



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE NEGOCIOS**

**INTERNACIONALES**

**TESIS**

**IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD  
PARA MEJORAR LA GESTIÓN LOGÍSTICA EN LA  
INDUSTRIA VITIVINÍCOLA “CALDERÓN LÓPEZ  
FELIZANDRO” DE CAÑETE, 2020**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**Autor:**

**Bach. Rimac Sal y Rosas, Erick Alberto**

**ORCID (0000-002-9506-2049)**

**Asesor:**

**Dr. Espinoza Rodriguez, Hugo Redib**

**ORCID (0000-0003-0783-7770)**

**Línea de Investigación:**

**Gestión Empresarial y Emprendimiento**

**Pimentel – Perú**

**2023**

**APROBACIÓN DEL JURADO**

**TESIS**

**IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR LA GESTIÓN LOGÍSTICA  
EN LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA “CALDERÓN LÓPEZ FELIZANDRO” DE CAÑETE, 2020**

**Aprobación del informe de investigación**

Asesor (a) \_\_\_\_\_

Dr. Espinoza Rodríguez, Hugo Redib.

Presidente (a) \_\_\_\_\_

Mg. Reyes Arroyo, Carlos Andre.

Secretario (a) \_\_\_\_\_

Dr. Espinoza Rodríguez, Hugo Redib.

Vocal \_\_\_\_\_

Mg. Rocero Salazar, Cesar Ricardo.

**DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD**

Quien(es) suscribe(n) la **DECLARACIÓN JURADA**, soy(somos) **egresado (s)** del Programa de Estudios de **Negocios Internacionales** de la Universidad Señor de Sipán S.A.C, declaro (amos) bajo juramento que soy (somos) autor(es) del trabajo titulado:

**IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR LA GESTIÓN LOGÍSTICA EN LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA "CALDERÓN LÓPEZ FELIZANDRO "DE CAÑETE , 2020**

El texto de mi trabajo de investigación responde y respeta lo indicado en el Código de Ética del Comité Institucional de Ética en Investigación de la Universidad Señor de Sipán (CIEI USS) conforme a los principios y lineamientos detallados en dicho documento, en relación a las citas y referencias bibliográficas, respetando al derecho de propiedad intelectual, por lo cual informo que la investigación cumple con ser inédito, original y autentico.

En virtud de lo antes mencionado, firman:

(Apellidos y Nombres) RIMAC SAL Y ROSAS ERICK ALBERTO	DNI: número 43975129	
--	-------------------------	---

Pimentel, 14 de febrero 2024

## **Dedicatorias**

Dentro de mi recorrido como estudiante universitario del tiempo que trascurrí nunca dejaron de apoyarme en todas mis actividades me siento muy comfortable y también con una experiencia vivida con ustedes en todo ámbito en el camino. Es cierto que hubo momentos difíciles, pero supimos salir hacia adelante y me enseñaron ustedes a ponerme de pie y empezar de nuevo. Dentro de todo este camino aprendí muchas cosas realmente importantes es que pude descubrir que por más que disfruté de la vida universitaria y personal siempre obtuve resultados óptimos. Si lo realice fue con la ayuda y compañía de Ustedes.

Que dentro del desarrollo de esta tesis se presentaron dificultades en el proceso, pero siempre tuve que tratar de mantener la calma. desarrollando con eficiencia y eficaz este trabajo de investigación. En este momento entendí que Ustedes nunca me dejaron y siempre obtuve la ayuda que requería y también entendí que la mejor ayuda idónea en tu vida son tus bellos padres.

**Sr(a) Eustaquio Rímac Oncoy**



**Contador publico**

**Sr(a): Marina Amelia Sal y Rosas Ramírez**

**Enfermera**

## **Agradecimientos**

Agradezco infinitamente a Dios por protegerme durante mi vida universitaria y darme las fuerzas para superar los obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida también quiero agradecer a mis padres Eustaquio Rímac Oncoy y Marina Sal y Rosas Ramírez por la demostración, las enseñanzas, la formación de los valores y la ética dentro de mí. Agradecer a mis hermanos por el apoyo moral y desinteresado de cada día en mí caminar.

## Resumen

El objetivo del estudio ha sido establecer el diseño de implementación del Balanced Scorecard (BSC) para proponer mejoras en la Gestión Logística de la Compañía Calderón López Felizandro ubicada en Cañete. En cuanto a la metodología de estudio, el diseño aplicado es descriptivo – propositivo - no experimental. La población y muestra, estuvo conformada por los colaboradores de la empresa industrial vitivinícola “Calderón López Felizandro” de Cañete, que son en un número de 33 personas. Se eligió el muestreo por conveniencia y censal que será en un número de 33 personas que laboran en las áreas de operaciones y logística de la empresa “Calderón López Felizandro” de Cañete. Se aplicó una encuesta de 20 ítems cuya validación mediante el Alfa de Cronbach arrojó 0.85 y tuvo tres validadores que revisaron las preguntas formuladas. La investigación concluyó en implementar un Balanc Scorecard con indicadores que puedan medir los elementos de mejora en la Gestión Logística de la Empresa Calderón López Felizandro de Cañete, 2020. El análisis correlacional arrojó un coeficiente de correlación (Rho) de Spearman = 0.718, arrojando un nivel de correlación significativa, media alta entre las variables de estudio. Se recomendó implementar el Balanc Scorecard cuyo impacto se verá reflejado en la efectividad de los indicadores logísticos articulados al modelo de gestión de la Empresa Calderón López Felizandro de Cañete, 2020.

**Palabras clave:** Balanced Scorecard, Gestión, Logística, Vitivinícola.

## **Abstract**

The objective of the study has been to establish the implementation design of the Balanced Scorecard (BSC) to propose improvements in the Logistics Management of the Calderón López Felizandro Company located in Cañete. Regarding the study methodology, the applied design is descriptive -propositive - non-experimental. The population and sample, was made up of the collaborators of the industrial wine company "Calderón López Felizandro" of Cañete, who are in a number of 33 people. Sampling for convenience and census was chosen, which would be in a number of 33 people who work in the areas of operations and logistics of the company "Calderón López Felizandro" of Cañete. A 20-item survey was applied who's validation using Cronbach's Alpha yielded 0.85 and had three validators who reviewed the questions asked. The investigation concluded in implementing a Balanc Scorecard with indicators that can measure the elements of improvement in the Logistics Management of the Calderón López Felizandro de Cañete Company, 2020. The correlational analysis yielded a Spearman correlation coefficient ( $Rho$ ) = 0.718, yielding a level of significant correlation, high average between the study variables. It was recommended to implement the Balanc Scorecard whose impact will be reflected in the effectiveness of the logistics indicators articulated to the management model of the Calderón López Felizandro de Cañete Company, 2020.

Keywords: Balanced Scorecard, Management, Logistics, Winemaking.

## Índice

Generalidades .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Aprobación del jurado .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Dedicatorias .....	iv
Agradecimientos .....	v
Resumen .....	vi
Abstract.....	vii
Índice .....	viii
Índice de tablas .....	x
Índice de figuras .....	xi
I. INTRODUCCIÓN .....	12
1.1. Realidad problemática. ....	12
1.2. Antecedentes de estudio.....	14
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	20
1.4. Formulación del problema. ....	41
1.5. Justificación e importancia del estudio .....	41
1.6. Hipótesis. ....	42
1.7. Objetivos .....	42
1.7.1. Objetivo general .....	42
1.7.2. Objetivos específicos.....	42
II. MATERIAL Y MÉTODO .....	44
2.1. Tipo y Diseño de Investigación .....	44
2.2. Población y muestra.....	44
2.3. Variables, Operacionalización .....	45
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	46

2.5. Procedimientos de análisis de datos.....	48
2.6. Criterios éticos .....	49
2.7. Criterios de rigor científico.....	49
Capítulo III .....	50
RESULTADOS .....	50
3.1 Resultados Descriptivos.....	50
3.2 Resultados inferenciales .....	54
3.3. Discusión de Resultados .....	55
CONCLUSIONES.....	59
RECOMENDACIONES .....	61
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	62
Anexos.....	67
Anexo 1 Instrumentos.....	68
Anexo 2. Instrumento de validación por juicio de expertos .....	73
Anexo 3. Carta de autorización de la empresa .....	85
Anexo 4 Resultados de la encuesta.....	86

## Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización de variables.....	45
Tabla 2 Validez de los expertos.....	47
Tabla 3 Criterio de confiabilidad valores .....	48
Tabla 4 Estadísticos de confiabilidad .....	48
Tabla 5 Resultados de la dimensión Perspectiva Gestión de Inventarios.....	50
Tabla 6 Resultados de la dimensión Distribución .....	51
Tabla 7 Resultados de la dimensión Procesos Operativos .....	52
Tabla 8 Resultados de la dimensión Costos Logísticos.....	53
Tabla 9 Coeficiente de correlación entre la implementación de un Balanc Scorecard y la Gestión Logística en la Empresa Calderón López Felizandro de Cañete, 2020.....	54

## **Índice de figuras**

Figura 1. Resultados de la dimensión Perspectiva Financiera.....	50
Figura 2. Resultados de la dimensión Distribución.....	51
Figura 3. Resultados de la dimensión Procesos Operativos .....	52
Figura 4. Resultados de la dimensión costos logísticos.....	53

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad problemática.**

Normalmente las compañías compiten por ingresar en el mercado y hacer que este crezca impulsando el aumento de la demanda. Un grave problema es cuando la empresa no se anticipa al crecimiento de la demanda y esta insatisfacción termina excluyéndola del negocio, generando oportunidades a que entren competidores. Peor aún con el alto nivel competitivo que existe en los mercados por las exigencias de los clientes, que con el tiempo se vuelven más influyentes en las decisiones de compra y elevan sus exigencias y expectativas hacia los bienes o servicios. Por ello las empresas deben lograr altos niveles de calidad, así como lograr eficiencia en todos los procesos. Cuidando sus procesos y materia prima, para lograr tiempos y costos óptimos que hagan que la empresa sea competitiva.

Muñoz (2014), en su estudio evidencia que diversas empresas de producción no cuentan con un sistema de control de gestión estratégica, la falta de herramientas como un modelo estratégico, no permite articular los indicadores de producción con las perspectivas de tipo financiero, aprendizajes, crecimiento, usuarios, procesos internos, que abarca diferentes niveles, se mejorará la economía y se optimizará el valor de sus acciones. El desarrollo de la producción y competitividad de una organización empresarial tiene dependencia directa de su sistema de gestión estratégica, es allí donde entra a tallar el planteamiento de estrategias para poder dinamizar la gestión logística; encajando la estrategia en la teoría de la gestión logística. Chandler (2018) y Andrews (2017) sostienen que se debe proponer las metas a cumplir en la organización y también diseñar directrices acorde con las perspectivas del BSC. (Cervera, 2013, pág. 2)

Jiménez et al. (2019), indican que el Balanced Scorecard (BSC) contribuye como herramienta a que las organizaciones lleguen a la lógica de cambiar sus estrategias en propósitos posibles, para dar las facilidades la actuación de los recursos humanos y que las

inversiones logren su funcionalidad y productividad (p. 19); en la actualidad las empresas se convierten en instrumentos importantes en la gestión eficiente de los recursos.

Si bien es cierto, hoy en día, existen muchas herramientas de soporte, como son los sistemas de información como el Balanced Scorecard, es necesaria la capacitación adecuada, así como personal especializado para volver eficientes las actividades críticas. Es por ello, que se ha analiza la necesidad de no sólo la implementación de máquinas que permitan implementar la producción, sino también la formulación de modelos estratégicos que permitan controlar los procedimientos, así como la generación de data y reorganización de las fuentes de información necesaria para lograr la mejora de los procesos.

De esta manera, en el corto plazo se proyecta obtener un beneficio evidente y sostenible, ya que al contar con un sistema que sea óptimo para el área de producción se ahorrarían recursos y se cumpliría con los pedidos internos como del exterior.

Es así, como se propone alcanzar superar las metas propuestas para el año 2019, a pesar de los problemas de coyuntura, así como implementar la productividad para los próximos años, reducir las horas muertas en el personal, así como contar con un producto exclusivo de calidad.

Por lo antes expuesto, se propone implementar un Balanced Scorecard para tener un control y proyecciones acertadas de la producción.

En el caso de la Industria Vitivinícola “Calderón López Felizandro” de Cañete, actualmente se tienen oportunidades del incremento de ingresos para cubrir la demanda interna y hacia el extranjero, y, por ende, se debe incrementar la producción; sin embargo, se presentan limitaciones en la capacidad de producción para atender grandes pedidos que se han venido solicitando en meses anteriores, ello de la mano con la carencia de indicadores que permitan desarrollar la industria vitivinícola y de pisco.

Operativamente, la problemática se presenta en el proceso de envasado, el cual es artesanal y mecanizado, teniendo una producción de 30 botellas por hora, al analizar la capacidad de producción versus los pedidos, no se tiene una correlación directa para atender los pedidos.

En tal sentido, se aprecia que la existencia de los procesos mecanizados tiene un impacto desfavorable en los resultados de producción, evidenciándose la falta de herramientas estratégicas de gestión operativa y logística.

De acuerdo a la presentación de sucesos del problema, y abordando específicamente las áreas operativas y logísticas es notable que actualmente no existe un sistema estandarizado de envasado para una línea exclusiva de pisco que permita incrementar la productividad, mucho menos un flujo de actividades óptimo para medir la calidad del proceso. Es por esta razón que, la falta de tecnificación, genera un impacto directo en el control efectivo del producto final. Así también, se ha identificado la presencia de tiempos muertos que pueden ser aprovechados en este nuevo proceso de envasado para la línea exclusiva.

## **1.2. Antecedentes de estudio**

En el **entorno internacional** se han identificado investigaciones que trataron el tema relacionados a las variables como Balanced Scorecard y Gestión Logística; **Farfàn y Morales** (2020) en su investigación titulado “Propuesta de un modelo de gestión integral basado en el Balance Score Card para la empresa Colemun S. A, Cuenca, Ecuador” el cual tuvo como objetivo proponer un modelo de gestión integral basado en BSC estableciendo parámetros y lineamientos de control. Metodología: La unidad de análisis es la Empresa Colemun SA, fue descriptiva, los instrumentos fueron: la entrevista, focus group, la observación; la técnica de investigación fue la revisión de información, documental. Resultados: la propuesta sobre el modelo de gestión basado en BSC se realiza desde lo

estratégico hasta lo operativo, justificado en su viabilidad económica y financiera, que permite el establecimiento de parámetros y lineamientos de control y manejo del proceso organizacional a través del uso de herramientas tales como el mapa estratégico e indicadores clave, propios para la empresa Colemun S.A quienes carecen de esos. En conclusión, la empresa tiene desenvolvimiento en el mercado nacional, mas no tiene objetivos de largo plazo, por ende, aplicar el BSC considerará los objetivos estratégicos, y los factores clave para alcanzarlos, al estructurarse los planes operativos anuales respectivos, con actividades de corto plazo.

**George, Lata y Ngeleh (2022)** en su tesis titulado “Percepción de la Utilidad del Cuadro de Mando Integral en la Gestión del Desempeño Operacional durante la Pandemia del Covid-19 – Un estudio de caso de operación de almacén en Suecia” tuvo como objetivo explorar la utilidad del Cuadro de Mando Integral en una organización considerando las interrupciones causadas por la pandemia de Covid-19. Metodología: Se presentó una revisión narrativa de la literatura, de investigación cualitativa, estudio de caso único de Atea Logistics AB, instrumentos: semi- entrevistas estructuradas en línea/correos electrónicos con tres encuestados de la empresa. Resultados: El resultado inicial del estudio mostró que el cuadro de mando integral fue extremadamente útil para monitorear el desempeño operativo del almacén al vincular el impacto del entorno externo con las actividades internas durante la pandemia de Covid-19 y responder a la situación actual con prontitud. y minimizar su influencia sobre los clientes. Un segundo hallazgo fue que el impacto de la interrupción fue mixto para las operaciones del almacén, ya que la demanda de productos aumentó, pero las existencias eran insuficientes para satisfacer la demanda. El tercer conjunto de hallazgos para ayudar a prepararse para futuras interrupciones es planificar las compras con anticipación, instar a los clientes a planificar sus pedidos con suficiente anticipación y ordenar artículos en existencia en lugar de productos personalizados,

colaborar con los proveedores para organizar fuentes alternativas y concentrarse en el bienestar de los empleados siendo que influye directamente en las actividades operativas en el almacén.

**Lee, Tsui y Yau (2022)** en su investigación titulado “Impacto de la implementación del Cuadro de Mando Integral en el desempeño de las empresas que cotizan en la RPC en la industria de la salud-China” tuvo como objetivo utilizar el modelo BSC para examinar las estrategias comerciales centrales, a saber, la duración del mandato del director ejecutivo, los patrones de gasto entre marketing e investigación y desarrollo (I+D) y la capacidad de los recursos humanos expresada en el tamaño de los empleados en la industria de la salud en China. Metodología: La investigación utilizó una muestra de 305 empresas de atención médica que cotizan en bolsa en la RPC China con datos recopilados para 2016-2019 de la base de datos de investigación contable y del mercado de valores de China (CSMARD). Los datos fueron analizados por SmartPLS versión 3.3.6. Resultados: Este estudio tiene tres hallazgos esenciales. En primer lugar, la inversión en I+D tiene un impacto cuadrático negativo en los gastos de marketing. En segundo lugar, los gastos de marketing son un mediador entre la inversión en I+D y el rendimiento de la empresa. El último hallazgo es que la permanencia del director ejecutivo tiene un efecto moderador sobre el tamaño de los empleados en la empresa. Estos hallazgos se suman a la literatura sobre estudios de mediación en liderazgo y gestión. Conclusión: Este estudio proporciona información sobre el mapeo de BSC como una herramienta de evaluación de gestión internacional, lo que indica posibles oportunidades de investigación y destaca las implicaciones de gestión.

**Agarwal, Kant y Shankar (2022)** en su investigación titulado “Explorando el cuadro de mando integral de sostenibilidad para la evaluación del desempeño de las organizaciones humanitarias en India” tuvo como objetivo explorar las medidas de desempeño para las organizaciones humanitarias basadas en un cuadro de mando integral de

sostenibilidad (SBSC). Metodología: Este estudio identifica y finaliza 31 medidas de desempeño a través de la literatura y una sesión de lluvia de ideas realizada con los expertos. Las medidas de desempeño finalizadas se clasifican en cinco perspectivas de desempeño de la gestión de la cadena de suministro humanitaria (HSCM) utilizando SBSC. Se aplica el mejor peor método (BWM) para priorizar las medidas de desempeño, y la evaluación de la relación aditiva (ARAS) se aplica para evaluar el desempeño de las organizaciones humanitarias. Resultado: Se reveló que las “perspectivas de los beneficiarios y los donantes” son las perspectivas de desempeño más significativas de cadena de suministro humanitaria. Los hallazgos ayudan a identificar la importancia relativa de cada medida de desempeño para la evaluación del desempeño de las organizaciones humanitarias. El marco propuesto puede ayudar al suministro humanitario en los aspectos de mejora del desempeño relevantes tanto para los donantes como para el grupo de beneficiarios que facilita a las partes interesadas la evaluación comparativa y el diseño de redes del suministro humanitario. Este estudio explora el SBSC en la cadena de suministro humanitaria para analizar las medidas de desempeño y evaluar el desempeño de las organizaciones humanitarias que permiten un sistema de medición de desempeño integrado. Las organizaciones humanitarias monitorearon su desempeño logístico de manera efectiva, lo que condujo aún más a la mejora del proceso.

**Suaad, Zakaria y Anna Che (2020)** en su investigación titulado “Arquitectura de cuadro de mando integral de sostenibilidad y toma de decisiones de inversión ambiental” tuvo como objetivo explicar cómo las arquitecturas de cuadro de mando integral de sostenibilidad con parámetros de sostenibilidad integrados o tratados como una perspectiva separada se relacionan con la toma de decisiones de inversión ambiental. Metodología: enfoque de estudio experimental utilizando un diseño factorial de dos factores. Este es posiblemente el primer estudio que determina, a través de un procedimiento experimental

realizado con gerentes que trabajan en grandes empresas manufactureras. Resultados: si existe alguna diferencia significativa en los resultados de las decisiones de inversión ambiental cuando a los tomadores de decisiones se les presenta una arquitectura donde la sustentabilidad está integrada con las cuatro tradicionales perspectivas de los cuadros de mando integral frente a cuando se presenta como una quinta perspectiva separada. Además, el desarrollo de un modelo integrado es posiblemente una contribución significativa a la literatura existente.

En el **ámbito nacional**, se encontraron estudios como el de Huamanguilla y Velazco (2019) titulado “*Efectividad de la gestión logística mediante el balanced scorecard en la Empresa Cervecerías Cusco S.A.C. – 2019*” tuvo como objetivo determinar la efectividad del Balanced Scorecard de la Gestión logística en la empresa indicada. Metodología: De tipo descriptiva, analítica, cuantitativo, de población y muestra de caso de la empresa Cervecería Cusco. Resultados: Se pudo deducir que aplicar el Balanced Scorecard permitió medir cuan efectiva es la gestión integral, mediante sus 4 perspectivas, financiera, procesos internos, cliente y aprendizaje. Esta herramienta permitió medir cada proceso en pro del cumplimiento de los objetivos planteados, asimismo, la investigación concluye que el balance Scorecard permite la implementación de estrategias correctivas para alcanzar resultados óptimos, observándose que los resultados del ejercicio 2018 y 2019 son diferentes debido a la toma de decisiones basado en resultados.

**Quiroz (2023)** en su investigación titulado “Balanced Scorecard para mejorar la productividad en los procesos constructivos de una obra vial urbana, Lima, 2022” tuvo como objetivo determinar la contribución del Balanced Scorecard en la productividad de los procesos constructivos de una obra vial. Metodología: De tipo aplicada, de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental-transversal correlacional, la técnica fue cuestionarios y la muestra fueron 30 personas que trabajan en la empresa. Resultados: se

pudo comprobar que existe correlación positiva entre el BSC y la Productividad, ya que los p valor estuvieron en el rango de 0 y 0.4, (0.383, 0.256, 0.269, 0.181 y 0.243) para la hipótesis general y las hipótesis específicas 1,2,3 y 4 respectivamente. Por otro lado, el 40% de encuestados indicó que hay mala aplicación de la metodología del BSC en los procesos constructivos trayendo como consecuencia un 23% de nivel malo de productividad, 10% de productividad regular y 6.7% de productividad buena, predominando el nivel malo para la variable productividad.

