.60					1.50				

Posprueba

	Gestión financiera					Gestión no financiera														
	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16	Ítem 17	Ítem 18	Ítem 19	Ítem 20
Persona 1	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Persona 2	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4
Persona 3	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4
Persona 4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
Persona 5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4
Persona 6	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Persona 7	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
Promedio	4.25	4.63	5.00	4.25	4.25	4.63	5.00	4.38	4.63	4.63	5.00	4.38	4.63	4.63	5.00	4.71	4.75	5.00	4.71	4.63
Prom. Final	4.48					4.66					4.73					4.76				

Anexo 7 - Confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	18	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	18	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,884	20

Anexo 8 - Solución propuesta

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El desarrollo del cuadro de mando integral se basó en la metodología estándar de los doctores David Norton y Robert Kaplan, la cual permite estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral para ponerlos a prueba según una serie de indicadores de gestión que evalúan el desempeño de todas las iniciativas y los proyectos necesarios para lograr su cumplimiento satisfactorio debiendo construirse tomando en cuenta cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje-Crecimiento.

Esta metodología consta de tres (3) fase, las cuales se detallan a continuación:

- Fase I: Estudio de la naturaleza de la empresa

- Empresa donde se realiza la Investigación

Centro comercial Mera Plaza E.I.R.L de la ciudad de Bagua Grande.

- Descripción de la empresa

El centro comercial Mera Plaza E.I.R.L, se encuentra ubicado en el distrito de Bagua Grande - Provincia de Utcubamba y, brinda un servicio a sus clientes con una variedad de productos (bienes y servicios) en moda, tecnología y belleza (Mera Plaza E.I.R.L., 2020).

- Organigrama actual de la empresa

La empresa cuenta con el siguiente organigrama estructural:

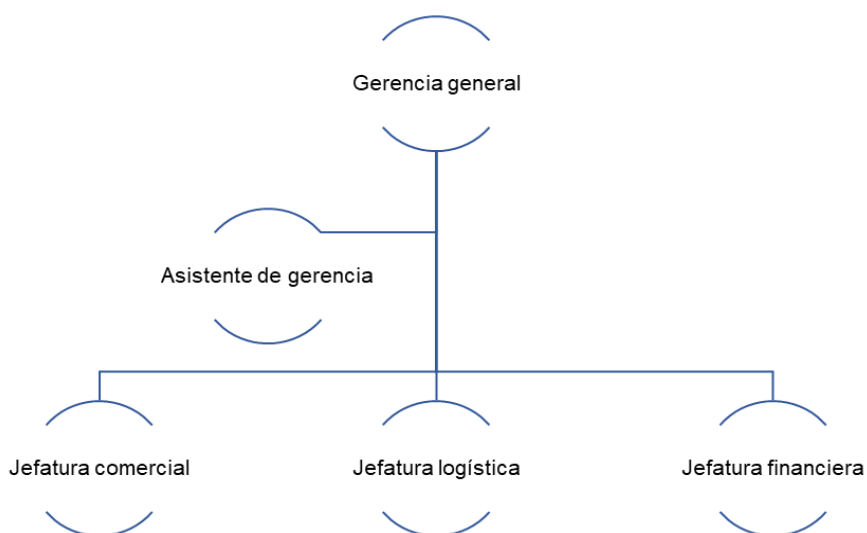


Figura: Estructura orgánica de la empresa.

- Direccionamiento estratégico

o Visión

“Seguirá construyendo hacia el futuro para seguir siendo un lugar de encuentro resaltando eventos diferentes y únicos bajo 4 pilares principales: cercanía, seguridad, entretenimiento, todo en un solo lugar” (Mera Plaza E.I.R.L., 2020).

o Misión

“Trabaja continuamente para satisfacer las expectativas y necesidades comerciales de sus vecinos y amigos, a través del talento humano, servicio constante e infraestructura competitiva y en constante evolución” (Mera Plaza E.I.R.L., 2020).

o Objetivos estratégicos

A continuación, se listan los objetivos estratégicos del centro comercial:

- ✓ Incrementar la rentabilidad de los proyectos de inversión.
- ✓ Maximizar la creación de valor en la entidad.
- ✓ Aumentar el nivel de satisfacción del cliente.
- ✓ Aumentar el número de clientes captados.
- ✓ Mejora el uso de los recursos disponibles empleados.
- ✓ Reducir el tiempo de ejecución de los proyectos de inversión.
- ✓ Aumentar el nivel de satisfacción del personal.
- ✓ Aumentar las capacidades de los empleados.

o Productos

El centro comercial ofrece diversos productos (bienes y servicios) como:

- ✓ Tienda de ropa para caballeros, damas y niños.
- ✓ Salón de belleza y Barber shop.
- ✓ Tienda de regalos.
- ✓ Restaurantes.
- ✓ Tienda de celulares.
- ✓ Servicio técnico.

- Fase II: Revisión del planeamiento estratégico de la empresa
 - Diagnóstico Estratégico
 - Análisis Interno
 - ❖ Fortalezas:
 - ✍ Ubicación adecuada y accesible a todos los clientes.
 - ✍ Empresa reconocida en la región.
 - ✍ Personal con capacitación en su trabajo.
 - ✍ Amplia variedad de productos (bienes y servicios) ofrecidos.
 - ✍ Seguridad permanente las 24 horas.
 - ❖ Debilidades:
 - ✍ Competencia agresiva en la misma ciudad.
 - ✍ Ausencia de estándares de calidad en sus procesos.
 - ✍ No cuenta con sistemas de información web y móviles.
 - ✍ Limitada inversión de sus utilidades.
 - ✍ Estacionamiento exterior al local.
 - Análisis Externo
 - ❖ Oportunidades:
 - ✍ Posibilidad de ampliación del negocio.
 - ✍ Ampliación del uso de Internet y redes sociales.
 - ✍ Posibilidad de incremento de las ventas.
 - ✍ Mayor inversión en Marketing.
 - ✍ Generación de alianzas competitivas.
 - ❖ Amenazas:
 - ✍ Ingreso de nuevos competidores.
 - ✍ Cartera de proveedores limitada.
 - ✍ Elevación de precios por la coyuntura actual.
 - ✍ Cambio de hábitos de los clientes.
 - ✍ Ingresos de productos innovadores extranjeros.

- Matriz FODA

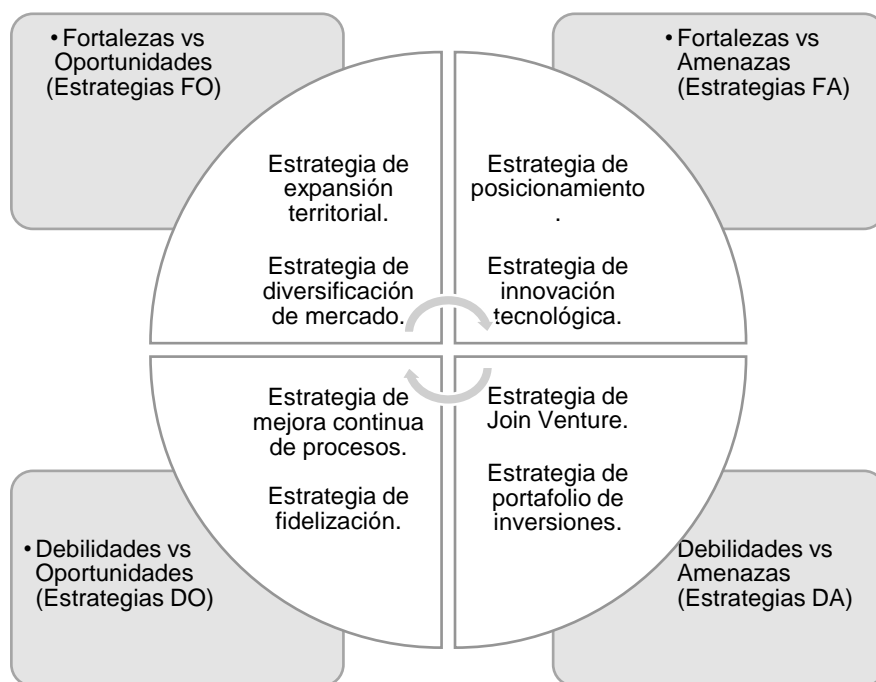


Figura: Matriz FODA de la empresa.