**Tejada (2021)** en su investigación titulado “Balanced scorecard basado en la mejora continua para la permanencia empresarial de la Pyme Importadora Pathrosrep S.A.C.” tuvo como objetivo diseñar un BSC basado en mejora continua para permanecer en el ámbito empresarial de Pathrosrep – Lima. Metodología: De enfoque cualitativo, aplicada, propositiva, de tipo transeccional, de estudio observacional, no experimental, La población y muestra fue por conveniencia, siendo cuatro trabajadores y doce clientes, la técnica fue la entrevista, el instrumento fue la guía de entrevista, asimismo, la encuesta como instrumento fue el cuestionario. Resultados: en incrementar la eficiencia del tiempo de servicios en la atención al cliente de manera rápida el  $\geq 70.0\%$ , innovación de la importación, siendo la meta nuevos productos en  $\geq 20.0\%$  de importados trimestralmente incrementando la cantidad de proyectos en ejecución en  $\geq 70.0\%$  en el trimestre. Conclusiones: el BSC se diseñó basándose en la mejora continua para su permanencia empresarial, mediante las matrices realizada para identificar el diagnóstico y a través de los resultados aplicados a los empleados y clientes. De las seis dimensiones se priorizó la dimensión factores que aportan a la eficiencia, se incluyó indicadores en relación al diseño final del BSC. Finalmente, se determinó el costo para el diseño e implementación y el impacto ambiental y social que causa este.

**Chirinos (2019)** en su investigación titulado “Aplicación del balanced scorecard como herramienta estratégica y su influencia en el beneficio financiero de la empresa Angelo Distribuciones S.A.C, 2017-2018” tuvo como objetivo determinar la influencia de la aplicación del Balanced Scorecard como herramienta estratégica para generar Beneficios Financieros. Metodología: el diseño es cuasi experimental, longitudinal y transeccional causal, de nivel descriptivo, la población y muestra serán los Beneficios Financieros generados durante el periodo 2017- 2018, la técnica será la encuesta, el instrumento será la lista de cotejo. Conclusión: aplicar el BSC como una herramienta estratégica influyó en los Beneficios Financieros de la empresa Angelo Distribuciones S.A.C, 2018, ya que se gestionó efectivamente los procesos de la empresa con el logro de objetivos establecidos mediante indicadores.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema.**

El estudio se situó bajo la teoría de la gestión estratégica, donde Romo (2016) indicó que la gestión estratégica coloca en escena a los mejores actores para operativizar el diseño de estructuras y procesos de una empresa, y de esta forma lograr metas favorables (p. 17), donde las ideas y propuestas de las escuelas del pensamiento organizacional especifican que los actores racionales son teóricos, y por lo tanto estratégicas, las objeciones a la primera posibilidad siempre serán limitadas, y este último se infiere sólo en el antiguo puesto, es decir, después de los hechos y el análisis crítico (Romo, 2016), evidencia que “el fundamento teórico mediante el análisis diagnóstico de una compañía concreta. En los textos de administración estratégica, diversos autores hallaron ciertos conceptos que permiten la evolución de la teoría de la administración estratégica” (p. 19).

Diferentes autores precisan el tiempo como indicador de esta evolución, las obras la citan de forma temporal, determinando las fechas. Se ha observado enfoques claves que

componen el pilar de una estrategia. Algunas son las competencias básicas o esenciales de la empresa, otras tienen en cuenta el mercado y sus puntos fuertes. Finalmente, se precisan los esfuerzos estratégicos basados en la acción.

Romo (2016), señaló que la gestión estratégica con el transcurrir del tiempo responde a factores que los especialistas o gestores explican de distinta manera, uno de los clásicos es el análisis interno y externo para poder abordar a la estrategia que pueda viabilizar el cumplimiento de la misión y visión. Diversos autores también vienen proponiendo distintas fundamentaciones teóricas, y que permitan demostrar la evolución del pensamiento estratégico” (p. 23).

### ***Balanced Scorecard***

Se define como un sistema de gestión para que las empresas cambien la visión y las estrategias de la organización. Este sistema ofrece alternativas sobre los procesos comerciales internos de la empresa y los resultados externos que se puedan obtener para mejorar el desempeño y los resultados. Los investigadores Kaplan y Norton fueron los creadores del enfoque del cuadro de mando integral a inicios de la década de los noventa. Muchos sistemas de gestión tradicionales, se centran en el rendimiento financiero de la organización. Los críticos precisan que el cuadro de mando integral y el enfoque financiero es desequilibrado y tiene limitaciones importantes.

### ***Origen***

Robert Kaplan y David Norton (1992) son los creadores e impulsores del Balanced Scorecard en el mundo empresarial. En 1990, Kaplan y Norton realizaron un trabajo de campo donde encuestaron a distintas empresas para descubrir nuevos métodos de medición donde se refleje el rendimiento de los recursos humanos, la medición de los procesos y el impacto en su rentabilidad. Esta investigación es importante porque se cree que las medidas financieras no funcionaban para la empresa comercial con estructuras modernas.

Los investigadores Kaplan y Norton, así como los gerentes de las organizaciones empresariales analizadas, creen que el uso de medidas de desempeño financiero afecta en la generación de valor. Se sometió a debate una serie de alternativas, pero se decidió por la idea de un tablero, donde se insertaron métricas de desempeño que analizan operaciones comerciales como problemas de clientes, procesos internos y de mercado, actividades que realizan los empleados y las pretensiones que los accionistas deseen alcanzar en relación a sus inversiones. Kaplan y Norton introdujeron la nueva herramienta, llamada BSC, y expusieron los fundamentos teóricos en el primer artículo de Harvard Business Review, titulado “The Balanced Scorecard: *Measures to Drive Performance*”. En cuanto al impacto de su uso, el Cuadro de Mando Integral (CMI) se ha traducido e implementado con éxito en los sectores público y privado. Las historias de éxito se acumulan y los estudios muestran que el CMI es de gran beneficio y utilidad para diversas organizaciones.

El CMI se entiende como un sistema de gestión organizacional y/o empresarial, estructurado de acuerdo a la lógica del círculo de gestión (“*plan-do-check-action*”). El BSC parece una moda de gestión típica, ha ganado popularidad y ha provocado una serie de cambios en diversos tipos de empresas. El impulso del BSC incluso ha tenido un impacto positivo que se asocia como una moda típica de gestión en las organizaciones modernas. El BSC se creó puntualmente como un sistema de medición y en respuesta a las críticas de una medición unidireccional de la capacidad de desempeño de una empresa. Se ha organizado a partir de cuatro aspectos diferentes:

La perspectiva financiera: para el éxito, ¿Qué debemos hacer ante nuestros accionistas? Ejemplos de esta perspectiva incluyen índices financieros y varias medidas de flujo de efectivo.

Perspectiva del cliente: para lograr lo que se propone en el planteamiento de la visión, ¿cómo nos presentamos frente a nuestros clientes? Ejemplos de esta perspectiva se enfoca

en la información donde se incluye el tiempo dedicado a las sugerencias de los clientes y también ha información que se recopila mediante la aplicación de instrumentos como son las encuestas a los clientes.

La perspectiva interna: para cumplir las metas y objetivos que se proponen los accionistas y clientes, ¿en qué procesos comerciales se debe centrar la formulación del plan?. Los procesos comerciales internos se clasifican como tareas orientados a brindar soporte. Los ejemplos de esta perspectiva miden el tiempo que se dedica a la prospección y la cantidad de procedimientos.

Perspectiva de aprendizaje: ¿Cómo se mantendrá la capacidad de cambio y mejora para lograr la visión?, se incluyen los procesos de capacitación de los empleados y las actitudes organizacionales vinculadas con la mejora organizacional y de los empleados. Los ejemplos de esta vista incluyen la cantidad de ingresos de nuevas ideas y medidas de los tipos y el tiempo dedicado a la capacitación de los empleados.

El punto de partida del Cuadro de Mando Integral (CMI) es la estrategia y la visión de la organización. BSC da por fortalecida la visión y la estrategia: debe traducir la misión y la estrategia de una unidad de negocios en indicadores, objetivos y métricas tangibles. El método de medición BSC se empela para lograr establecer los procesos de gestión: 1) transformar la visión y clarificar la estrategia para cumplir con los objetivos estratégicos mediante las acciones, 2) vincular y comunicar metas y acciones estratégicas, 3) definir y establecer la planificación de metas, alineación estratégica de iniciativas y) mejorar la retroalimentación y el aprendizaje estratégico. Los indicadores actúan como enlace entre la estrategia y la acción operativa. El tema central es la selección de objetivos y medidas para monitorear la implementación de la visión y la estrategia.

Kaplan y Norton establecen recomendaciones un proceso de nueve pasos para crear y poder implementar un CMI dentro de una organización:

1. Valoración general del negocio.
2. Identificar temas estratégicos.
3. Definir perspectivas y objetivos estratégicos en corto, mediano y largo plazo.
4. Elaboración de un mapa estratégico.
5. Establecer la supervisión a través de los indicadores de rendimiento.
6. Examinar y priorizar iniciativas estratégicas.
7. Automatización y estrategias de comunicación.
8. La implementación del CMI para toda la organización empresarial.
9. Recopilar, evaluar y revisar datos.

El CMI tiene muchos beneficios y desafíos. El principal beneficio es que ayuda a las empresas a convertir sus estrategias en acción. Al identificar y comunicar las métricas de desempeño vinculados con la estrategia general de la empresa, el CMI le da vida a la formulación de la estrategia. También permite que los colaboradores de las áreas que la empresa se concentren en los impulsores comerciales que son claves para poder desarrollar de manera organizacional. El principal desafío con este sistema es que su implementación puede ser difícil y de forma lenta, Kaplan y Norton estimaron inicialmente que una organización tardaría poco más de dos años en implementar de forma general el sistema en toda la organización. Ciertas organizaciones lo hacen de manera rápida, otras tardan más. En última instancia, el CMI requiere un compromiso sostenido y a largo plazo en todos los niveles de la organización para tener un funcionamiento eficaz.

### ***Mapeo estratégico***

El mapa estratégico es una innovación tal como el Cuadro de Mando Integral original. Los ejecutivos encuentran que la representación visual de la estrategia es poderosa y natural. Los mapas de estrategias ofrecen mayor visualización para que los gerentes administren las estrategias al detalle en un nivel operativo. Un mapa de estrategia

proporciona un marco visual para la estrategia de una organización: cómo pretende crear valor. Específicamente, un buen mapa estratégico se unirá:

1. La productividad deseada y los resultados de crecimiento.
2. La propuesta de valor para el cliente que será necesaria.
3. Excelente desempeño en procesos internos.
4. Las capacidades requeridas de los activos intangibles.

En efecto, un mapa estratégico captura la estrategia de la organización en forma visual para que los gerentes puedan ejecutar mejor la estrategia deseada. Los mapas de estrategia se construyen alrededor de la estructura de estas cuatro perspectivas. Es necesario que los objetivos de la organización se aseguren en cada perspectiva sean consistentes y estén alineados internamente. Esa alineación, a su vez, significa que la organización está enfocada y se desempeña a un nivel óptimo en lugar de que las acciones de una parte de la organización afecten los resultados alcanzados por otra parte. Los mapas estratégicos aclaran las relaciones de causa y efecto para que se pueda desarrollar una estrategia efectiva y luego optimizarla con el tiempo. Son la interfaz entre la estrategia y el cuadro de mando integral. Conceptualmente, un mapa estratégico vincula los altos objetivos de la empresa (misión, valores y visión) con pasos significativos y procesables que cada trabajador puede tomar. Los mapas de estrategia también proporcionan equilibrios entre las diversas dinámicas competitivas que enfrenta cada organización:

Ya sea para invertir en activos intangibles que generarán un fuerte crecimiento de los ingresos a largo plazo o centrarse en reducir los costos de manera más agresiva para impulsar los resultados a corto plazo.

Cómo diferenciar su organización de sus competidores aclarando su estrategia de valor, que generalmente implica uno de los cuatro enfoques diferentes ya mencionados:

1. Ofrecer el menor costo total a los clientes.

2. Liderazgo de producto: siempre ofreciendo productos superiores
3. Poner a disposición soluciones completas para el cliente
4. Asegurar a los clientes para que sea difícil cambiar a otros proveedores:
  - En qué procesos internos enfocarse y optimizar y cuáles externalizar
  - Cómo equilibrar la asignación de recursos entre los diversos procesos internos de tal manera que se entreguen diferentes beneficios en varios puntos de tiempo.
  - Cómo alinear todo lo que hace la organización de tal manera que los esfuerzos de una parte de la empresa no tengan un impacto negativo en los resultados obtenidos en otros lugares.
  - Cómo tomar buenas decisiones de gestión sobre inversiones en activos intangibles como motores del crecimiento organizacional en el futuro

Una empresa u otra organización crea valor mediante la producción de bienes y servicios que se pueden vender con fines de lucro. Hubo un tiempo en que se sugirió que administrar estos procesos era el deber más importante de la administración. Sin embargo, en el entorno competitivo actual, la excelencia operativa por sí sola no es suficiente para proporcionar una ventaja competitiva sostenible. Un mapa estratégico (ver Figura 4) ayuda a garantizar que se ejecuten bien los procesos internos y alineados adecuadamente a los activos intangibles y las propuestas de valor del cliente.

Los procesos internos clave por el que las compañías crean valor de acuerdo con (Kaplan, Norton, 2002) son:

- Procesos de operaciones;
- Proceso de gestión de clientes;
- Proceso regulatorio y social;
- Proceso de innovación;

En el área de gestión de operaciones, las organizaciones son:

Intentar desarrollar relaciones más profundas con los proveedores con para reducir el costo total de adquirir todos los materiales necesarios para los productos que se ofrecen al cliente. En general, esto implica simplificar las funciones de pedidos y contabilidad para reducir los costos administrativos en la medida de lo posible.

- Buscar nuevas formas de producir los productos y servicios de la forma eficiente posible mediante la mejora continua de procesos y las iniciativas de eficiencia mejorada.
- Intentar reducir los costos de distribución y entrega de cualquier manera posible.
- Tratar de tener una mejor idea de los riesgos involucrados en hacer negocios y luego encontrar formas efectivas de compensar y minimizar esos riesgos para un mejor efecto

Al centrarse en la gestión de operaciones, las organizaciones intentan inyectar características clave en sus propuestas de valor:

1. Costos competitivos
2. Alta calidad.
3. Entrega rápida de los bienes adquiridos.
4. Solución integral al problema del cliente.

Un mapa estratégico analizado e integrado proporciona un enfoque valioso a estos procesos internos clave. O, dicho de otra manera, un mapa estratégico ayuda en la vinculación de programas de mejora de procesos con resultados para la empresa importantes. Los mapas estratégicos ayudan a las organizaciones a mejorar las cosas correctas, no solo las más obvias.

Los mapas estratégicos también son útiles cuando las organizaciones se han embarcado en programas como Gestión de la calidad total (TQM), Gestión basada en actividades (ABM) o Six Sigma.

El mapa estratégico ayuda a integrar estos esfuerzos de gestión de calidad dentro de un marco estratégico que proporcionará la rendición de cuentas y las métricas de medición.

Muchas organizaciones son débiles en una o más de estas áreas. En términos de gestión de clientes, las organizaciones son:

1. Segmentar el mercado más amplio en nichos o segmentos objetivo que se les puede brindar una propuesta de valor determinada y personalizada.
2. Intentar adquirir nuevos clientes comunicando una propuesta de valor atractiva.
3. Trabajar para retener a los clientes actuales en lugar de comercializar para reemplazar a aquellos que eligen productos o servicios competidores. Por lo general, esto implica incentivos de lealtad del cliente y otros programas.
4. Intentar que los usuarios existentes compren más productos y servicios a futuro mediante ventas cruzadas u otras relaciones de asociación.

Al centrarse en la gestión de clientes, las organizaciones intentan inyectar en sus propuestas de valor:

1. Una imagen de marca más fuerte y vibrante;
2. Una relación de cliente en expansión de beneficio mutuo;
3. Incremento en los niveles de lealtad del cliente;

La innovación requiere que las organizaciones:

1. Anticipe las necesidades futuras del cliente y desarrolle productos completamente nuevos o de próxima generación que satisfagan esas necesidades.
2. Tener una cartera de proyectos de investigación y desarrollo en marcha. Idealmente, estos abarcarán todo el espectro desde proyectos que crean nueva ciencia y tecnología hasta productos innovadores, productos de próxima generación, productos derivados y productos de desarrollo conjunto.

3. Además de investigar nuevos productos, las empresas también deben diseñar los productos, realizar prototipos y pruebas, realizar pruebas piloto de producción y planificar la mejor forma de acelerar la fabricación de nuevos productos en volúmenes aceptables. Todas estas actividades deben completarse dentro de un marco de tiempo y presupuesto aplicables.
4. Al finalizar el ciclo de desarrollo, los nuevos productos y servicios deben estar disponibles en cantidades comerciales. Paralelamente, las unidades de marketing y ventas también lanzarán sus esfuerzos para vender los nuevos productos y servicios a los clientes.

Los clientes también exigirán que se alcancen niveles adecuados de calidad.

Las empresas y organizaciones deben ganar continuamente el derecho de operar en países donde producen y venden sus ofertas. Lo hacen cumpliendo con todas regulaciones y normativas aplicables, y contribuyendo a las comunidades en las que operan.

Específicamente:

1. Las organizaciones deben usar la energía de manera inteligente, así evita la contaminación medioambiental y minimiza el impacto en el medio ambiente de todos los productos producidos y vendidos.
2. Las organizaciones proporcionan un lugar de trabajo seguro y saludable para sus colaboradores, y toma medidas activas para reducir la exposición de los empleados a los peligros siempre que sea posible.
3. Las empresas deben pagar a los trabajadores de manera apropiada y brindar oportunidades para que los empleados adquieran nuevas habilidades y competencias.
4. Las corporaciones deben ser sensibles a las necesidades de la comunidad en general y estar dispuestas a realizar contribuciones monetarias o permitir que los trabajadores de la empresa realicen voluntariado mientras se les paga.

Como mínimo, estos procesos internos sociales y regulatorios están destinados a inyectar en la propuesta de valor para el cliente:

1. Un sentido de asociación con la comunidad.
2. Una conciencia de la necesidad de ser un buen ciudadano.

Los procesos regulatorios y sociales también allanan el camino para que las empresas ingresen a nuevos mercados en el futuro. Las organizaciones con una sólida trayectoria en esta área son bienvenidas en nuevas regiones. También existe el efecto de flujo en la moral interna cuando los empleados se enorgullecen de la contribución de su organización para mejorar las comunidades donde viven. Esto, a su vez, hace que sea más fácil atraer y retener talento.

Los mapas de estrategia se pueden usar dinámicamente para crear un plan de acción en lugar de pasivamente como instantáneas de la intención corporativa. Usar un mapa estratégico y un Cuadro de Mando Integral de manera efectiva de esta manera es un proceso de seis pasos:

1. Establezca y defina cuál es la brecha de valor actual para los accionistas o, en otras palabras, establezca los objetivos, medidas y metas financieras. Determine cuánto crecimiento de ingresos a largo plazo y mejoras de productividad a corto plazo trabajará para lograr. Estos deberían ser objetivos elásticos que desafiarán a la organización.
2. Concilie su propuesta de valor actual: identificando su segmento de clientes objetivo actuales, aclarando la propuesta de valor que usa ahora, seleccionando sus medidas y conciliando los objetivos de sus clientes con las metas de crecimiento financiero. También puede optar por una nueva propuesta de cliente que generará el crecimiento que desea.

3. Establezca su cronograma proyectado: cuán rápido anticipa sus nuevos procesos y temas internos que pueden comenzar a generar los tipos de resultados financieros requeridos. Esto debería indicar qué objetivos son alcanzables y qué objetivos pueden necesitar más ajustes.
4. Identifique sus temas estratégicos clave: esos pocos procesos internos que son críticos tendrán mayor impacto en la propuesta de valor para el cliente. También resalta qué procesos internos son los impulsores de esos objetivos y crea algunos objetivos, medidas y objetivos vinculados.
5. Identifique y alinee sus activos intangibles: evaluando el nivel de preparación estratégico de cada activo intangible. Luego establece objetivos sobre cómo aumentar el nivel de preparación de cada activo individualmente.
6. Especifique y financie las iniciativas estratégicas necesarias para establecer la estrategia, de forma que tenga claridad sobre el nivel y las fuentes de financiación requeridas. El vínculo de causa y efecto del mapa estratégico, el Cuadro de Mando Integral y el plan de acción deberían ayudar a estudiar la lógica involucrada.

Estos pasos significan que las declaraciones pasivas de intenciones reciben sustancia y relevancia. Por ejemplo, un objetivo estratégico para “Reducir el ciclo típico de desarrollo de productos” es atractivo, pero también está abierto a la interpretación individual. Cuando se transforma en algo así como “Reduzca el ciclo de desarrollo de productos de tres años a nueve meses”, todos en la organización se dan cuenta de que esto requerirá un pensamiento innovador e innovador en lugar de mejoras menores.

***Gestión logística.*** Gestión de Logística se define de la siguiente manera: “La gestión logística forma parte de uno de los procesos de la cadena de suministros, controla el flujo, planifica, almacena los bienes y servicios, implementa, además del control de la información

relacionada, desde el inicio hasta la venta final”. No obstante, no hay un consenso de los autores de la definición sobre la gestión logística.

Simchi-Levi, Kaminski y Simchi-Levi (2000) dieron la siguiente definición: “La gestión de la cadena de suministro son enfoques que se utilizan en la integración de forma eficiente a productores, proveedores, almacenes y distribuidores, de modo que los bienes se produzcan y distribuyan en cantidades exactas y en el tiempo apropiado, para disminuir los costos del sistema y la satisfacción de los requisitos del nivel de servicio.

Johnson y col. (1999) también presentaron la siguiente definición, según la cual “la logística conceptualiza el proceso de materiales y productos a través y fuera de la organización empresarial”. La logística inicial incluye el movimiento de materiales que deben ingresar. La gestión de materiales regula el movimiento y la composición de los materiales dentro de la empresa.

Siguiendo las definiciones anteriores, definimos la gestión logística como la gestión de toda actividad logística a lo largo de una empresa y cadena de suministro. Ponemos especial énfasis en las relaciones con otras funciones de la organización, como marketing y finanzas, y en la integración de las actividades logísticas en toda la cadena de suministro, incluidas aquellas con proveedores y clientes.