- Planes de acción

Tabla: Planes de acción de la empresa

Estrategia	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Cuánto?
	Plan	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo	Responsable	Monto
Estrategia de expansión territorial	Plan de mercadeo	Estudio de mercado	Humanos y Tecnológicos	12 meses	Gerente general	Presupuesto anual
Estrategia de diversificación de mercado		Segmentación de mercado	Humanos y Tecnológicos	6 meses	Jefe comercial	Presupuesto anual
Estrategia de posicionamiento		Valor de marca	Humanos y Tecnológicos	6 meses	Jefe comercial	Presupuesto anual
Estrategia de innovación tecnológica	Plan de mejora continua	Internet y redes sociales	Financieros y Tecnológicos	6 meses	Jefe de logística	Presupuesto anual
Estrategia de mejora continua de procesos		Gestión por procesos	Financieros y Tecnológicos	12 meses	Jefe de logística	Presupuesto anual
Estrategia de fidelización	Plan de CRM	Mejora de la relación con el cliente	Humanos y Tecnológicos	6 meses	Jefe comercial	Presupuesto anual
Estrategia de Join Venture	Plan de inversiones	Convenios en el sector empresarial	Financieros y Tecnológicos	12 meses	Jefe de finanzas	Presupuesto anual
Estrategia de portafolio de inversiones		Nuevos proyectos de inversión	Financieros y Tecnológicos	12 meses	Jefe de finanzas	Presupuesto anual

- Fase III: Propuesta del cuadro de mando integral para la empresa
 - Planificación del cuadro de mando integral

El tablero de comando fue pensado y desarrollado siguiendo la metodología de Cuadro de Mando Integral (CMI) de los doctores Kaplan & Norton, desde la cual se proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica a través de cuatro (4) perspectivas:



Figura: Perspectivas del CMI.

- Establecimiento de perspectivas estratégicas

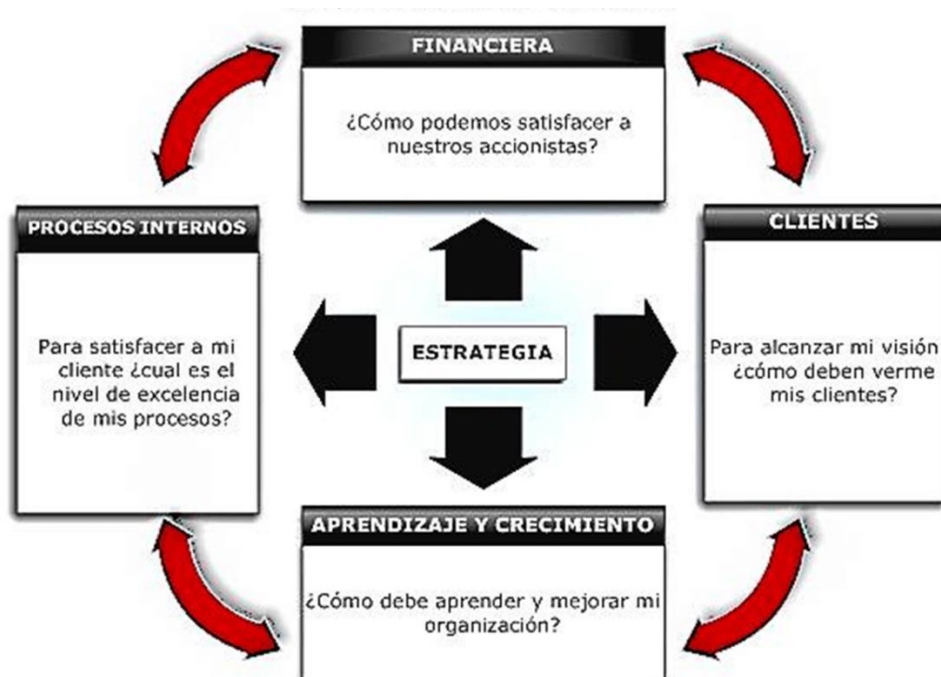


Figura: Perspectivas estratégicas del CMI.

- Vinculación de la visión de la empresa con las cuatro perspectivas estratégicas de CMI



Figura: Visión y perspectivas estratégicas del CMI.



Figura: Visión y estrategia del negocio.

- Factores claves de éxito por cada perspectiva estratégica
 - Perspectiva financiera:
 - ✓ Acceso a financiamiento.
 - ✓ Generación de utilidades.
 - Perspectiva de clientes:
 - ✓ Experiencia del cliente.
 - ✓ Fidelización de clientes.
 - Perspectiva de procesos internos:
 - ✓ Efectividad organizacional.
 - ✓ Gestión por procesos.
 - Perspectiva de aprendizaje-crecimiento:
 - ✓ Competencias del personal.
 - ✓ Gestión estratégica del talento humano.