En la gestión logística, la planificación, coordinación y control de todas las actividades logísticas debe realizarse teniendo en cuenta los elementos restantes de la cadena de suministro. Toda empresa, ya sea que participe en la fabricación o los servicios, pertenece al menos a una cadena de suministro. El éxito clave de la gestión logística puede residir en la integración del sistema, es decir, requerir énfasis en la integración de actividades logísticas, cooperación, coordinación e intercambio de información en toda la cadena de suministro.

### ***Integración y coordinación logística***

La coordinación e integración logística dentro de una cadena de suministro se ha convertido en un tema central en la gestión logística, no solo dentro de la organización sino hacia arriba, con los proveedores y abajo con los distribuidores y clientes. La coordinación y la integración significan muchas cosas diferentes, pero básicamente todos los autores están de acuerdo en que se refiere al trabajo colaborativo e implica la planificación conjunta, el desarrollo de productos, el intercambio de sistemas de información, coordinación en varios niveles en las empresas de la red, a largo plazo, distribución justa de riesgos y beneficios, etc.,

Una enorme ventaja de una cadena de suministro integrada es la reducción del llamado efecto látigo, donde pequeños cambios en un nivel de la red, pueden dar lugar a grandes fluctuaciones, grandes cantidades de stock y / o mayores plazos de entrega en otros niveles de la cadena de suministro. Sin embargo, a medida que el proceso se integra más dentro de una cadena de suministro, la complejidad de las decisiones logísticas también aumenta.

Hay dos aspectos principales involucrados en la integración de las decisiones logísticas. El primero de estos son los sistemas de información. Sin la integración de los sistemas de información entre los diferentes actores, no puede haber traducción o intercambio de información, que es la base para una posible integración entre departamentos o empresas. Con la tecnología actual, la integración de los sistemas de información es posible y ha sido implementada por muchas empresas. El segundo aspecto es el uso de sistemas de optimización para lograr una gestión integrada de las actividades logísticas. A medida que más y más industrias deciden integrar sus sistemas de información, también aumenta la necesidad de herramientas sofisticadas para ayudar a los tomadores de decisiones a evaluar posibles alternativas, decisiones y su impacto en toda la cadena de suministro.

### ***Ubicación de la instalación y diseño de red***

La empresa debe equilibrar los costos de abrir nuevos usos de almacén con las ventajas de estar cerca del cliente. Las decisiones de ubicación del almacén son determinantes cruciales de si la cadena de suministro es un canal eficiente para la distribución de los productos.

Parece que algunos de estos modelos son bastante simples cuando representan problemas reales en el diseño de una cadena de suministro real. Por ejemplo, la mayoría de ellos no tienen en cuenta la capacidad del almacén, el manejo del almacén y los costos operativos (la mayoría de ellos solo tienen en cuenta el costo fijo inicial del almacén) o los requisitos de nivel de servicio del almacén, que pueden conectarse a problemas de inventario. Además, al diseñar una cadena de suministro que involucra varios países, impuestos a la importación y exportación, diferentes opciones de transporte, cuestiones culturales y legales y varios otros deben ser tomados en consideración. Otro aspecto importante es la relación entre el diseño de red y la gestión de la demanda. Aspectos como la naturaleza estacional de la demanda nunca se han tenido en cuenta, hasta donde sabemos. Sin embargo, podría ser un área de investigación interesante ya que muchas empresas están interesadas en diseñar sus redes de suministro en asociación con otras empresas que tienen productos con un comportamiento estacional completamente diferente, por ejemplo, equipos de aire acondicionado y calefacción. La incorporación de todos los aspectos mencionados anteriormente en una ubicación o modelo de diseño de red puede marcar una diferencia significativa en el análisis de la logística en una cadena de suministro y las decisiones con respecto a la ubicación y el diseño de la cadena de suministro.

### ***Estrategias de gestión de almacén y distribución***

El almacenamiento es una parte integral de cada método logístico y juega un papel vital en proporcionar un nivel deseado de servicio al cliente. El almacenamiento se define como parte de la cadena de suministro (entre productos, materias primas, piezas, productos

en proceso y productos terminados) y los puntos de producción y consumo, además de proporcionar información a la gerencia sobre el estado y disposición de los artículos que se almacenan. Las operaciones básicas de almacén son: almacenamiento, recepción, manipulación, preparación de pedidos, consolidación, clasificación y envío. Los objetivos principales son minimizar la manipulación y el movimiento del producto y las operaciones de almacenamiento, así como maximizar la flexibilidad de las operaciones. Dada la importancia real de las actividades relacionadas con la preparación de pedidos, le dedicamos una subsección.

Los almacenes tradicionales están experimentando enormes transformaciones debido a la introducción de envío directo y estrategias de acoplamiento cruzado. Este último puede ser más efectivo en la distribución de los productos entre minoristas o clientes. Sin embargo, para tener éxito, estas estrategias requieren un alto nivel de coordinación e unificación de la información entre los elementos de la cadena de suministro, un volumen definido de mercancías a transportar y un transporte rápido y receptivo. sistema, para dar solo los requisitos más importantes. Decidir cuál es la mejor estrategia de distribución para un producto particular de una empresa puede tener un enorme impacto en el éxito de esa empresa. Por lo tanto, existe la necesidad de un DSS que ayude a los gerentes ejecutivos a seleccionar las mejores estrategias de distribución y, a nivel de almacén, a tomar decisiones para hacer que las operaciones de movimiento y almacenamiento sean más eficientes.

### ***Gestión de inventario***

La gestión del inventario y la relación del inventario con el servicio al cliente es esencial en cualquier empresa. En cuanto a los problemas de ubicación, el uso de sistemas de inventario para ayudar a los procesos de toma de decisiones ha sido menos generalizado.

La gestión de inventario multi-producto requiere los mismos recursos o, no se trata con todas las complejidades que se involucra en la gestión de inventario, como la

incertidumbre de la demanda, devoluciones e incidencias. Hasta ahora, los modelos y sistemas de inventario más conocidos consideran una sola instalación que administra sus inventarios de tal manera que minimice sus propios costos.

Como hemos mencionado, un desafío importante en la gestión logística es la integración y coordinación de todas las actividades logísticas en la cadena de suministro, un problema particularmente importante es la gestión de inventario dentro de toda la cadena de suministro para minimizar los costos de todo el sistema.

Esto requiere modelos y DSS que puedan ayudar a tomar decisiones y sugerir políticas para la gestión de inventario en toda la cadena de suministro. Para resolver un problema tan complejo, argumentaremos que los DSS que combinan técnicas de simulación y metaheurística pueden ser de gran ayuda.

### ***Diseño del producto***

Los productos son un elemento principal en la cadena de suministro, que debe diseñarse y gestionarse de manera que permita un flujo eficiente de estos productos. Este enfoque se conoce como “diseño para la cadena de suministro” y es probable que se utilice con frecuencia en el futuro. Las características del producto, como el peso, el volumen, las piezas, el valor, la perecibilidad, etc., influyen en las decisiones tomadas en relación con una cadena de suministro, ya que la necesidad de almacenamiento, transporte, manejo de materiales y procesamiento de pedidos depende de estos atributos.

Los productos diseñados para un embalaje y almacenamiento eficientes obviamente tienen un impacto en el flujo de la cadena de suministro y cuestan menos para transportar y almacenar. Durante el proceso de diseño de un nuevo producto, o cambios a uno existente, los requisitos de la logística relacionados con los movimientos del producto deben tenerse en cuenta.

Además, la necesidad de plazos de entrega cortos y la mayor demanda de los clientes de productos únicos y personalizados ejercen presión sobre el diseño, la producción y la distribución eficientes del producto. El aplazamiento es una técnica exitosa que se puede aplicar para retrasar la diferenciación del producto y también conducir a una mejora en la logística del producto. El uso de sistemas de información y técnicas de simulación que ayudan a analizar el impacto en la cadena de suministro de un determinado diseño de un producto específico puede ser de gran ayuda para los gerentes.

### ***Manejo de materiales y preparación de pedidos***

El manejo de materiales es un área amplia que básicamente consta de todas las actividades que se relacionan con el movimiento de las materias primas, trabajos en proceso o productos terminados en una planta o almacén. Ingresar un producto a un almacén es una actividad sin valor agregado, pero tiene un costo. El procesamiento o la selección de pedidos básicamente incluyen el llenado de un pedido del cliente y ponerlo a disposición del cliente. Estas actividades tienen un impacto en el tiempo, que procesa los pedidos en el canal de distribución o hace que los suministros estén disponibles para la función de producción. Absorben los costos y, por lo tanto, necesitan la atención de los gerentes. El embalaje es valioso tanto como una forma de publicidad y marketing, como para la protección y el almacenamiento desde una perspectiva logística. El embalaje puede facilitar los movimientos y el almacenamiento al estar diseñado adecuadamente para la configuración del almacén y el equipo de manejo de materiales.

Las principales decisiones en esta área incluyen muchas actividades, como la configuración de las instalaciones, el diseño del espacio, el diseño del muelle, la selección de los sistemas de manejo de materiales, el localizador y la disposición del stock, el reemplazo del equipo y las operaciones de preparación de pedidos. La mayoría de los modelos y técnicas disponibles en estos días consideran los procesos de decisión anteriores

como actividades independientes de las restantes en todo el sistema. Por lo tanto, los DDS que analizan el impacto de las actividades de manejo de materiales y preparación de pedidos en el sistema logístico y permiten al tomador de decisiones tomar la mejor decisión para toda la red, son una herramienta importante y esencial.

### ***Logística de producción y programación***

La definición más común de gestión de producción y operaciones es la siguiente: la gestión del conjunto de actividades que crea bienes y servicios a través de la transformación de insumos en productos. La interacción entre el producto y la gestión logística es enorme, ya que la producción necesita materias primas y piezas para poder producir un producto, y luego este producto debe ser distribuido. Por lo tanto, la coordinación entre ambas áreas es fundamental para una cadena de suministro eficiente. Las técnicas requeridas para planificar y controlar la producción en una cadena de suministro integrada van más allá del MRP (Planificación de requisitos de material) tan popular en las industrias. La necesidad de tener en cuenta la capacidad de fabricación o servicio, la mano de obra y las limitaciones de tiempo ha dado importancia al área de programación.

Este campo es extremadamente amplio; sin embargo, la investigación a nivel científico se ha centrado principalmente en la formalización de tipos de problemas específicos, lo que lleva a problemas estándar como el problema de programación de taller, problemas de programación de taller, etc. Se ha dedicado una cantidad significativa de investigación a la clasificación del problema dificultad derivando resultados complejos para una gran variedad de variantes de problemas y el desarrollo de técnicas de solución eficientes para problemas de programación estándar, Pinedo (1995).

Los esfuerzos de investigación en esta última área han demostrado que, en el caso de muchos problemas, el uso de algoritmos heurísticos, que no pueden garantizar soluciones óptimas, pero fueron capaces, en una gran cantidad de experimentos, de encontrar soluciones

de muy alta calidad en poco tiempo, Actualmente son las técnicas más prometedoras para resolver problemas de programación difíciles. A pesar de los esfuerzos en la investigación de la programación académica, todavía hay una brecha considerable en la aplicación a los problemas prácticos de las técnicas desarrolladas en el lado académico.

Los problemas de programación ya son bastante difíciles de resolver per se, y su extensión para incluir aspectos de toda la cadena de suministro aumenta significativamente su complejidad. Además, en muchas cadenas de suministro, la actividad del cuello de botella es la producción, por lo tanto, la planificación y gestión eficiente de las actividades de producción y programación dentro de la coordinación de la cadena de suministro es de gran importancia para una cadena de suministro eficiente. El desarrollo de modelos de producción y programación y técnicas de resolución que consideren las actividades logísticas relacionadas son un desafío tanto para la academia como para la industria.

### ***Comercio electrónico y logística electrónica***

En solo unos pocos años, Internet ha transformado la forma en que el mundo realiza negocios y los socios comerciales interactúan entre ellos. El comercio electrónico y el comercio electrónico son algunos de los temas más candentes de nuestros días,

En el comercio electrónico, los socios comerciales y los clientes se conectan entre sí a través de Internet u otros sistemas de comunicación electrónica para participar en el comercio o la interacción comercial. No discutiremos el comercio electrónico en detalle en esta etapa, pero ciertamente impone nuevas y altas demandas a los sistemas logísticos de la compañía, invocando, en los mismos casos, conceptos de distribución completamente nuevos y un nuevo diseño de cadena de suministro. Las empresas están buscando DSS, como la que se relaciona con el comercio electrónico y los negocios electrónicos que les ayudan a tomar las mejores decisiones en un mundo incierto y en rápido cambio.

Muchos problemas pueden ser extensiones de otros, como, la gestión del transporte, y otros pueden ser nuevos con complejidades adicionales, como las incertidumbres de la evolución del comercio en línea. Otro problema puede ser relacionado con la distribución en el hogar, que se genera por el negocio al consumidor (B2C). Un ejemplo de esto es la inclusión de puntos de entrega de 24 horas, donde las compañías de transporte pueden dejar un paquete que será recogido más tarde por el cliente, evitando así la necesidad de distribución durante la noche o los sábados y domingos. Las preguntas sobre la ubicación y el tamaño, por ejemplo, de estos puntos de llegada, la frecuencia de las visitas, la asociación con las tiendas, etc., son cuestiones que aún no se han abordado en la literatura sobre metaheurística y logística.

### ***Logística inversa y ecológica***

La preocupación por el medio ambiente nunca ha sido tan fuerte como hoy. Además, las estrictas regulaciones sobre eliminación, reciclaje y reutilización están en aumento, especialmente en Europa. Esto pondrá a la logística inversa y a la logística verde en el foco principal en el futuro cercano, Rogers y Tibben-Lembke (1998). La logística inversa está relacionada con el proceso de reciclaje, reutilización y reducción de material, es decir, bienes o materiales que se envían “hacia atrás” en la cadena de suministro. Los problemas a los que se enfrenta la logística inversa no son solo los problemas “inversos” de una cadena de suministro tradicional, sino que pueden ser más complejos, como, por ejemplo, aspectos relacionados con el transporte y la eliminación de materiales peligrosos. Los fabricantes en Europa pronto serán responsables del costo total de reciclaje o eliminación de todos los materiales utilizados en su producto. Esta legislación pondrá un énfasis enorme en las decisiones de logística inversa eficiente que deberán optimizarse.

La logística ecológica se entiende generalmente como actividades relacionadas con la elección del mejor medio de transporte posible, los transportistas de carga y las rutas y la

reducción del impacto ambiental de la cadena de suministro completa. Algunas de las áreas claramente afectadas son el empaque del producto, los medios de transporte y el desarrollo del producto, así como muchas otras. La logística también participa en la eliminación y eliminación del material de desecho que queda del proceso de producción, distribución o envasado, así como del reciclaje y los productos reutilizables.

Todos los puntos anteriores aclaran la relevancia del área de logística inversa y verde, ya que muchas empresas tienen que reorganizar sus cadenas de suministro e incluso extenderlas para poder devolver, reutilizar o deshacerse de sus productos y materiales. Esto plantea muchas preguntas nuevas y desafiantes al área de la gestión logística.

#### **1.4. Formulación del problema.**

¿Cómo la implementación del Balanced Scorecard mejorara la Gestión Logística en la Empresa Calderón López Felizandro de Cañete?

#### **1.5. Justificación e importancia del estudio**

La implementación del BSC permitirá mejorar la gestión de distribución, inventarios, producción y envasado de pisco y vinos. Las herramientas que se propone implementar es un sistema de información, Manual de Funciones que se integre a la gestión logística y un plan de capacitaciones a los colaboradores tanto administrativos como operativos que participan en la cosecha del principal insumo que es la uva; también en la tecnificación del envasado que es artesanal.

A través de ello se propone establecer los ratios de gestión, el cual permite valorar la gestión de los distintos procedimientos en el área logística, de manera que se consiga una amplia eficiencia del proceso global que llegue a tener eficacia en la cadena de abastecimiento de la Empresa Calderón López Felizandro de Cañete:

- % de Reducción de las devoluciones.
- Eficiencia en el control de despachos.

- Minimización el inventario en toda la cadena para mantener bajos los costes.
- Desarrollo de sistemas de respuesta rápida, con inventarios de reserva para asegurar el suministro.
- Reducir el inventario en la cadena para impedir la obsolescencia.
- Contar con prioridades: clasificación del ABC Consumo/Valor.

La cadena de suministros, parece ser el punto básico en la competencia de las empresas, ya que es de importancia en la obtención de resultados, con beneficios, en la calidad del producto, los plazos de entrega y la satisfacción del cliente. El presente plan de mejora busca la factibilidad de planificar el stock de seguridad para cubrir la demanda de pedidos en los tiempos de alta demanda, orientado a satisfacer a los clientes.

Por lo antes expuesto, se propone implementar un sistema de gestión logística. Asimismo, es importante señalar que la empresa no utiliza ninguna metodología de embotellado a gran escala, es por ello merece un cambio gracias a las ventajas y bondades que actualmente se maneja con el proceso artesanal de embotellado.

## **1.6. Hipótesis.**

La implementación de un Balanced Scorecard permitirá mejorar la Gestión Logística en la Empresa Calderón López Felizandro de Cañete, 2020.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo general**

Implementar un Balanced Scorecard para mejorar la Gestión Logística en la Empresa Calderón López Felizandro de Cañete, 2020.

### **1.7.2. Objetivos específicos**

OE1. Diseñar un Balanced Scorecard para mejorar la gestión de inventarios en la Empresa Calderón López Felizandro de Cañete, 2020.

- OE2. Diseñar un Balanced Scorecard para mejorar la distribución en la Empresa Calderón López Felizandro de Cañete, 2020.
- OE3. Diseñar un Balanced Scorecard para mejorar los procesos operativos en la Empresa Calderón López Felizandro de Cañete, 2020.
- OE4. Diseñar un Balanced Scorecard para mejorar los costos logísticos en la Empresa Calderón López Felizandro de Cañete, 2020.

## **II. MATERIAL Y MÉTODO**

### **2.1. Tipo y Diseño de Investigación**

Tipo: Descriptivo – Propositivo

Diseño: No experimental.

### **2.2. Población y muestra**

#### **Población:**

El universo se encuentra representado por la cantidad de individuos que pertenecen a un mismo lugar, con las mismas características. De acuerdo a Risquez y otros (2014), la población se trata de las unidades que serán objeto de análisis, y necesarios para su estudio, asimismo, Hernández Fernández y Baptista (2014), precisan que es la totalidad del fenómeno que se llevará a estudio, con características en común, que sean quienes darán el origen de los datos de la investigación (p. 239).

Por otro lado, Parra (2016), definió el universo como los elementos, seres u objetos con las mismas características de medición u observaciones requeridos para una investigación dada, por ello, el universo está conformado por los colaboradores de la empresa industrial vitivinícola “Calderón López Felizandro” de Cañete, que son en un número de 33 personas.

Con respecto a la muestra, se trata de una parte de la población que resaltará el estudio, de la misma forma Chávez (2014), sostiene que es simplemente una parte que representa a un conjunto, población o universo. Se considera a un grupo reducido extraído del total de la población analizada, en función a lo que corresponda a la población censada (p.176).

Muestreo: Se adoptó un muestreo por conveniencia y censal de 33 personas que laboran en las áreas de operaciones y logística de la empresa “Calderón López Felizandro” de Cañete.

## 2.3. Variables, Operacionalización

Tabla 1

### *Operacionalización de variables*

<b>Variab</b> les	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnica e instrumento de recolección de datos</b>
<b>Variable Independiente: Balanced Scorecard</b>	D1. Perspectiva financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de liquidez.</li> <li>• Rentabilidad para los propietarios de la empresa.</li> <li>• EVA.</li> <li>• FCE con capacidad de flujo.</li> <li>• Utilidad Neta.</li> <li>• Crecimiento en los ingresos por ventas.</li> <li>• % de ingresos respecto a nuevos clientes.</li> </ul>	<b>Encuesta</b>
	D2. Perspectiva del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de clientes.</li> <li>• Nivel de satisfacción.</li> <li>• Indicadores de retención y fidelización de clientes.</li> <li>• La rentabilidad del cliente.</li> </ul>	<b>Encuesta</b>
	D3. Perspectiva de los procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de innovación.</li> <li>• Procesos operativos.</li> <li>• Procesos de post-venta.</li> </ul>	<b>Encuesta</b>
	D4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital humano.</li> <li>• Sistemas e infraestructura.</li> <li>• Clima organizacional.</li> </ul>	<b>Encuesta</b>
<b>Variable Dependiente: Gestión Logística</b>	D1. Gestión de inventarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de mercadería en existencia.</li> <li>• Rotación de inventario.</li> <li>• Costo de inventario.</li> <li>• Disponibilidad de los productos.</li> <li>• Mercancía fuera de stock.</li> <li>• Cobertura de stock.</li> </ul>	<b>Encuesta</b>
	D2. Distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despachos entregados,</li> <li>• No entregados,</li> <li>• En ruta,</li> <li>• Entrega parcial.</li> <li>• Almacenamiento.</li> </ul>	<b>Encuesta</b>
	D3. Procesos Operativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costes operativos.</li> <li>• Dinámica de los procesos</li> </ul>	<b>Encuesta</b>
	D4. Costos Logísticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costes de transporte</li> <li>• Costos de almacenamiento</li> <li>• Costos de transporte</li> </ul>	<b>Encuesta</b>

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

### **Técnicas**

Tamayo (2017), indica que es la “acción de operativizar el diseño de estudio y que determina los pasos de la estrategia para poder desarrollar la investigación, es llamada también la ruta de investigación” (p.126). El acopio de información se realizó a través de la encuesta. Murphy (2015), sostiene sobre ello, que es una “metodología sistemática para recolectar datos de un grupo de personas por medio de interrogantes” (p. 66), se realiza de tipo descriptiva y/o correlacional.

### **Instrumentos - Procedimientos de recolección de datos**

Los instrumentos que se aplicaran en el acopio de datos fue el siguiente:

- a) Instrumento para medir la aplicación del Balance Scorecard (Anexo 2).
- b) Instrumento para la medición de la Gestión Logística (Anexo 2).

El Alfa de Cronbach, mide la validación estadística de los instrumentos, este deberá tener un nivel de confianza no menor de 0.85, estableciendo una significancia alta de los ítems propuestos.

Hernández et al. (2014), sostuvieron que “la confiabilidad es el grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce los mismos resultados” (p. 276). Este indicador se valora entre el 0 y 1, que probará si el instrumento recopila la información correcta, para no llegar a conclusiones equivocadas, o si el instrumento es confiable arrojando resultados estables o consistentes.

**Validez.** Según Carrasco (2019) “Atributo de los instrumentos de investigación para medir con objetividad, precisión, veracidad y autenticidad las variables de investigación” (p. 336).

Para llevar a cabo la validez del instrumento, se utilizará la validación por parte de Juicio de Expertos, con la posición de dos maestros acreditados de la Universidad Señor de

Sipán. Los jueces recibirán los instrumentos y matrices, y el formulario para la validación, en el cual se determina, sobre la correspondencia de criterios, elementos objetivos, calidad del lenguaje y la calidad técnica sobre la representatividad.

La validez refleja dominio de contenido específico de lo que se mide, ya que se busca la coherencia entre las variables, dimensiones, indicadores y elementos; frente a ello, los instrumentos se validados en relación con su claridad, relevancia y consistencia, declarando que ambos instrumentos son aplicables ya que hay suficiencia, en cuanto a su validez para su aplicación a colaboradores de las áreas de gestión de operaciones, logística y finanzas de la empresa “Calderón López Felizandro” de Cañete.

Tabla 2

*Validez de los expertos*

N°	Docente experto	Opinión de aplicabilidad
1	Lic. Martel Acosta, Rafael	Aplicable
2	Mag. Rocero Salazar Cesar Ricardo	Aplicable
3	Dr. Michael Latorre Mosquipa	Aplicable

Nota: Certificado de validez del instrumento

**Confiabilidad.** De acuerdo a Carrasco (2013) “es la calidad o propiedad de una herramienta que permite obtener los resultados que se alineen a las metas, al aplicarse una o más veces a la misma persona o grupos de personas en diferentes períodos de tiempo” (p. 339). La confiabilidad del instrumento se encontrará empleando el análisis del coeficiente Alfa de Cronbach. Para calcular la confiabilidad a través del método de consistencia interna, se calculó en el software SPSS versión 24, siendo este el indicador de análisis más frecuente, que precisa la consistencia interna, al analizar la correlación promedio con todas las variables que conforman la escala, el cual es de escala binomial.

Se llevará a cabo el proceso de confiabilidad, y fue necesario realizar una prueba piloto en un porcentaje pequeño de la muestra, estos fueron 20 encuestados.

Coeficiente Alfa Cronbach.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

$\sum S_i^2$ : Sumatoria de Varianzas de los ítems

$S_T^2$ : Varianza de la suma de los ítems

$\alpha$ : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Los valores que determinan la confiabilidad son:

**Tabla 3**

*Criterio de confiabilidad valores*

<b>Criterio</b>	<b>Valores</b>
No es confiable	-1 a 0
Baja confiabilidad	0,01 a 0,49
Regular confiabilidad	0,5 a 0,75
Fuerte confiabilidad	0,60 a 0,89
Alta confiabilidad	0,9 a 1

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2016)

Tabla 4

Estadísticos de confiabilidad

<b>Variable y/o dimensión</b>	<b>N° de ítems</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Aplicación del Balanc Scorecard	10	0.87
Gestión Logística	10	0.90

Nota: Estadística

## 2.5. Procedimientos de análisis de datos

Se realizó en las siguientes etapas: La información recolectada, se codificó y procesó en el programa estadístico SPSS V24, haciendo uso del análisis estadístico descriptivo.

### *Estadística descriptiva.*

El análisis se realizó a partir de información cuantitativos, ellos se recopilaron con una escala de opinión, y se presentarán en tablas y gráficos, absoluta (cantidad) y relativa (porcentual).

### *Estadística inferencial*

Ya que es una variable ordinal, se realizará una prueba no paramétrica, como el coeficiente de correlación de Rho Spearman. La prueba de correlación está determinada por el uso del coeficiente de correlación rho de Spearman.

Ávila (2018) sostiene que “el coeficiente de correlación por rangos ( $\rho$ ) es una medida de asociación de dos variables expresadas”. El estadístico  $\rho$  se presenta con la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde:

D: diferencia entre los estadísticos de X – Y

N: Número de parejas, según el objetivo e hipótesis que desea determinar su relación

**Nivel de significación.** Si es menos de 0.05 es un coeficiente significativo, en el nivel de 0.05 (95% de confianza tiene correlación verdadera y 5% de probabilidad de error).

### **2.6. Criterios éticos**

La investigación se confeccionó tomando en cuenta la normatividad dispuesta para la elaboración de trabajos de investigación y que ha sido diseñada por la Facultad de Ciencias Empresariales - Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad Señor de Sipán (USS), así como también los conceptos de originalidad y de propiedad intelectual, presentes en este tipo de investigaciones. En relación a la responsabilidad y ética, se contempla en una característica que identifica el nivel profesional y la responsabilidad de actuar públicamente.

### **2.7. Criterios de rigor científico.**

De acuerdo al análisis realizado en el planteamiento de las variables, el estudio presenta un soporte científico amplio en cuanto a credibilidad, dependencia entre ambas variables, confiabilidad y la coherencia de la investigación en conjunto.

## Capítulo III

### RESULTADOS

#### 3.1 Resultados Descriptivos

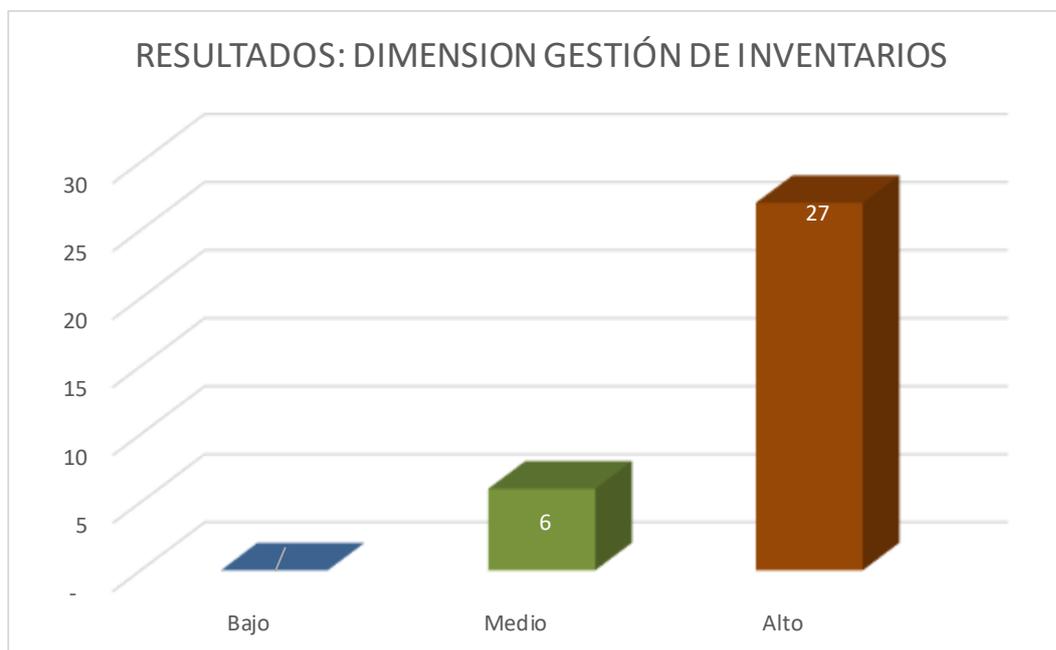
Tabla 5

Diseñar un Balanced Scorecard para mejorar la gestión de inventarios en la Empresa Calderón López Felizandro de Cañete, 2020

Resultados de la dimensión Perspectiva Gestión de Inventarios

Escala	f	%
Bajo	0	0%
Medio	6	18%
Alto	27	82%
Total	33	100%

*Nota:* Resultados la encuesta realizada al personal de la Empresa Calderón López Felizandro de Cañete.



**Figura 1.** Resultados de la dimensión Perspectiva Financiera

*Nota.* En la Tabla 5 y Figura 5, se visualizan los resultados de la Gestión de Inventarios sustentada por los colaboradores se encuentra en un nivel alto (26=77%), en un nivel medio (6=18%), y en un nivel bajo (0=0%).

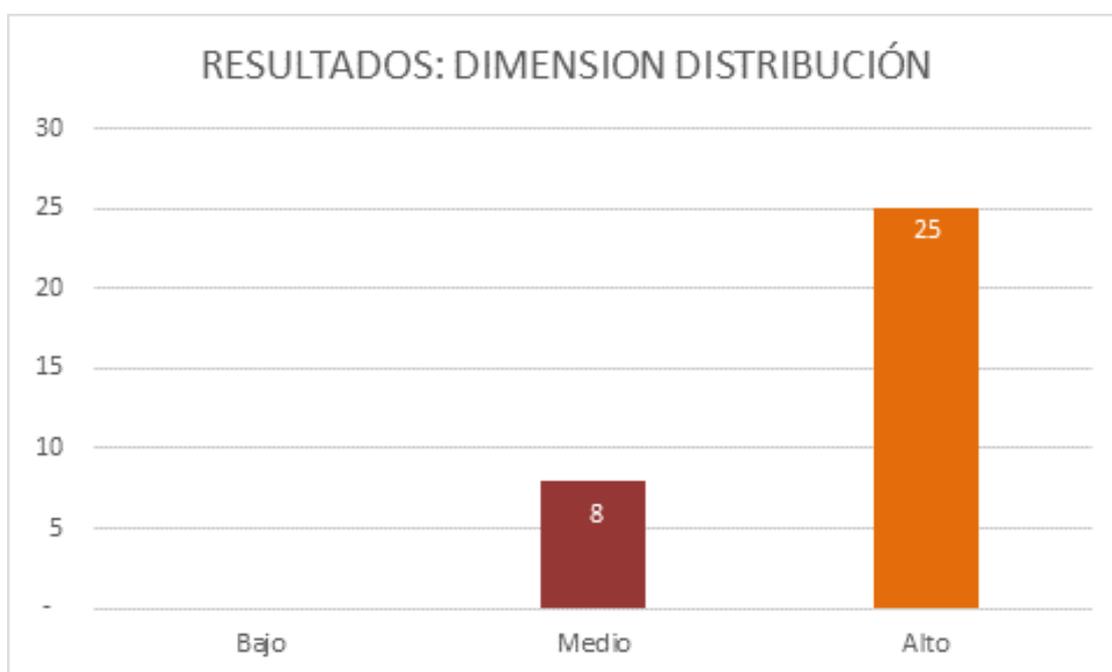
Tabla 6

Diseñar un Balanced Scorecard para mejorar la distribución en la Empresa Calderón López Felizandro de Cañete, 2020

*Resultados de la dimensión Distribución*

Escala	f	%
Bajo	0	0%
Medio	8	24%
Alto	25	76%
Total	33	100%

*Nota:* Resultados la encuesta realizada al personal de la Empresa Calderón López Felizandro de Cañete.



**Figura 2.** Resultados de la dimensión Distribución

**Nota.** En la Tabla 6 y Figura 6, se puede evidenciar que la dimensión Distribución por parte de los colaboradores se encuentra en un nivel alto (25=76%), en un nivel medio (8=24%), y en un nivel bajo (0=0%).

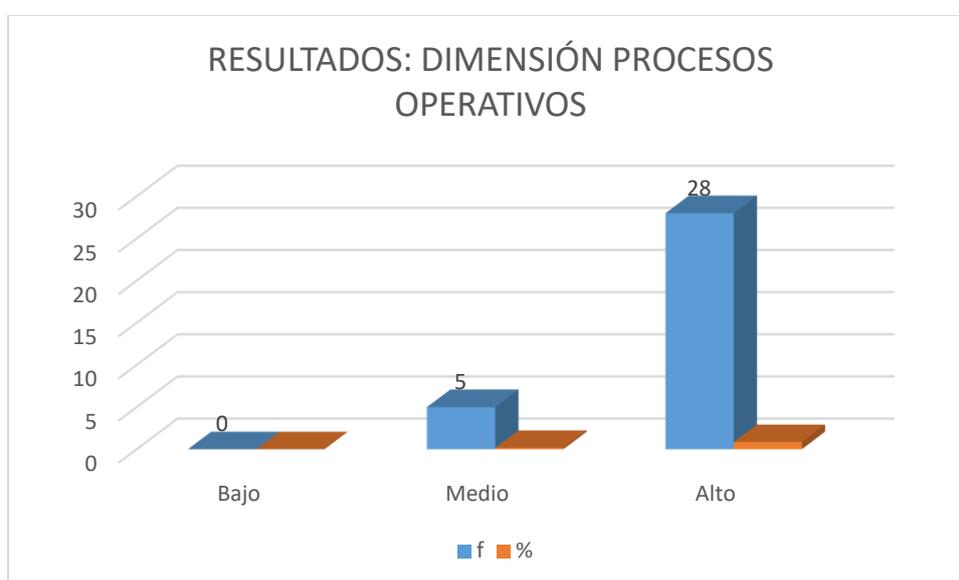
Tabla 7

Diseñar un Balanced Scorecard para mejorar los procesos operativos en la Empresa Calderón López Felizandro de Cañete, 2020

*Resultados de la dimensión Procesos Operativos*

Escala	f	%
Bajo	0	0%
Medio	5	15%
Alto	28	85%
Total	33	100%

*Nota:* Resultados la encuesta realizada al personal de la Empresa Calderón López Felizandro de Cañete.



**Figura 3.** Resultados de la dimensión Procesos Operativos

**Nota.** En la Tabla 7 y Figura 7, se pueden visualizar los resultados Procesos Operativos por parte de los colaboradores se encuentra en un nivel alto (28=85%), en un nivel medio (5=15%), y en un nivel bajo (0=0%).

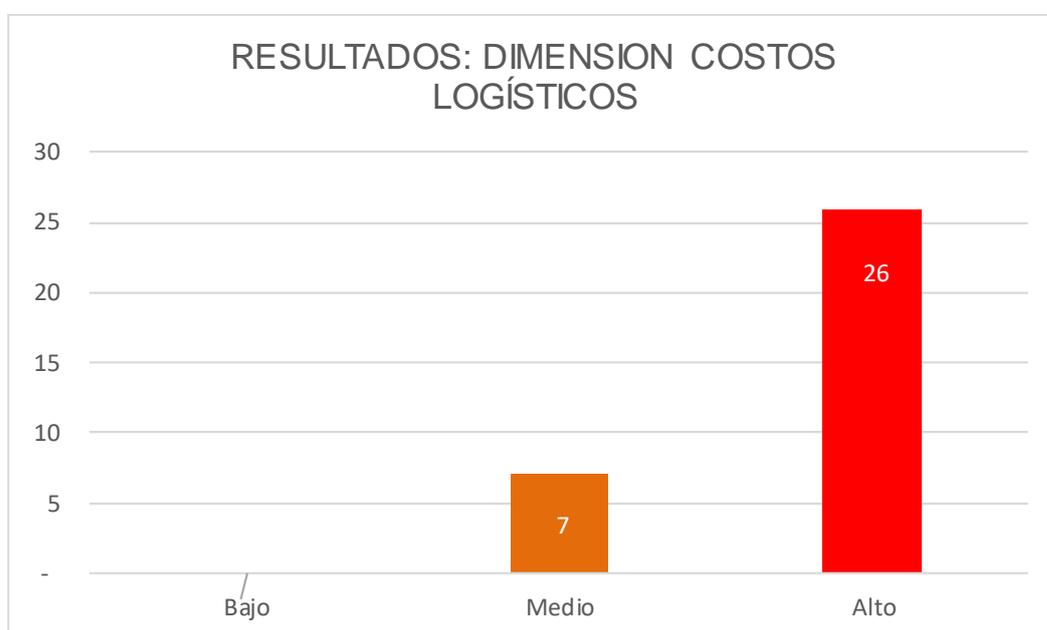
Tabla 8

Diseñar un Balanced Scorecard para mejorar los costos logísticos en la Empresa Calderón López Felizandro de Cañete, 2020

*Resultados de la dimensión Costos Logísticos*

Escala	f	%
Bajo	0	0%
Medio	7	21%
Alto	26	79%
Total	33	100%

*Nota:* Resultados la encuesta realizada al personal de la Empresa Calderón López Felizandro de Cañete, 2020.



**Figura 4.** Resultados de la dimensión costos logísticos

**Nota.** En la Tabla 8 y Figura 8, se pueden visualizar los resultados de la dimensión Costos Logísticos por parte de los colaboradores se encuentra en un nivel alto (26=79%), en un nivel medio (7=21%), y en un nivel bajo (0=0%).

## 3.2 Resultados inferenciales

### Hipótesis General

H1: La implementación de un Balanc Scorecard permitirá mejorar la Gestión Logística en la Empresa Calderón López Felizandro de Cañete, 2020.

Ho: La implementación de un Balanc Scorecard No permitirá mejorar la Gestión Logística en la Empresa Calderón López Felizandro de Cañete, 2020.

Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05 = 5\%$  de margen de error.

Regla de decisión:  $p \geq \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula Ho

$P < \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis alterna Ha1.

Tabla 9

*Coefficiente de correlación entre la implementación de un Balanc Scorecard y la Gestión Logística en la Empresa Calderón López Felizandro de Cañete, 2020*

		Correlaciones	
		Implementación del BSC	Gestión Logística
Implementación del BSC	Coefficiente de correlación	1.000	,718**
	Sig. (bilateral)		0.000
Rho de Spearman	N	33	33
	Coefficiente de correlación	,718**	1.000
Gestión Logística	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	33	33

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

La Tabla 11 demuestra una significancia de  $p = 0.000$  menor al coeficiente 0.05 aceptando el rechazo de la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. En tal sentido, la implementación de un Balanc Scorecard permitirá mejorar la Gestión Logística en la Empresa Calderón López Felizandro de Cañete, 2020. Asimismo, se obtuvo un coeficiente

de correlación  $\rho$  (*rho*) *Spearman* = 0.718, determinando una correlación significativa y media alta de las variables propuestas.

### 3.3. Discusión de Resultados

Los resultados de la investigación dieron una visión de la realidad de la empresa, para fortalecer esta información, lo discutiremos con las investigaciones previas, en este aspecto, en el objetivo general: Implementar un Balanced Scorecard para mejorar la Gestión Logística en la Empresa Calderón López Felizandro de Cañete, 2020, cual se observan los resultados inferenciales de la hipótesis general, se observa que se obtuvo una significancia de  $p= 0.000$  menor al coeficiente 0.05 aceptando el rechazo de la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alterna. En tal sentido, la implementación de un Balanced Scorecard permitirá mejorar la Gestión Logística en la Empresa Calderón López Felizandro de Cañete, 2020. Asimismo, se obtuvo un coeficiente de correlación  $\rho$  (*rho*) *Spearman* = 0.718, determinando una correlación significativa y media alta de las variables propuestas. En este aspecto, se observó un resultado similar al de Farfán y Morales (2020) que en su investigación titulado “Propuesta de un modelo de gestión integral basado en el Balance Score Card para la empresa Colemun S. A, Cuenca, Ecuador” el cual tuvo como objetivo proponer un modelo de gestión integral basado en BSC estableciendo parámetros y lineamientos de control. Metodología: La unidad de análisis es la Empresa Colemun SA, fue descriptiva, los instrumentos fueron: la entrevista, focus group, la observación; la técnica de investigación fue la revisión de información, documental. Resultados: la propuesta sobre el modelo de gestión basado en BSC se realiza desde lo estratégico hasta lo operativo, justificado en su viabilidad económica y financiera, que permite el establecimiento de parámetros y lineamientos de control y manejo del proceso organizacional a través del uso de herramientas tales como el mapa estratégico e indicadores clave, propios para la empresa

Colemun S.A quienes carecen de esos. En conclusión, la empresa tiene desenvolvimiento en el mercado nacional, mas no tiene objetivos de largo plazo, por ende, aplicar el BSC considerará los objetivos estratégicos, y los factores clave para alcanzarlos, al estructurarse los planes operativos anuales respectivos, con actividades de corto plazo.

En los resultados del objetivo específico 1, que es diseñar un Balanced Scorecard para mejorar la gestión de inventarios en la Empresa Calderón López Felizandro de Cañete, 2020, fueron que se visualizan los resultados de la Gestión de Inventarios sustentada por los colaboradores se encuentra en un nivel alto (26=77%), en un nivel medio (6=18%), y en un nivel bajo (0=0%), por lo tanto, de acuerdo estos datos, En este aspecto se está midiendo las decisiones tomadas objetivamente en la gestión, la toma de decisiones estratégicas, la gestión de la marca y nombre de la empresa, el posicionamiento en relación a los competidores, la comunicación sobre los procesos de los procesos logísticos, gestión de servicio al cliente, con mecanismos para identificar procesos claves, capacitación o entrenamiento dentro o fuera de la empresa. La mayor puntuación es que presenta un nivel alto, por lo tanto, el Balanced Scorecard mejora la gestión de inventarios en la Empresa. En este aspecto, los resultados obtenidos son similares a los de **Lee, Tsui y Yau (2022)** quienes presentaron su estudio mediante tres hallazgos esenciales: En primer lugar, la inversión en I+D tiene un impacto cuadrático negativo en los gastos de marketing. En segundo lugar, los gastos de marketing son un mediador entre la inversión en I+D y el rendimiento de la empresa. El último hallazgo es que la permanencia del director ejecutivo tiene un efecto moderador sobre el tamaño de los empleados en la empresa. Estos hallazgos se suman a la literatura sobre estudios de mediación en liderazgo y gestión, que concluyen en que proporciona información sobre el mapeo de BSC como una herramienta de evaluación de gestión internacional, lo que indica posibles oportunidades de investigación y destaca las implicaciones de gestión.

En los resultados del objetivo específico 2, que es diseñar un Balanced Scorecard para mejorar la distribución en la Empresa Calderón López Felizandro de Cañete, 2020, se puede evidenciar que la dimensión Distribución por parte de los colaboradores se encuentra en un nivel alto (25=76%), en un nivel medio (8=24%), y en un nivel bajo (0=0%). En este aspecto, se pudo obtener que el nivel de distribución presenta un nivel alto, por lo que se confirma que el Balanced Scorecard ha sido una herramienta efectiva para lograr un nivel alto respecto a la distribución de la empresa. En este aspecto los resultados son similares a los de **Lee, Tsui y Yau (2022)** quienes indicaron que este estudio tiene hallazgos esenciales que se suman a la literatura sobre estudios de mediación en liderazgo y gestión y además proporciona información sobre el mapeo de BSC como una herramienta de evaluación de gestión internacional, lo que indica posibles oportunidades de investigación y destaca las implicaciones de gestión. En este aspecto, referente a la definición de distribución Sánchez y Vélez (2016) indicaron que el almacenamiento se define como parte de la cadena de suministro y los puntos de producción y consumo, además de proporcionar información a la gerencia sobre el estado y disposición de los artículos que se almacenan. Las operaciones básicas de almacén son: almacenamiento, recepción, manipulación, preparación de pedidos, consolidación, clasificación y envío.