- Formular objetivos estratégicos para la unidad de negocio
 - Perspectiva financiera:
 - ✓ Incrementar la rentabilidad de los proyectos de inversión.
 - ✓ Maximizar la creación de valor en la entidad.
 - Perspectiva de clientes:
 - ✓ Aumentar el nivel de satisfacción del cliente.
 - ✓ Aumentar el número de clientes captados.
 - Perspectiva de procesos internos:
 - ✓ Mejora el uso de los recursos disponibles empleados.
 - ✓ Reducir el tiempo de ejecución de los proyectos de inversión.
 - Perspectiva de aprendizaje-crecimiento:
 - ✓ Aumentar el nivel de satisfacción del personal.
 - ✓ Aumentar las capacidades de los empleados.

- Desarrollo del mapa estratégico de causa-efecto

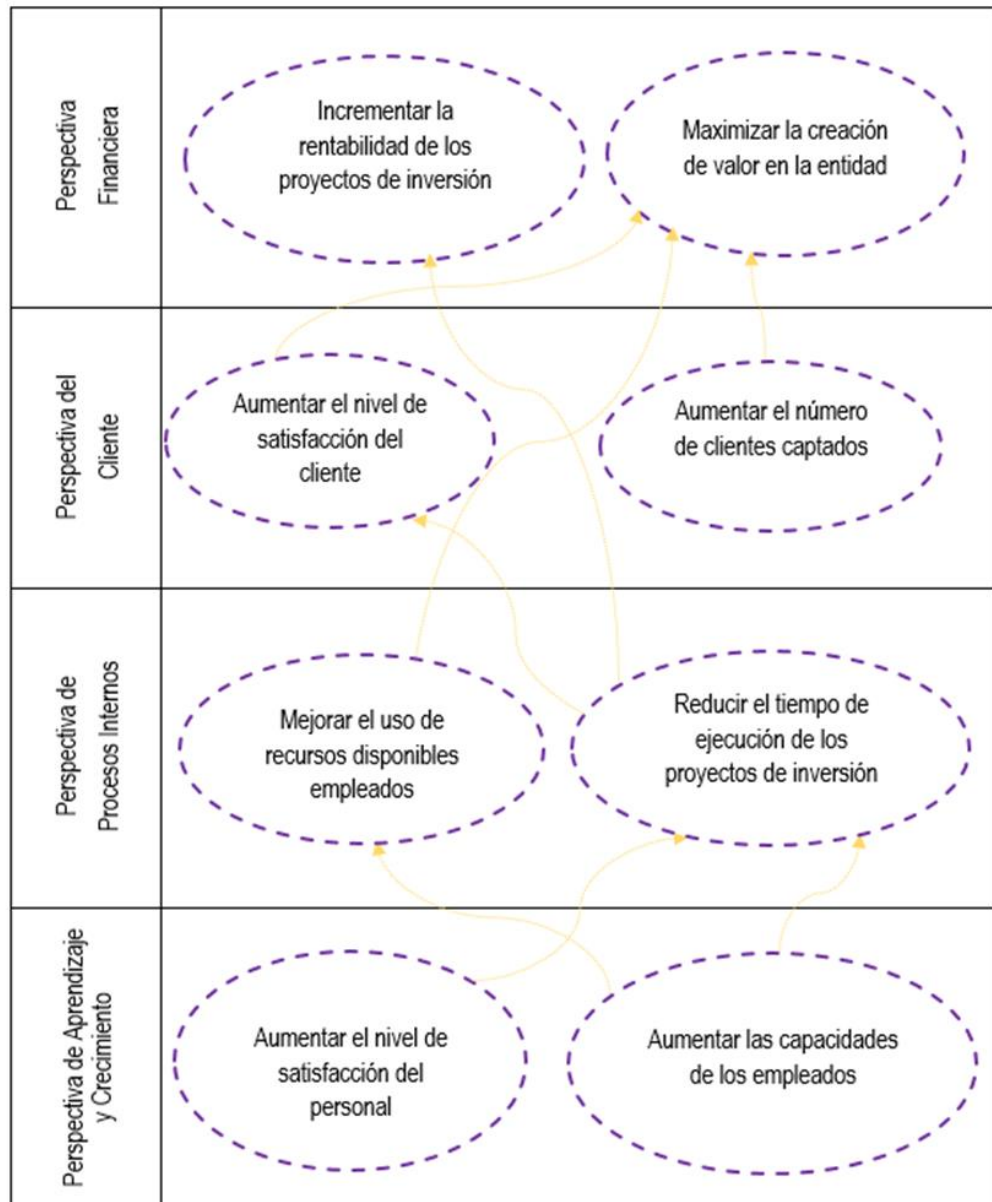


Figura: Mapa estratégico de la empresa

- Desarrollo de la meta estratégica e identificar indicadores de causas y efectos para cada perspectiva del CMI