En los resultados del objetivo específico 3, que es diseñar un Balanced Scorecard para mejorar los procesos operativos en la Empresa Calderón López Felizandro de Cañete, 2020, se obtuvieron los resultados siguientes: que se pueden visualizar los resultados de los Procesos Operativos por parte de los colaboradores, se encuentra en un nivel alto (28=85%), en un nivel medio (5=15%), y en un nivel bajo (0=0%). Por lo tanto, se observa que los procesos operativos, luego de aplicar el Balanced Scorecard, presentaron un nivel alto, estos resultados se encuentran con las mismas conclusiones a los realizados por **Tejada (2021)** en el que el BSC se diseñó basándose en la mejora continua para su permanencia empresarial,

mediante las matrices realizada para identificar el diagnóstico y a través de los resultados aplicados a los empleados y clientes. De las seis dimensiones se priorizó la dimensión factores que aportan a la eficiencia, se incluyó indicadores en relación al diseño final del BSC. Finalmente, se determinó el costo para el diseño e implementación y el impacto ambiental y social que causa este. Se puede indicar que se obtuvieron buenos resultados en aplicar el BSC en esta investigación.

En los resultados del objetivo específico 4, que es diseñar un Balanced Scorecard para mejorar los costos logísticos en la Empresa Calderón López Felizandro de Cañete, 2020, se pueden visualizar los resultados de la dimensión Costos Logísticos por parte de los colaboradores se encuentra en un nivel alto (26=79%), en un nivel medio (7=21%), y en un nivel bajo (0=0%), estos resultados son similares a los de **Chirinos (2019)** que en su investigación que tuvo como objetivo determinar la influencia de la aplicación del Balanced Scorecard como herramienta estratégica para generar Beneficios Financieros, concluyó que aplicar el BSC como una herramienta estratégica influyó en los Beneficios Financieros de la empresa Angelo Distribuciones S.A.C, 2018, ya que se gestionó efectivamente los procesos de la empresa con el logro de objetivos establecidos mediante indicadores.

## CONCLUSIONES

1. Se concluyó que la implementación del Balanced Scorecard establecerá mejoras en la gestión logística en la Empresa Calderón López Felizandro de Cañete, 2020. Con un coeficiente Rho Spearman = 0.718, determinando una correlación significativa y media alta de las variables. En tal sentido, los resultados son positivos y adecuados para poder mitigar y/o controlar las deficiencias que se presentan en la cadena de abastecimiento de la empresa en estudio. Los indicadores demostraran el nivel de avance bajo cuatro componentes como el financiero, clientes, procesos y la gestión de los colaboradores a través de las tareas de aprendizaje y crecimiento. También es pertinente indicar la necesidad que tienen las empresas del sector en cuanto a herramientas de control.
2. Se concluyó que es necesario contar con un eficiente control de inventarios con el propósito de tener espacios disponibles en las bodegas de la empresa, ello también tendrá repercusión importante en los costos logísticos.
3. Se concluyó que la gestión de distribución impactará en el cumplimiento de las ordenes de pedido que la empresa tiene comprometida con sus clientes, por lo tanto, los procesos relacionados con el sistema de distribución tendrían un impacto positivo en los costos logísticos.
4. Se concluyó que una correlación significativa y media; de acuerdo al indicador de correlación los procesos operativos presentan mayor criticidad y estos deben ser corregidos revisando los procedimientos que se vienen aplicando en el área de producción.
5. Se concluyó que es necesario conocer que los costos logísticos cuando son altos tiene una incidencia negativa que afecta la rentabilidad y/o utilidad de la empresa, por lo

tanto, se debe contar con herramientas de control que nos deriven hacia acciones correctivas que también se enfoquen en procesos óptimos.

## RECOMENDACIONES

1. Implementar el BSC para mejorar la Gestión Logística en la Empresa Calderón López Felizandro de Cañete, 2020. Es indispensable realizar una reestructuración de los procedimientos que presentan fallas internamente para que de esta forma todas también revisar los procesos que forma parte de la cadena de valor. Con ello se podrían mejorar los flujos de cada uno de los procesos internos, los cuales tienen impacto en los costos logísticos, tal es el caso de la distribución y la realización de inventarios.
2. Se sugiere la puesta en marcha del BSC, para establecer un proceso de mejoramiento en la gestión de inventarios en la Empresa Calderón López Felizandro de Cañete, 2020. El efecto que se espera tener radica en tener inventarios sistematizados tanto de lo físico en almacenamiento y también de productos terminados. También poder articular este sistema al área contable.
3. Se sugiere la implementación del Balanced Scorecard para mejorar la distribución logística en la Empresa Calderón López Felizandro de Cañete, 2020. Le generaría una serie de beneficios que impactaría en los procesos de reparto del producto, ya que se contaría con indicadores de control de forma sectorizada y por tipo de cliente.
4. Se sugiere la implementación del Balanced Scorecard para mejorar los procesos operativos en la Empresa Calderón López Felizandro de Cañete, 2020. Es necesario tener procesos optimizados y personal capacitado que tenga conocimiento en el uso y manejo de herramientas como el BSC.
5. Se sugiere la implementación del Balanced Scorecard que permita un mejor control de los costos logísticos en la Empresa Calderón López Felizandro de Cañete, 2020. Los colaboradores de la administración deberán estar capacitados para el manejo de estructuras de costos y analizar las alertas cuando los costos fijos se incrementen.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agarwal, S., Kant , R., & Shankar , R. (2022). Explorando el cuadro de mando integral de sostenibilidad para la evaluación del desempeño de las organizaciones humanitarias. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 3.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2772390921000263>
- Ahrendt, M. (2006). *Balanced Scorecard in Public Sector Realising the Open Source Software Strategy with the IT Balanced Scorecard*. Tesis de grado, Universidad de Reutlingen, Facultad de Informática .
- Cano Olivos, P., Orue Carrasco, F., Martínez Flores, J., & Mayett Moreno, Y. (2015, Marzo 13). Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México. *Contaduría y Administración*, 60(1), 181-203. Retrieved Mayo 22, 2020, from <https://www.redalyc.org/pdf/395/39533059008.pdf>
- Carrillo, M. (2018). *Diseño de un Cuadro de Mando Integral BSC y su despliegue en la industria chilena*. Santiago de Chile: Univeridad de Chile.
- Cervera, J. (2013). Sistema de gestión dual estratégico-logístico para las pymes del sector metalmecánico de la ciudad de Barranquilla. *Revista Dimensión Empresarial*, 11(2), 26-35. Retrieved Junio 11, 2020, from <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v12n1/v12n1a03.pdf>
- Chakrabarty, B. (2007). ¿Es significativo medir el desempeño en el sector público? . *Journal of Commerce*, 12, 37 – 38.
- Chirinos, J. (2019). *Aplicación del balanced scorecard como herramienta estratégica y su influencia en el beneficio financiero de la empresa Angelo Distribuciones S.A.C, 2017-2018*. Tesis de Maestro en administración y dirección de empresas,

Universidad Privada De Tacna, Escuela de Postgrado, Tacna – Perú.

<https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/1344/Chirinos-Mendoza-Jose.pdf>

Cumpa, P., & Fuster, D. (2019). *Modelo de asociatividad de pequeños productores de pisco del distrito los Aquijes del Valle de Ica para la generación de oferta exportable*. Tesis, Universidad San Martín de Porres, Lima. Retrieved Mayo 23, 2020, from [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/handle/usmp/5118/cumpa\\_apc-fuster\\_gdc.pdf;jsessionid=F578DDE47E2A913439E0B1F0758B7819?sequence=1](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/handle/usmp/5118/cumpa_apc-fuster_gdc.pdf;jsessionid=F578DDE47E2A913439E0B1F0758B7819?sequence=1)

Díaz Curbelo, A., & Marrero Delgado, F. (2014). El modelo scor y el balanced scorecard, una poderosa combinación intangible para la gestión empresarial. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 18(1), 36-57. Retrieved Mayo 23, 2020, from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357933894002>

Du Mée, A. (1996). De “Balanced Business Scorecard”: filosofie of modegril? *Pacioli Journaal*, 9, 16-21.

Farfàn, M., & Morales, G. (2020). *Propuesta de un modelo de gestión integral basado en el Balance Score card para la empresa Colemun S. A.* Tesis de Maestría, Universidad Politécnica Salesiana, Posgrados, Ecuador. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/18742/1/UPS-CT008768.pdf>

George, L., Lata, J., & Ngeleh, C. (2022). *Percepción de la Utilidad del Cuadro de Mando Integral en la Gestión del Desempeño Operacional durante la Pandemia del Covid-19 – Un estudio de caso de operación de almacén*. Tesis de Maestría, Linnaeus University, Suecia.

- Ghosh, S., & Mukherjee, S. (2006). Measurement of corporate performance through balanced scorecard: an overview. *Vidyasagar, 11*, 64-67.
- González Andrade, S. (2015). Cadena de valor económico del vino de Baja California, México. *Estudios Fronterizos, 16*(32), 163-193. Retrieved Mayo 23, 2020, from <https://www.redalyc.org/pdf/530/53039887006.pdf>
- Huamanguilla, J., & Velazco, I. (2019). *Efectividad de la gestión logística mediante el Balanced Scorecard en la empresa Cervecerías Cusco S.A.C. – 2019*. Universidad Andina del Cuzco, Facultad de ingeniería y arquitectura, Cusco - Perú.  
[https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/3471/Jhonatan\\_Tesis\\_bachiller\\_2019.pdf](https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/3471/Jhonatan_Tesis_bachiller_2019.pdf)
- Jiménez, B., Erazo, J., Narváez, C., & Quevedo, J. (2019). El balanced scorecard como herramienta de gestión para mejorar la productividad de la industria camaronera: Caso camaronera Biocultivos del Mar (Biomar) Cía. Ltda. *Visionario Digital, 3*(2.2), 23-55. Retrieved Junio 11, 2020, from <http://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/VisionarioDigital/article/view/617?articlesBySameAuthorPage=4>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). Balanced Scorecard: implementación exitosa de estrategias del estadounidense . *Horváth, P., Stuttgart* .
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). Strategy maps. Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes. *Harvard Business Review*.

- Lee, B., Tsui, A., & Yau, O. (2022). Impact of Balanced Scorecard implementation on company performance of PRC listed companies in the healthcare industry *Journal of Transnational Management* , 1-2.
- Manquillo, C., Mora, D., & Sánchez, Y. (2012). *Planeamiento Estratégico de la Industria de las Bebidas Alcohólicas Destiladas en Colombia*. Lima: PUCP.
- Mathys, N. (2006). Uso del Cuadro de Mando Integral: Lecciones aprendidas del Servicio Postal de los EE. UU. Y el Servicio de Finanzas y Contabilidad de Defensa. 9–10.
- Muñoz, D. (2014, Mayo 31). Cuadro de Mando Integral para la Planta Industrializadora de Sal y Alimentos Bolivianos. *Revista Perspectivas*, 1(33), 151-175. Retrieved Junio 12, 2020, from <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941263005.pdf>
- Quiroz, F. (2023). *Balanced Scorecard para mejorar la productividad en los procesos constructivos de una obra vial urbana Lima, 2022*. Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Posgrado, Trujillo - Perú.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/113844/Quiroz\\_AF-SD.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/113844/Quiroz_AF-SD.pdf?sequence=1)
- Romo, G. (2016). Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior. *Revista Pensamiento y Gestión*, 4(36), 267-290. Retrieved Junio 11, 2020, from <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n36/n36a10.pdf>
- Suaad, J., Zakaria , Z., & Anna Che , A. (2020). Arquitectura de cuadro de mando integral de sostenibilidad y toma de decisiones de inversión ambiental. *Fundamentos de gestión*, 12(1), 193-210. Retrieved from <https://doi.org/10.2478/fman-202>

Tejada, D. (2021). *Balanced scorecard basado en la mejora continua para la permanencia empresarial de la Pyme Importadora Pathrosrep S.A.C. Lima* . Tesis de Ingeniero Empresarial, Universidad Privada del Norte, Facultad de Ingeniería, Trujillo - Perú.  
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/31941/Tejada%20Santander%2C%20Diego%20Esteban.pdf>

## Anexos

# Anexo 1

## Instrumentos

### INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

<b>NOMBRE DEL JUEZ</b>		LATORRE MOSQUIPA, MICHAEL
	<b>PROFESIÓN:</b>	LICENCIADO EN COMUNICACIONES
	<b>ESPECIALIDAD:</b>	GRADO DOCTOR EN GESTIÓN EDUCATIVA
	<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS):</b>	5 AÑOS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO.
	<b>CARGO:</b>	DOCENTE UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
<b>TÍTULO DE LA TESIS:</b> <b>IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR LA GESTIÓN LOGÍSTICA EN LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA “CALDERÓN LÓPEZ FELIZANDRO” DE CAÑETE, 2020</b>		
<b>DATOS DEL TESISISTA</b>		
<b>NOMBRES:</b>	RIMAC SAL Y ROSAS, ERICK ALBERTO	
<b>ESPECIALIDAD:</b>	NEGOCIOS INTERNACIONALES	
<b>INSTRUMENTO EVALUADO:</b>	ENCUESTA	
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION:</b>	Implementar un Balanced Scorecard para mejorar la Gestión Logística en la Empresa Calderón López Felizandro de Cañete, 2020.	
<b>EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN “TA” SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O “TD” SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS</b>		
<b>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO:</b>		
<b>PREGUNTAS:</b>		
1. Considera que las decisiones tomadas objetivamente en la gestión de la empresa generen ingresos. 1.POCO IMPORTANTE 2.NADA IMPORTANTE 3.IMPORTANTE 4.MUY IMPORTANTE	TA ( X )            TD ( )	SUGERENCIAS: _____ _____
2. La toma de decisiones estratégicas permite que los indicadores financieros de la empresa mejoren 1.POCO IMPORTANTE 2.NADA IMPORTANTE 3.IMPORTANTE 4.MUY IMPORTANTE	TA ( X )            TD ( )	SUGERENCIAS: _____ _____

<p>3. Consideras que la marca y nombre de la empresa es conocida y es bien vista por sus clientes.</p> <p>1.POCO IMPORTANTE 2.NADA IMPORTANTE 3.IMPORTANTE 4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )                      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____ _____</p>
<p>4. Les han informado en qué nivel de posición se encuentra la empresa en relación a los competidores.</p> <p>1.POCO IMPORTANTE 2.NADA IMPORTANTE 3.IMPORTANTE 4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )                      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____ _____</p>
<p>5. Les comunican si los procesos de los procesos logísticos están bien definidos para lograr el propósito de la producción de vinos y piscos.</p> <p>1.POCO IMPORTANTE 2.NADA IMPORTANTE 3.IMPORTANTE 4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )                      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____ _____</p>
<p>6. Cuenta con el soporte para implementar sus decisiones en la empresa.</p> <p>1.POCO IMPORTANTE 2.NADA IMPORTANTE 3.IMPORTANTE 4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )                      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____ _____</p>

<p>7. Requiere contar con información ordenada y disponible para la toma de decisiones.</p> <p>1.POCO IMPORTANTE 2.NADA IMPORTANTE 3.IMPORTANTE 4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )                      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____ _____</p>
--	---

<p>8. Los procesos de trabajo son evaluados eficientemente.</p> <p>1.POCO IMPORTANTE 2.NADA IMPORTANTE 3.IMPORTANTE 4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )                      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____ _____</p>
<p>9. Percibe que la empresa realiza una buena gestión de servicio al cliente.</p> <p>1.POCO IMPORTANTE 2.NADA IMPORTANTE 3.IMPORTANTE 4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )                      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____ _____</p>
<p>10. Frecuentemente cuentas con mecanismos para identificar procesos claves.</p> <p>1.POCO IMPORTANTE 2.NADA IMPORTANTE 3.IMPORTANTE 4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )                      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____ _____</p>
<p>11. Recibes capacitación o entrenamiento dentro o fuera de la empresa.</p> <p>1.POCO IMPORTANTE 2.NADA IMPORTANTE 3.IMPORTANTE 4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )                      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____ _____</p>
<p>12. Tienes conocimiento o ha escuchado sobre el Balanced Scorecard.</p> <p>1.POCO IMPORTANTE 2.NADA IMPORTANTE 3.IMPORTANTE 4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )                      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____ _____</p>
<p>13. Estas conforme con la temática que proporciona el Balanced Scorecard para mejorar la gestión logística.</p> <p>1.POCO IMPORTANTE 2.NADA IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )                      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p>

<p>3.IMPORTANTE 4.MUY IMPORTANTE</p>	<hr/> <hr/> <hr/>
<p>14. Consideras que el Balanced Scorecard satisface la rigurosidad de simulación y de los procesos de la gestión de inventarios.</p> <p>1.POCO IMPORTANTE 2.NADA IMPORTANTE 3.IMPORTANTE 4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )                      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <hr/> <hr/> <hr/>

<p>15. Consideras que el Balanced Scorecard satisface la rigurosidad de simulación y de los procesos de la gestión de almacenes.</p> <p>1.POCO IMPORTANTE 2.NADA IMPORTANTE 3.IMPORTANTE 4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )                      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>16. Consideras que el Balanced Scorecard satisface la rigurosidad de simulación y de los procesos de la gestión de distribución logística.</p> <p>1.POCO IMPORTANTE 2.NADA IMPORTANTE 3.IMPORTANTE 4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )                      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>17. Cómo califica a los indicadores de gestión logística que se aplican en la empresa.</p> <p>1.POCO IMPORTANTE 2.NADA IMPORTANTE 3.IMPORTANTE 4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )                      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>18. Cómo califica a los procesos operativos que se aplican en la empresa.</p> <p>1.POCO IMPORTANTE 2.NADA IMPORTANTE 3.IMPORTANTE 4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )                      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <hr/> <hr/> <hr/>

<p>19. Cómo califica las metodologías de la aplicación de costos logísticos en la empresa.</p> <p>1.POCO IMPORTANTE 2.NADA IMPORTANTE 3.IMPORTANTE 4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )                      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____ _____</p>
<p>20. Son adecuadas las metodologías para el cálculo de los costos de almacenamiento.</p> <p>1.POCO IMPORTANTE 2.NADA IMPORTANTE 3.IMPORTANTE 4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )                      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____ _____</p>

<p>1.PROMEDIO</p>	<p>N° TA__20__ N°TE_____</p>
<p>2. OBJETO GENERAL</p>	<p>EL INSTRUMENTO CUMPLE CON LOS CRITERIOS Y VALIDEZ PARA SER APLICADO.</p>
<p>3. OBSERVACIONES</p>	<p>SIN OBSERVACIONES</p>

Chiclayo ,julio 28 del 2020

DR. MICHAEL LATORRE MOSQUIPA

---

**Firma y sello del Juez**

## Anexo 2. Instrumento de validación por juicio de expertos

<b>NOMBRE DEL JUEZ</b>		MARTEL ACOSTA, RAFAEL
	<b>PROFESIÓN:</b>	LICENCIADO ADMINISTRACION
	<b>ESPECIALIDAD:</b>	GRADO MAGISTER
	<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS):</b>	15 AÑOS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN, UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO Y INSTITUTO PERUANO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
	<b>CARGO:</b>	DOCENTE UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN
<b>TÍTULO DE LA TESIS:</b> <b>IMPLEMENTACION DEL BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR LA GESTION LOGISTICA EN LA INDUSTRIA VITIVINICOLA “CALDERON LOPEZ FELIZANDRO” CAÑETE ,2020</b>		
<b>DATOS DEL TESISISTA</b>		
<b>NOMBRES:</b>	RIMAC SAL Y ROSAS ,ERICK ALBERTO	
<b>ESPECIALIDAD:</b>	NEGOCIOS INTERNACIONALES	
<b>INSTRUMENTO EVALUADO:</b>	ENCUESTA	
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION:</b>	Implementar un Balanced Scorecard para mejorar la Gestión Logística en la Industria Calderón López Felizandro de Cañete, 2020.	
<b>EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN “TA” SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O “TD” SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS</b>		
<b>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO:</b>		
<b>PREGUNTAS:</b>		
1.Considera que las decisiones tomadas objetivamente en la gestión de la empresa generen ingresos 1.POCO IMPORTANTE 2.NADA IMPORTANTE 3.IMPORTANTE 4.MUY IMPORTANTE	TA (X)            TD ( )	SUGERENCIAS: _____ _____
2.La toma de decisiones estratégicas permite que los indicadores financieros de la empresa mejoren 1.POCO IMPORTANTE 2.NADA IMPORTANTE 3.IMPORTANTE 4.MUY IMPORTANTE	TA ( X)            TD ( )	SUGERENCIAS: _____ _____

<p>3. Consideras que la marca y nombre de la empresa es conocida y es bien vista por sus clientes.</p> <p>1.POCO IMPORTANTE 2.NADA IMPORTANTE 3.IMPORTANTE 4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )                      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____ _____</p>
<p>4. Les han informado en qué nivel de posición se encuentra la empresa en relación a los competidores</p> <p>1.POCO IMPORTANTE 2.NADA IMPORTANTE 3.IMPORTANTE 4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )                      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____ _____</p>
<p>5. Les comunican si los procesos de los procesos logísticos están bien definidos para lograr el propósito de la producción de vinos y piscos.</p> <p>1.POCO IMPORTANTE 2.NADA IMPORTANTE 3.IMPORTANTE 4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )                      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____ _____</p>
<p>6. Cuenta con el soporte para implementar sus decisiones en la empresa</p> <p>1.POCO IMPORTANTE 2.NADA IMPORTANTE 3.IMPORTANTE 4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )                      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____ _____</p>

<p>7. Requiere contar con información ordenada y disponible para la toma de decisiones</p> <p>1.POCO IMPORTANTE 2.NADA IMPORTANTE 3.IMPORTANTE 4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )                      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____ _____</p>
---	---

	<hr/>
<p>8. Los procesos de trabajo son evaluados eficientemente</p> <p>1.POCO IMPORTANTE 2.NADA IMPORTANTE 3.IMPORTANTE 4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )                      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <hr/>
<p>9. Percibe que la empresa realiza una buena gestión de servicio al cliente</p> <p>1.POCO IMPORTANTE 2.NADA IMPORTANTE 3.IMPORTANTE 4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )                      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <hr/>
<p>10. Frecuentemente cuentas con mecanismos para identificar procesos claves.</p> <p>1.POCO IMPORTANTE 2.NADA IMPORTANTE 3.IMPORTANTE 4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )                      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <hr/>
<p>11. Recibes capacitación o entrenamiento dentro o fuera de la empresa.</p> <p>1.POCO IMPORTANTE 2.NADA IMPORTANTE 3.IMPORTANTE 4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )                      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <hr/>

<p>12. Tienes conocimiento o ha escuchado sobre el Balanced Scorecard</p> <p>1.POCO IMPORTANTE 2.NADA IMPORTANTE 3.IMPORTANTE 4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )                      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____ _____</p>
<p>13. Estas conforme con la temática que proporciona el Balanced Scorecard para mejorar la gestión logística.</p> <p>1.POCO IMPORTANTE 2.NADA IMPORTANTE 3.IMPORTANTE 4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )                      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____ _____</p>
<p>14. Consideras que el Balanced Scorecard satisface la rigurosidad de simulación y de los procesos de la gestión de inventarios</p> <p>1.POCO IMPORTANTE 2.NADA IMPORTANTE 3.IMPORTANTE 4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )                      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____ _____</p>

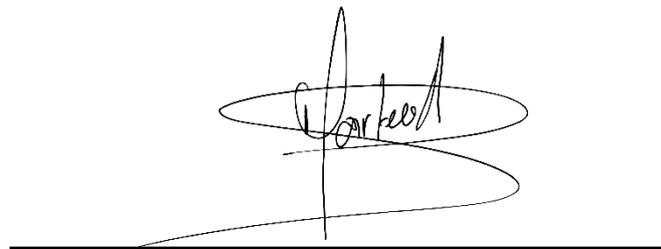
<p>15. Consideras que el Balanced Scorecard satisface la rigurosidad de simulación y de los procesos de la gestión de almacenes.</p> <p>1.POCO IMPORTANTE 2.NADA IMPORTANTE 3.IMPORTANTE 4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )                      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____ _____</p>
<p>16. Consideras que el Balanced Scorecard satisface la rigurosidad de simulación y de los procesos de la gestión de distribución logística.</p> <p>1.POCO IMPORTANTE 2.NADA IMPORTANTE 3.IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )                      TD ( )</p>

<p>4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>17. Cómo califica a los indicadores de gestión logística que se aplican en la empresa</p> <p>1.POCO IMPORTANTE</p> <p>2.NADA IMPORTANTE</p> <p>3.IMPORTANTE</p> <p>4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )                      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>18. Cómo califica a los procesos operativos que se aplican en la empresa</p> <p>1.POCO IMPORTANTE</p> <p>2.NADA IMPORTANTE</p> <p>3.IMPORTANTE</p> <p>4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )                      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>19. Cómo califica las metodologías de la aplicación de costos logísticos en la empresa.</p> <p>1.POCO IMPORTANTE</p> <p>2.NADA IMPORTANTE</p> <p>3.IMPORTANTE</p> <p>4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )                      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>20. Son adecuadas las metodologías para el cálculo de los costos de almacenamiento</p> <p>1.POCO IMPORTANTE</p> <p>2.NADA IMPORTANTE</p> <p>3.IMPORTANTE</p> <p>4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )                      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

1.PROMEDIO	N° TA_____ N°TE_____
2.OBJETO GENERAL  APLICA CUESTIONARIO	
3.OBSERVACIONES	

Chiclayo ,julio 28 del 2020

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'J. J. J.', is written over a horizontal line. The signature is stylized and somewhat illegible.

**Firma y sello del Juez**

**INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS**

<b>NOMBRE DEL JUEZ</b>		MBA. Rocero Salazar Cesar Ricardo
	<b>PROFESIÓN:</b>	Lic. Comercio y Negocios Internacionales
	<b>ESPECIALIDAD:</b>	Gestión de Aduanas y Negocios Int.
	<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS):</b>	9 años
	<b>CARGO:</b>	DTC - USS
<b>TITULO DE LA TESIS: IMPLEMENTACION DEL BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR LA GESTION LOGISTICA EN LA INDUSTRIA VITIVINICOLA "CALDERON LOPEZ FELIZANDRO" CAÑETE ,2020</b>		
<b>DATOS DEL TESISISTA</b>		
<b>NOMBRES:</b>	RIMAC SAL Y ROSAS ,ERICK ALBERTO	
<b>ESPECIALIDAD:</b>	NEGOCIOS INTERNACIONALES	
<b>INSTRUMENTO EVALUADO:</b>	ENCUESTA	
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION:</b>	Implementar un Balanced Scorecard para mejorar la Gestión Logística en la Industria Calderón López Felizandro de Cañete, 2020.	
<b>EVALUE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS</b>		
<b>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO:</b>		
<b>PREGUNTAS:</b>		
1.Considera que las decisiones tomadas objetivamente en la gestión de la empresa generen ingresos  1.POCO IMPORTANTE  2.NADA IMPORTANTE  3.IMPORTANTE  4.MUY IMPORTANTE	TA ( X )      TD ( )  SUGERENCIAS: _____ _____ _____	
2.La toma de decisiones estratégicas permite que los indicadores financieros de la empresa mejoren  1.POCO IMPORTANTE  2.NADA IMPORTANTE	TA ( X )      TD ( )  SUGERENCIAS: _____ _____	

3.IMPORTANTE	_____
4.MUY IMPORTANTE	_____

<p>3. Consideras que la marca y nombre de la empresa es conocida y es bien vista por sus clientes.</p> <p>1.POCO IMPORTANTE</p> <p>2.NADA IMPORTANTE</p> <p>3.IMPORTANTE</p> <p>4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <hr/>
--	---

<p>4. Les han informado en qué nivel de posición se encuentra la empresa en relación a los competidores</p> <p>1.POCO IMPORTANTE</p> <p>2.NADA IMPORTANTE</p> <p>3.IMPORTANTE</p> <p>4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <hr/>
---	---

<p>5. Les comunican si los procesos de los procesos logísticos están bien definidos para lograr el propósito de la producción de vinos y piscos.</p> <p>1.POCO IMPORTANTE</p> <p>2.NADA IMPORTANTE</p> <p>3.IMPORTANTE</p> <p>4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <hr/>
--	---

<p>6. Cuenta con el soporte para implementar sus decisiones en la empresa</p> <p>1.POCO IMPORTANTE</p> <p>2.NADA IMPORTANTE</p> <p>3.IMPORTANTE</p> <p>4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <hr/>
---	---

<p>7. Requiere contar con información ordenada y disponible para la toma de decisiones</p> <p>1.POCO IMPORTANTE</p> <p>2.NADA IMPORTANTE</p> <p>3.IMPORTANTE</p> <p>4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <hr/>
<p>8. Los procesos de trabajo son evaluados eficientemente</p> <p>1.POCO IMPORTANTE</p> <p>2.NADA IMPORTANTE</p> <p>3.IMPORTANTE</p> <p>4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <hr/>
<p>9. Percibe que la empresa realiza una buena gestión de servicio al cliente</p> <p>1.POCO IMPORTANTE</p> <p>2.NADA IMPORTANTE</p> <p>3.IMPORTANTE</p> <p>4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <hr/>
<p>10. Frecuentemente cuentas con mecanismos para identificar procesos claves.</p> <p>1.POCO IMPORTANTE</p> <p>2.NADA IMPORTANTE</p> <p>3.IMPORTANTE</p> <p>4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <hr/>
<p>11. Recibes capacitación o entrenamiento dentro o fuera de la empresa.</p> <p>1.POCO IMPORTANTE</p> <p>2.NADA IMPORTANTE</p> <p>3.IMPORTANTE</p> <p>4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <hr/>

<p>12. Tienes conocimiento o ha escuchado sobre el Balanced Scorecard</p> <p>1.POCO IMPORTANTE</p> <p>2.NADA IMPORTANTE</p> <p>3.IMPORTANTE</p> <p>4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <hr/>
<p>13. Estas conforme con la temática que proporciona el Balanced Scorecard para mejorar la gestión logística.</p> <p>1.POCO IMPORTANTE</p> <p>2.NADA IMPORTANTE</p> <p>3.IMPORTANTE</p> <p>4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <hr/>
<p>14. Consideras que el Balanced Scorecard satisface la rigurosidad de simulación y de los procesos de la gestión de inventarios</p> <p>1.POCO IMPORTANTE</p> <p>2.NADA IMPORTANTE</p> <p>3.IMPORTANTE</p> <p>4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <hr/>
<p>15. Consideras que el Balanced Scorecard satisface la rigurosidad de simulación y de los procesos de la gestión de almacenes.</p> <p>1.POCO IMPORTANTE</p> <p>2.NADA IMPORTANTE</p> <p>3.IMPORTANTE</p> <p>4.MUY IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <hr/>
<p>16. Consideras que el Balanced Scorecard satisface la rigurosidad de simulación y de los procesos de la gestión de distribución logística.</p> <p>1.POCO IMPORTANTE</p> <p>2.NADA IMPORTANTE</p>	<p>TA ( X )      TD ( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <hr/>

3.IMPORTANTE 4.MUY IMPORTANTE	
17. Cómo califica a los indicadores de gestión logística que se aplican en la empresa  1.POCO IMPORTANTE 2.NADA IMPORTANTE 3.IMPORTANTE 4.MUY IMPORTANTE	TA ( X )      TD ( )  SUGERENCIAS: _____ _____ _____
18. Cómo califica a los procesos operativos que se aplican en la empresa  1.POCO IMPORTANTE 2.NADA IMPORTANTE 3.IMPORTANTE 4.MUY IMPORTANTE	TA ( X )      TD ( )  SUGERENCIAS: _____ _____ _____
19. Cómo califica las metodologías de la aplicación de costos logísticos en la empresa.  1.POCO IMPORTANTE 2.NADA IMPORTANTE 3.IMPORTANTE 4.MUY IMPORTANTE	TA ( X )      TD ( )  SUGERENCIAS: _____ _____ _____
20. Son adecuadas las metodologías para el cálculo de los costos de almacenamiento  1.POCO IMPORTANTE 2.NADA IMPORTANTE 3.IMPORTANTE 4.MUY IMPORTANTE	TA ( X )      TD ( )  SUGERENCIAS: _____ _____ _____

1.PROMEDIO	N° TA__20__ N°TE_____
2.OBJETO GENERAL	
3.OBSERVACIONES	

Chiclayo ,julio 28 del 2020



---

**Firma y sello del Juez**

## Anexo 3. Carta de autorización de la empresa

**"AÑO DE LA UNIVERSALIZACION DE LA  
SALUD"**



### CARTA DE AUTORIZACION

Sr(A):

Gerente General

CALDERON LOPEZ FELIZANDRO

Representante legal -Empresa privada: CALDERON LOPEZ FELIZANDRO

**AUTORIZA:** Permiso para recojo de información pertinente en función del proyecto de investigación, denominado: **IMPLEMENTACION DEL BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR LA GESTION LOGISTICA EN LA INDUSTRIA VITIVINICOLA "CALDERON LOPEZ FELIZANDRO" DE CAÑETE, 2020**

Yo ERICK ALBERTO RIMAC SAL Y ROSAS identificado con DNI N°43975129 Estudiante de la Universidad Señor De Sipan de Chiclayo de la Facultad de ciencias empresariales de la escuela de administración de negocios internacionales del 10 ciclo de dicha carrera ante Ud. respetuosamente me presento y expongo:

Que actualmente cursando la carrera de negocios internacionales en la universidad y estando en el último ciclo solicito Ud. de la manera más comedida, se considere la petición de un proyecto de investigación que cuente con la información suficiente y necesaria como por ejemplo información que conforma el expediente técnico así como hojas de cálculos entre otros como planos para efectos exclusivamente académicos de la elaboración de tesis de Pre-Grado enunciada líneas arriba de quien solicita se garantice la absoluta confidencialidad de la información y desarrollarlo de acuerdo a la necesidad que requiera la empresa.

Con saludos cordiales y a tiempo de agradecerle su atención a esta solicitud, aprovechando la oportunidad para reiterarle mi más alta consideración.

ATENTAMENTE .

  
C.P.C. ERICK ALBERTO RIMAC SAL Y ROSAS  
MATRÍCULA N° 1022  
Encargada

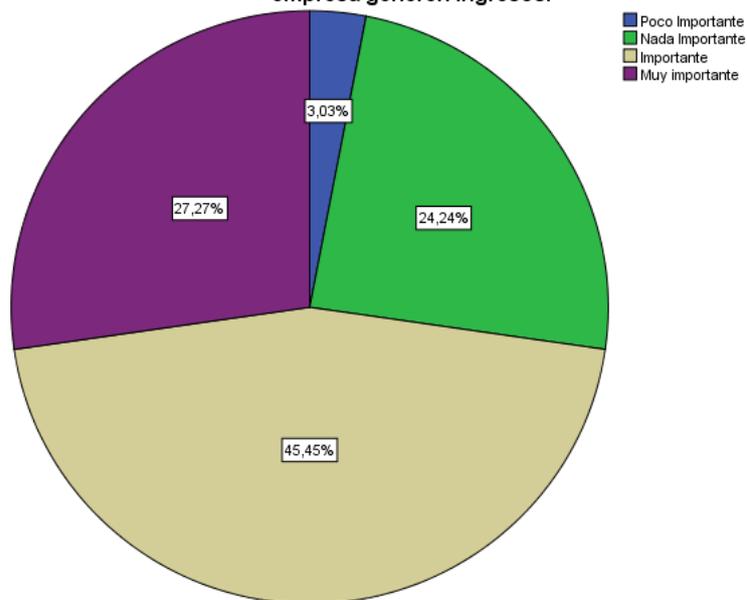
## Anexo 4

### Resultados de la encuesta

1. Considera que las decisiones tomadas objetivamente en la gestión de la empresa generen ingresos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Poco Importante	1	3,0	3,0	3,0
Nada Importante	8	24,2	24,2	27,3
Importante	15	45,5	45,5	72,7
Muy importante	9	27,3	27,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

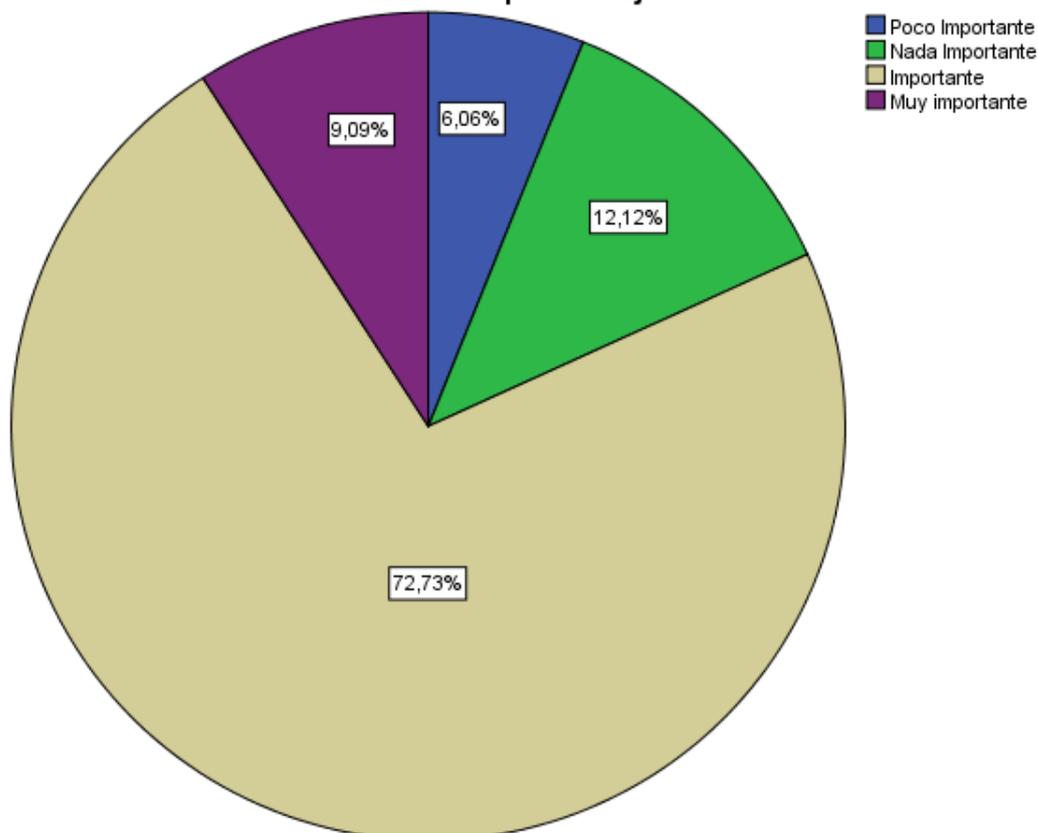
1. Considera que las decisiones tomadas objetivamente en la gestión de la empresa generen ingresos.



**2. La toma de decisiones estratégicas permite que los indicadores financieros de la empresa mejoren**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Poco Importante	2	6,1	6,1	6,1
Nada Importante	4	12,1	12,1	18,2
Importante	24	72,7	72,7	90,9
Muy importante	3	9,1	9,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

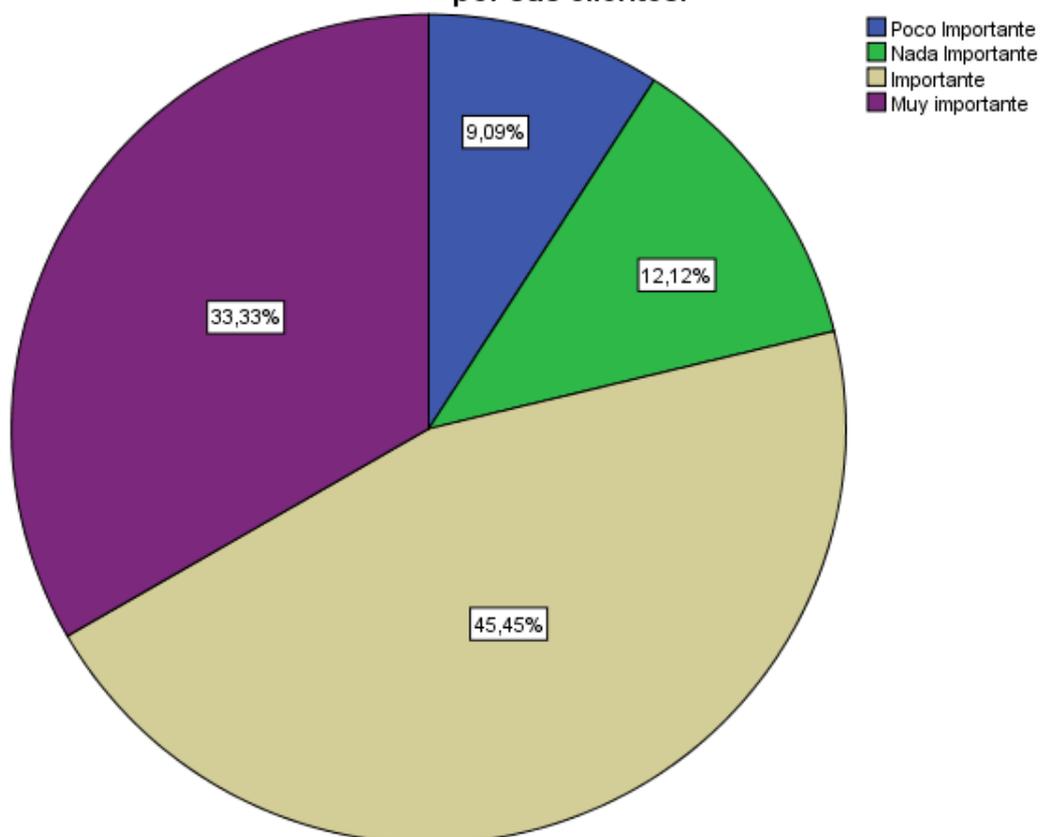
**2. La toma de decisiones estratégicas permite que los indicadores financieros de la empresa mejoren**



3. Consideras que la marca y nombre de la empresa es conocida y es bien vista por sus clientes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Poco Importante	3	9,1	9,1	9,1
Nada Importante	4	12,1	12,1	21,2
Importante	15	45,5	45,5	66,7
Muy importante	11	33,3	33,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

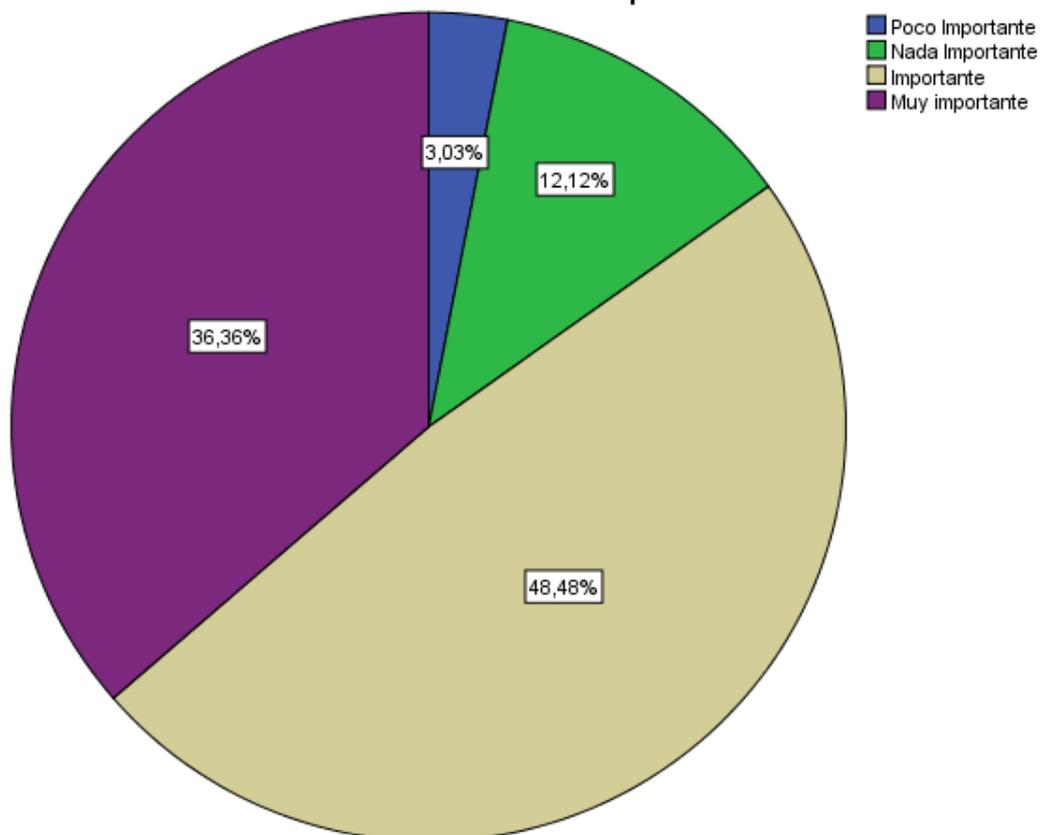
3. Consideras que la marca y nombre de la empresa es conocida y es bien vista por sus clientes.