- Perspectiva financiera:

Tabla: *Meta estratégica e indicadores de la perspectiva financiera*

Meta estratégica	Indicador
Mayor convenio con inversionistas	Índice de Convenios con Inversionistas (ICI)
Mayor rentabilidad de los proyectos de inversión	Valor Actual Neto (VAN)

- Perspectiva de clientes:

Tabla: *Meta estratégica e indicadores de la perspectiva de clientes*

Meta estratégica	Indicador
Mayor satisfacción de los clientes	Nivel de Satisfacción de los Clientes (NSC)
Mayor captación de nuevos clientes	Índice de Nuevos Clientes (INC)

- Perspectiva de procesos internos:

Tabla: *Meta estratégica e indicadores de la perspectiva de procesos internos*

Meta estratégica	Indicador
Mayor gestión eficiente de recursos	Índice de Gestión de Recursos (IGR)
Menor tiempo de ejecución de proyectos	Tiempo Promedio de Ejecución de Proyectos (TPEP)

- Perspectiva de aprendizaje-crecimiento:

Tabla: *Meta estratégica e indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

Meta estratégica	Indicador
Mayor satisfacción del personal	Índice de Satisfacción del Personal (NSP)
Mayor capacitación del personal	Índice de Capacitación del Personal (ICP)

- Desarrollo del cuadro de mando integral:

o Perspectiva financiera:

Tabla: *Arquitectura de indicadores de la perspectiva financiera*

Indicador	Fórmula	Unidad de Medida	Estado			Fuente
			Peligro	Alerta	Normal	
ICI	$ICI = \frac{\text{Total Inversionistas Suscritos}}{\text{Total de Inversionistas}} \times 100$	%	< 30	≥ 30 ≤ 50	> 50	BVL
VAN	$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{F_n}{(1+i)^t}$	Soles	< 0	= 0	> 0	MEF

BVL: Bolsa de Valores de Lima.

MEF: Ministerio de Economía y Finanzas.

o Perspectiva de clientes:

Tabla: *Arquitectura de indicadores de la perspectiva de clientes*

Indicador	Fórmula	Unidad de Medida	Estado		
			Peligro	Alerta	Normal
NSC	$NSC = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^5 R_{i,j}$	Escala Valorada [1..5]	< 3	≥ 3 ≤ 4	> 4
INC	$INC = \frac{\text{Total de Clientes Captados}}{\text{Total de Clientes Potenciales}} \times 100$	%	< 30	≥ 30 ≤ 50	> 50

o Perspectiva de procesos internos:

Tabla: *Arquitectura de indicadores de la perspectiva de procesos internos*

Indicador	Fórmula	Unidad de Medida	Estado		
			Peligro	Alerta	Normal
IGR	$IGR = \frac{\text{N}^\circ \text{ Recursos Empleados}}{\text{N}^\circ \text{ Recursos Disponibles}} \times 100$	%	< 50	≥ 50 ≤ 80	> 80
TPEP	$\overline{TPEP} = \frac{\sum_{i=1}^n TE_i}{n}$	Meses	≥ 15	> 12 < 15	≤ 12

o Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Tabla: *Arquitectura de indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

Indicador	Fórmula	Unidad de Medida	Estado		
			Peligro	Alerta	Normal
NSP	$NSP = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^5 R_{i,j}$	Escala Valorada [1..5]	< 3	≥ 3 < 4	≥ 4
ICP	$ICP = \frac{\text{N}^\circ \text{ Empleados Capacitados}}{\text{N}^\circ \text{ Empleados Totales}} \times 100$	%	< 30	≥ 30 ≤ 50	> 50



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE SISTEMAS**

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, AGREDA GAMBOA EVERSON DAVID, docente de la FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA de la escuela profesional de INGENIERÍA DE SISTEMAS de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, asesor de Tesis titulada: "Aplicación del Cuadro de mando integral para el Desempeño de la gestión empresarial del centro comercial Mera Plaza E.I.R.L., Bagua Grande 2022.", cuyo autor es MEGO SAAVEDRA LUCY, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 24.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

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

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

TRUJILLO, 12 de Octubre del 2022

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
AGREDA GAMBOA EVERSON DAVID DNI: 18161457 ORCID: 0000-0003-1252-9692	Firmado electrónicamente por: AGREDA el 12-10- 2022 07:50:47

Código documento Trilce: TRI - 0433917