4. Les han informado en qué nivel de posición se encuentra la empresa en relación a los competidores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Poco Importante	1	3,0	3,0	3,0
Nada Importante	4	12,1	12,1	15,2
Importante	16	48,5	48,5	63,6
Muy importante	12	36,4	36,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	

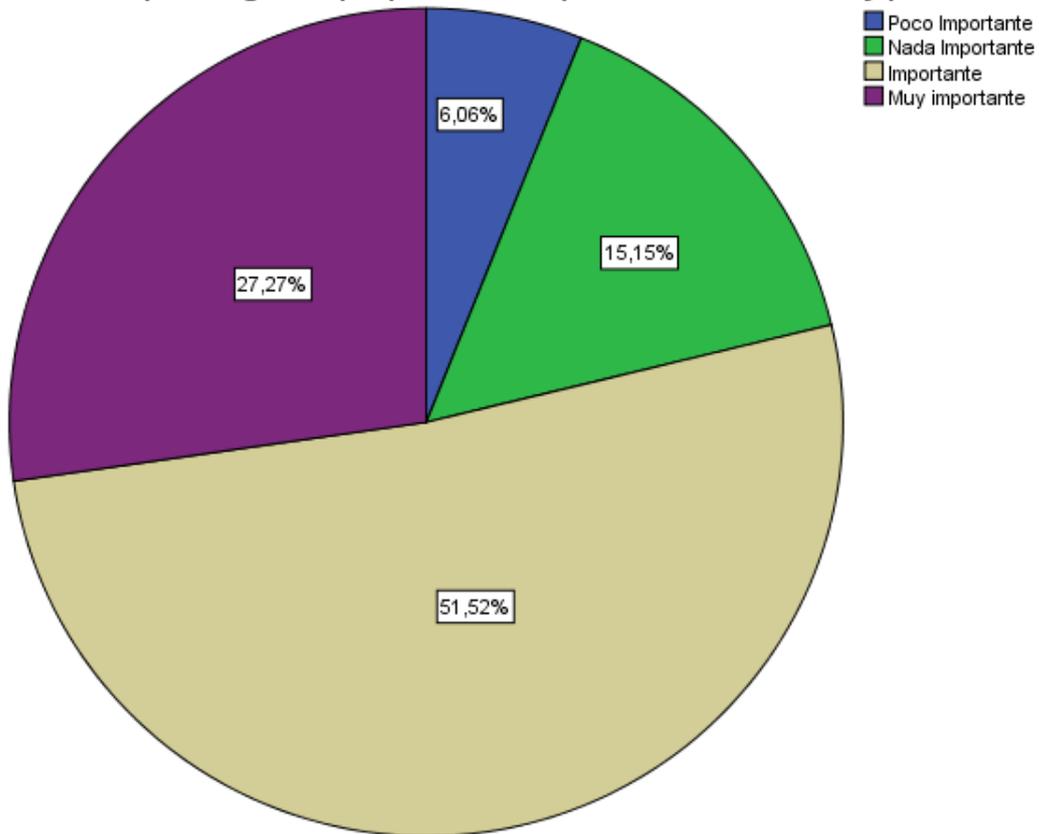
4. Les han informado en qué nivel de posición se encuentra la empresa en relación a los competidores.



5. Les comunican si los procesos de los procesos logísticos están bien definidos para lograr el propósito de la producción de vinos y piscos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Poco Importante	2	6,1	6,1	6,1
Nada Importante	5	15,2	15,2	21,2
Importante	17	51,5	51,5	72,7
Muy importante	9	27,3	27,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

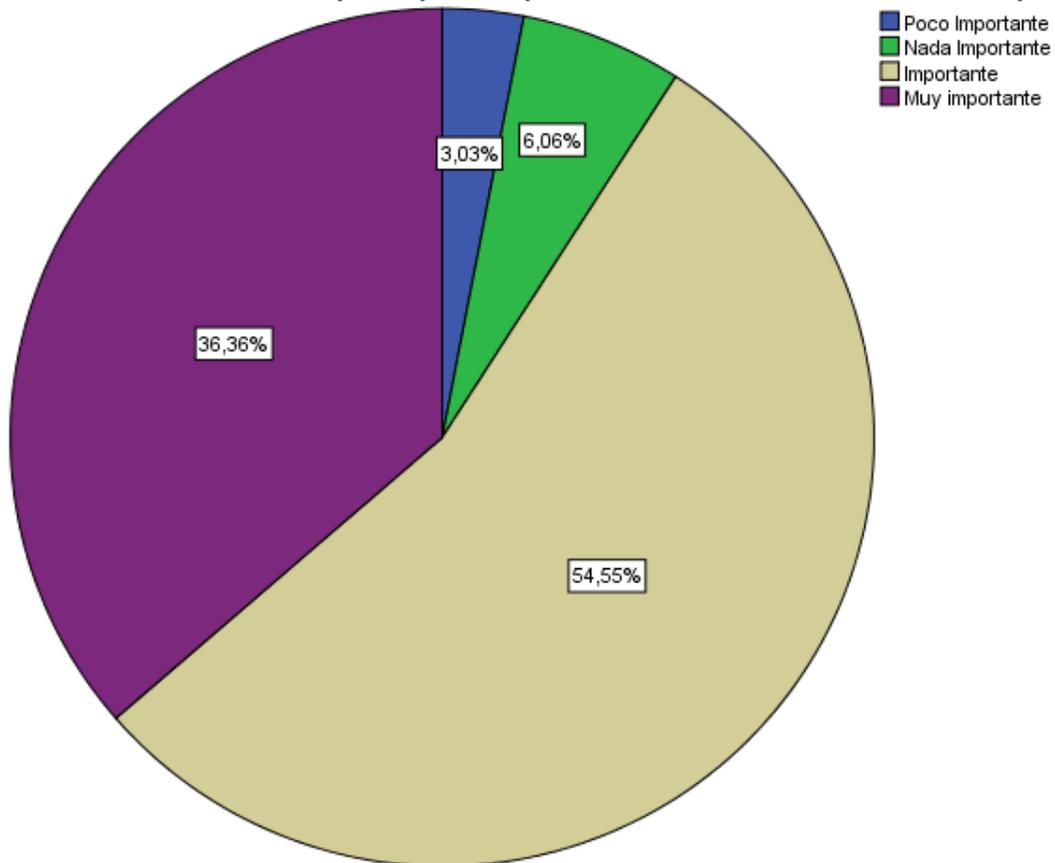
5. Les comunican si los procesos de los procesos logísticos están bien definidos para lograr el propósito de la producción de vinos y piscos.



**6. Cuenta con el soporte para implementar sus decisiones en la empresa.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Poco Importante	1	3,0	3,0	3,0
Nada Importante	2	6,1	6,1	9,1
Importante	18	54,5	54,5	63,6
Muy importante	12	36,4	36,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	

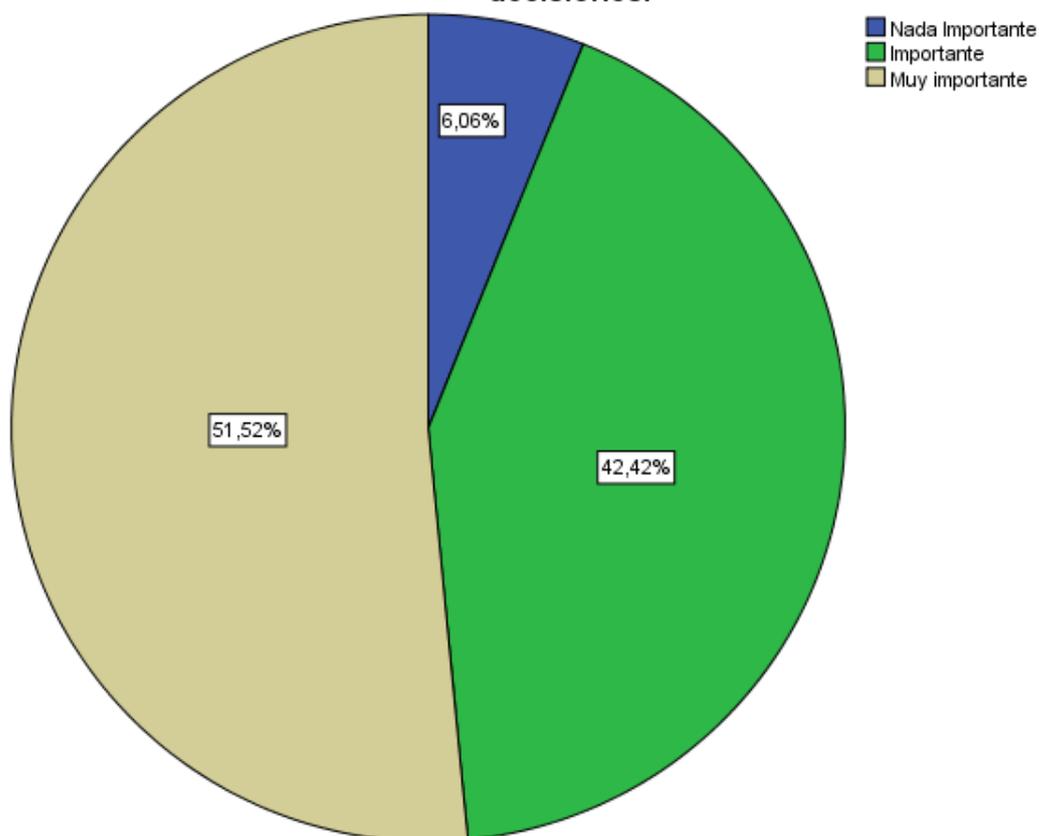
**6. Cuenta con el soporte para implementar sus decisiones en la empresa.**



**7. Requiere contar con información ordenada y disponible para la toma de decisiones.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nada Importante	2	6,1	6,1	6,1
Importante	14	42,4	42,4	48,5
Muy importante	17	51,5	51,5	100,0
Total	33	100,0	100,0	

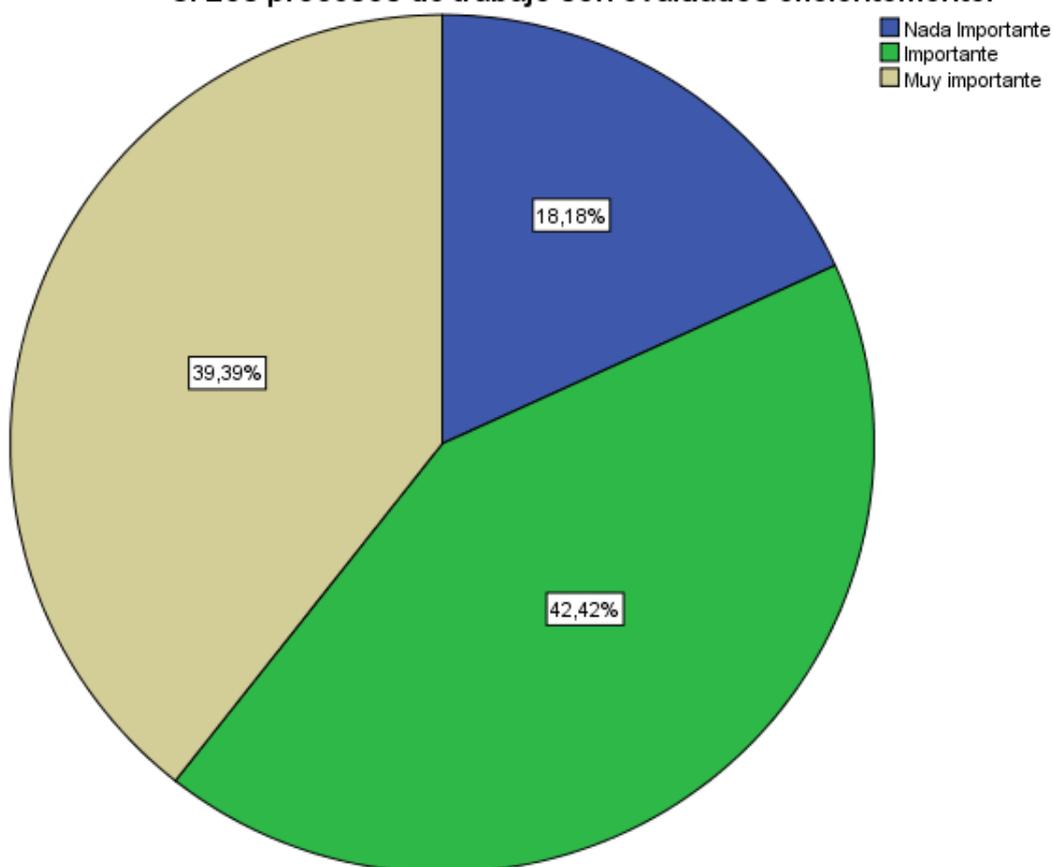
**7. Requiere contar con información ordenada y disponible para la toma de decisiones.**



**8. Los procesos de trabajo son evaluados eficientemente.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nada Importante	6	18,2	18,2	18,2
Importante	14	42,4	42,4	60,6
Muy importante	13	39,4	39,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	

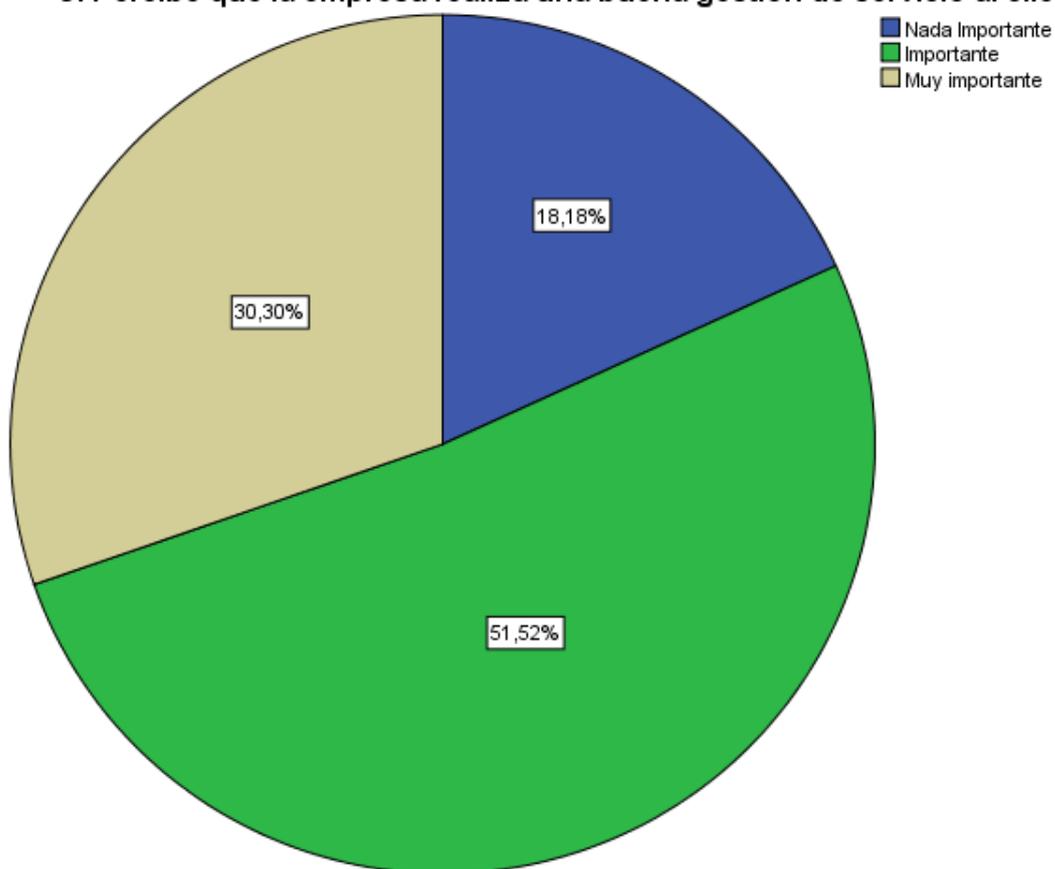
**8. Los procesos de trabajo son evaluados eficientemente.**



**9. Percibe que la empresa realiza una buena gestión de servicio al cliente.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nada Importante	6	18,2	18,2	18,2
Importante	17	51,5	51,5	69,7
Muy importante	10	30,3	30,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

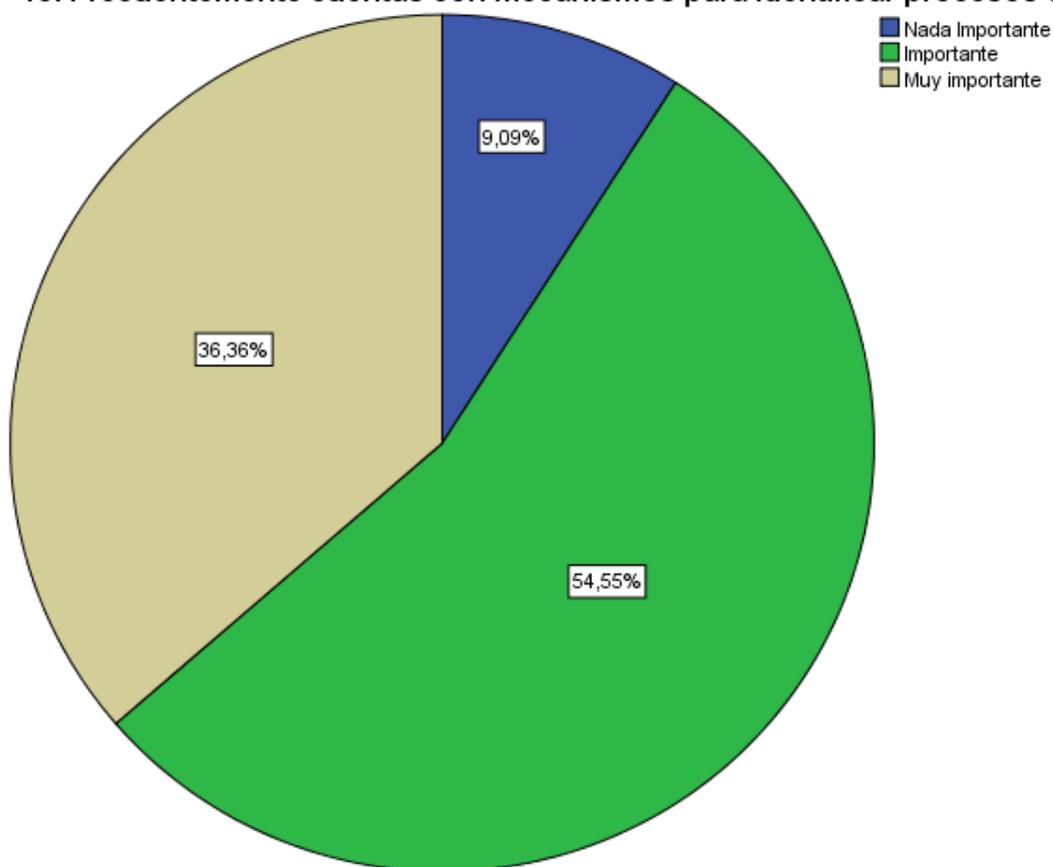
**9. Percibe que la empresa realiza una buena gestión de servicio al cliente.**



**10. Frecuentemente cuentas con mecanismos para identificar procesos claves.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nada Importante	3	9,1	9,1	9,1
Importante	18	54,5	54,5	63,6
Muy importante	12	36,4	36,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	

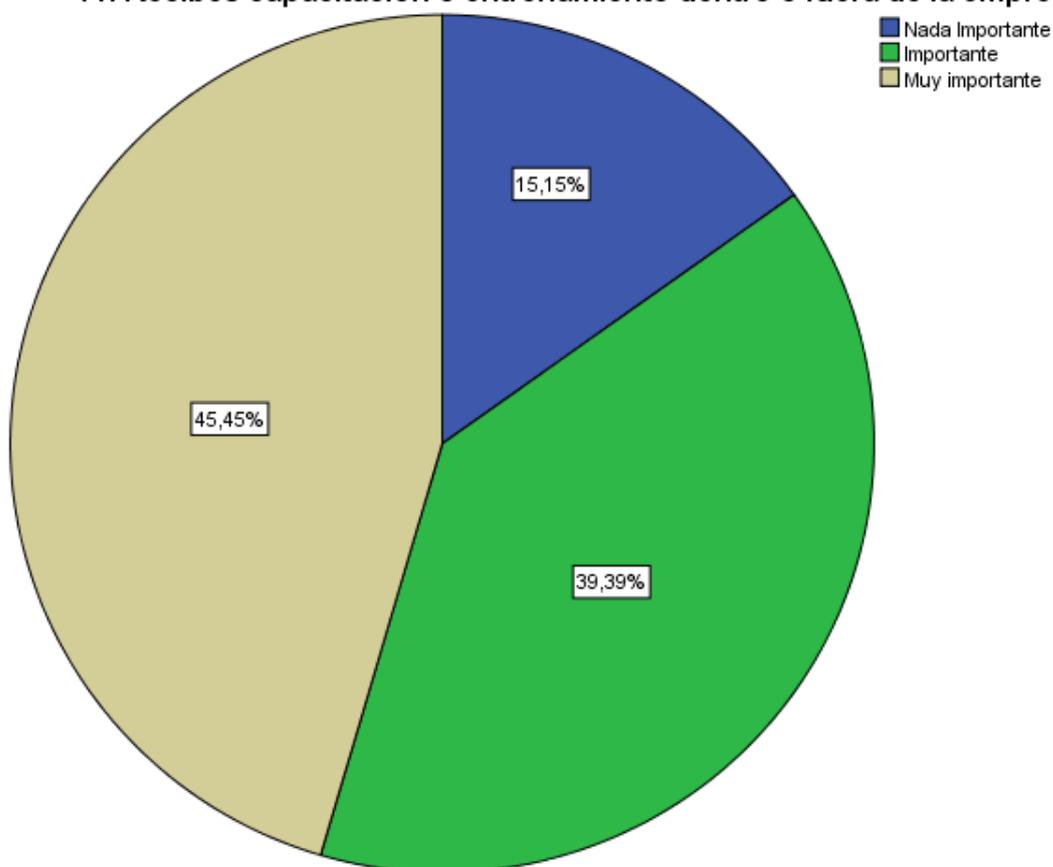
**10. Frecuentemente cuentas con mecanismos para identificar procesos claves.**



**11. Recibes capacitación o entrenamiento dentro o fuera de la empresa.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nada	5	15,2	15,2	15,2
Importante	13	39,4	39,4	54,5
Muy importante	15	45,5	45,5	100,0
Total	33	100,0	100,0	

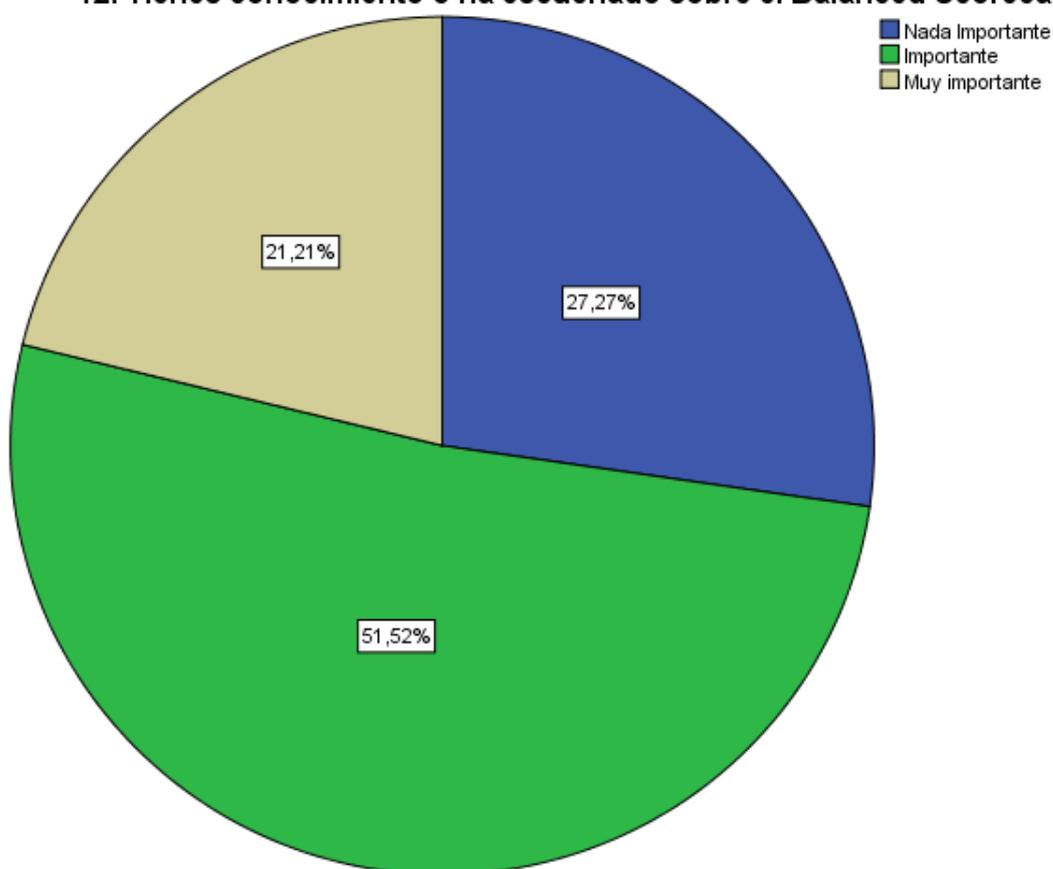
**11. Recibes capacitación o entrenamiento dentro o fuera de la empresa.**



**12. Tienes conocimiento o ha escuchado sobre el Balanced Scorecard.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nada	9	27,3	27,3	27,3
Importante	17	51,5	51,5	78,8
Muy importante	7	21,2	21,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

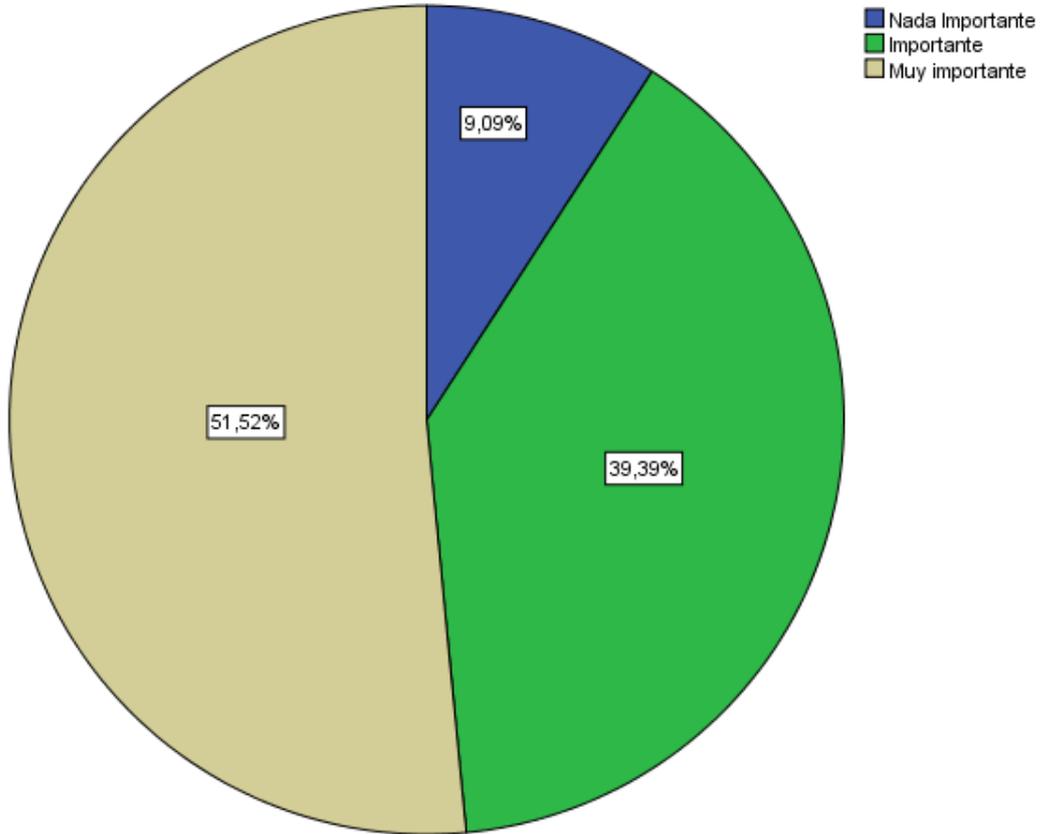
**12. Tienes conocimiento o ha escuchado sobre el Balanced Scorecard.**



13. Estas conforme con la temática que proporciona el Balanced Scorecard para mejorar la gestión logística.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nada Importante	3	9,1	9,1	9,1
Importante	13	39,4	39,4	48,5
Muy importante	17	51,5	51,5	100,0
Total	33	100,0	100,0	

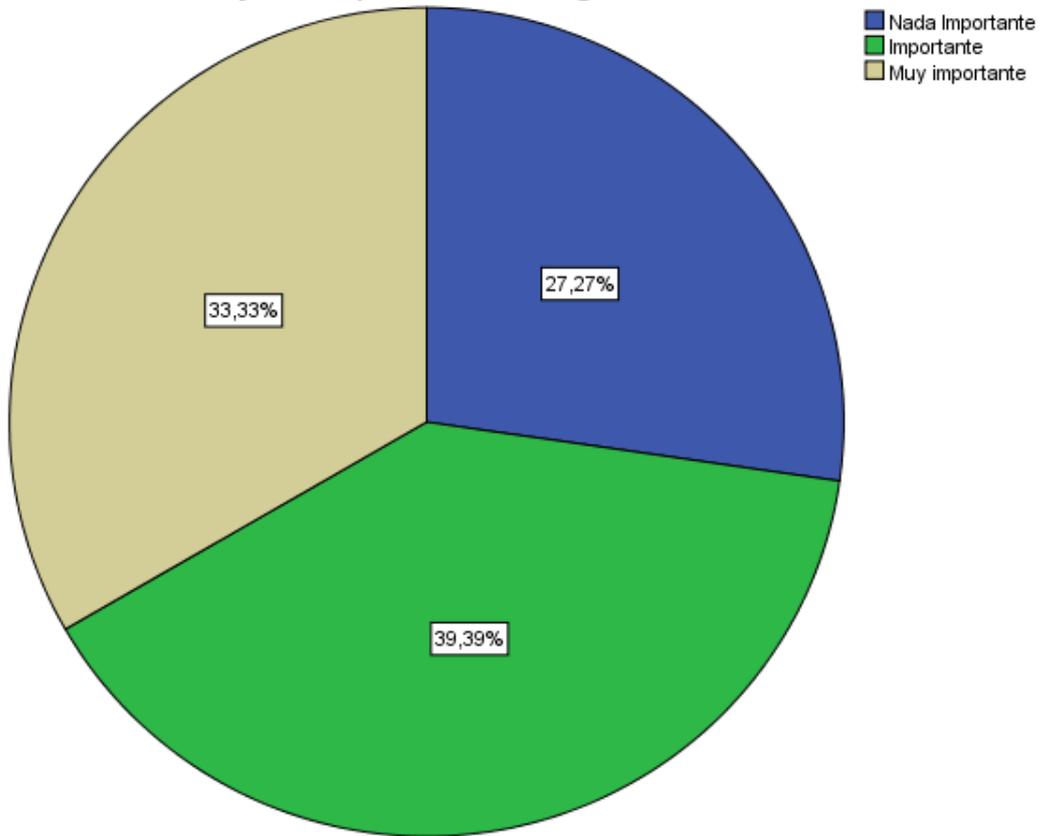
13. Estas conforme con la temática que proporciona el Balanced Scorecard para mejorar la gestión logística.



14. Consideras que el Balanced Scorecard satisface la rigurosidad de simulación y de los procesos de la gestión de inventarios.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nada Importante	9	27,3	27,3	27,3
Importante	13	39,4	39,4	66,7
Muy importante	11	33,3	33,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

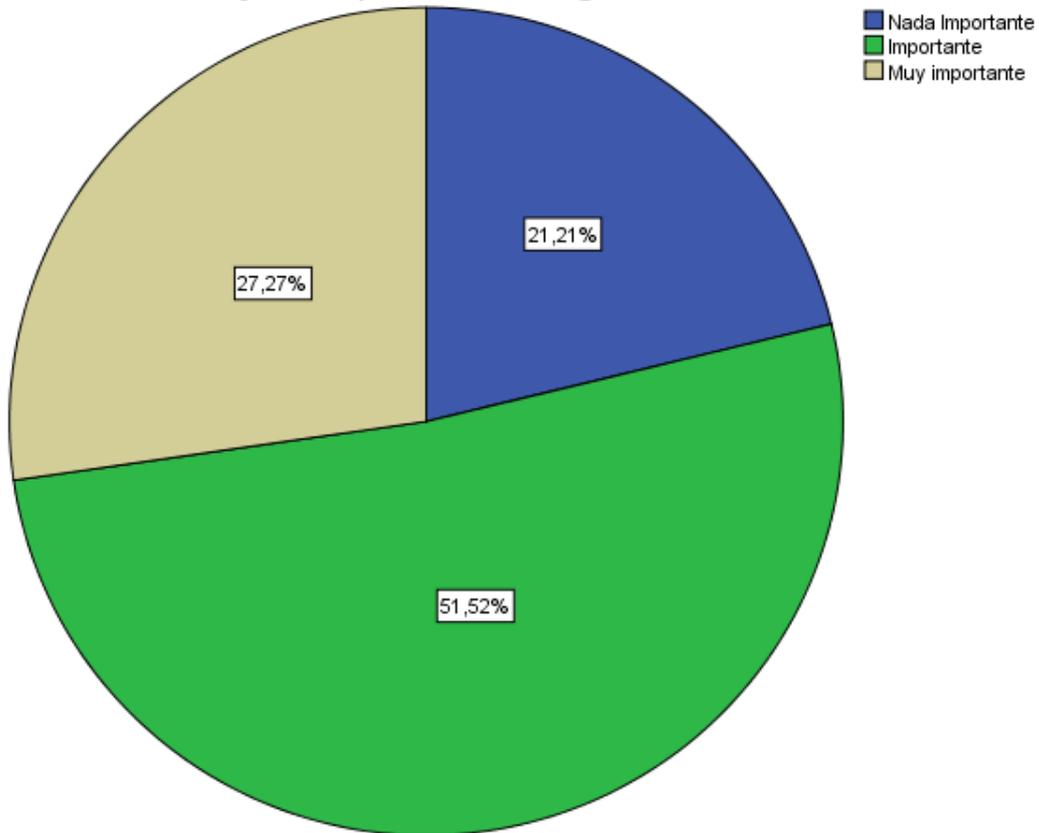
14. Consideras que el Balanced Scorecard satisface la rigurosidad de simulación y de los procesos de la gestión de inventarios.



15. Consideras que el Balanced Scorecard satisface la rigurosidad de simulación y de los procesos de la gestión de almacenes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nada Importante	7	21,2	21,2	21,2
Importante	17	51,5	51,5	72,7
Muy importante	9	27,3	27,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

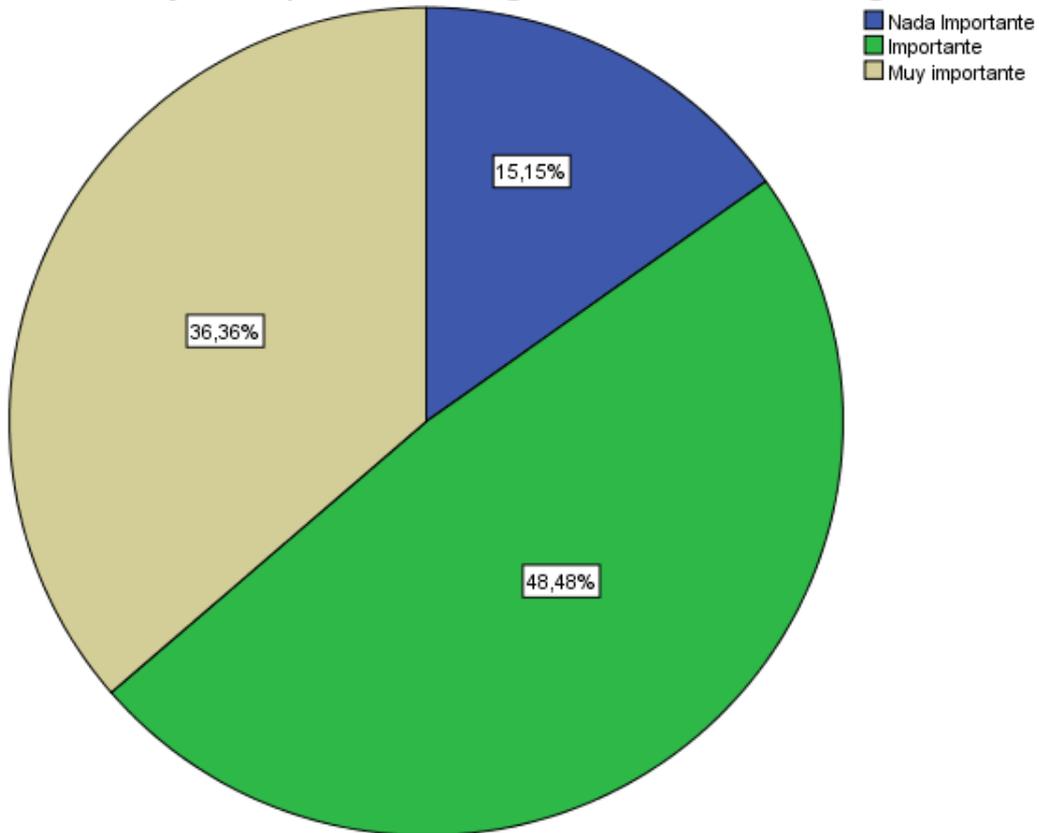
15. Consideras que el Balanced Scorecard satisface la rigurosidad de simulación y de los procesos de la gestión de almacenes.



16. Consideras que el Balanced Scorecard satisface la rigurosidad de simulación y de los procesos de la gestión de distribución logística.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nada Importante	5	15,2	15,2	15,2
Importante	16	48,5	48,5	63,6
Muy importante	12	36,4	36,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	

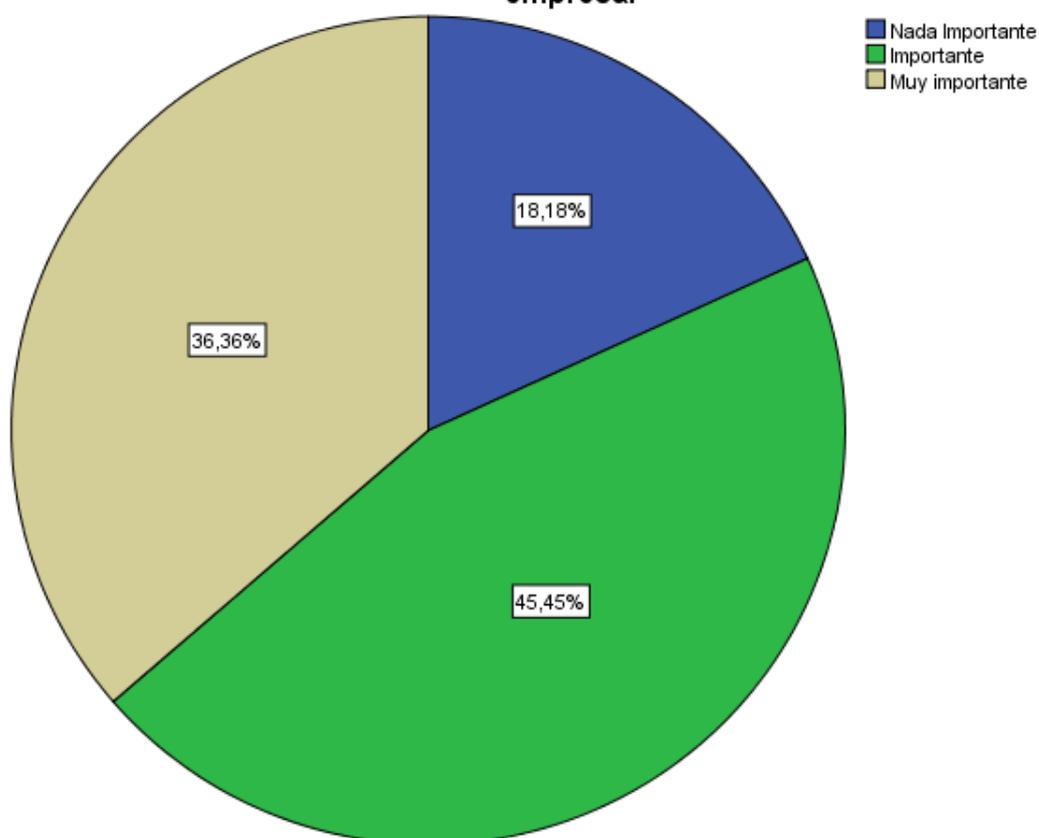
16. Consideras que el Balanced Scorecard satisface la rigurosidad de simulación y de los procesos de la gestión de distribución logística.



17. Cómo califica a los indicadores de gestión logística que se aplican en la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nada Importante	6	18,2	18,2	18,2
Importante	15	45,5	45,5	63,6
Muy importante	12	36,4	36,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	

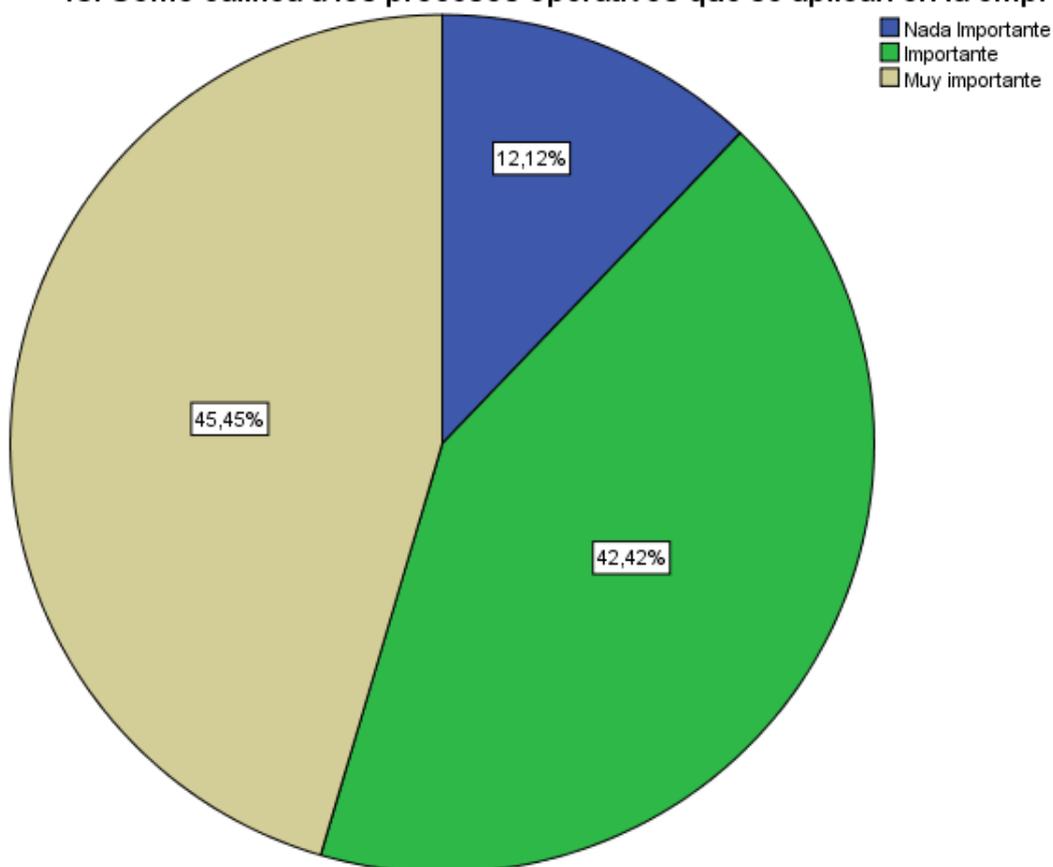
17. Cómo califica a los indicadores de gestión logística que se aplican en la empresa.



**18. Cómo califica a los procesos operativos que se aplican en la empresa.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nada Importante	4	12,1	12,1	12,1
Importante	14	42,4	42,4	54,5
Muy importante	15	45,5	45,5	100,0
Total	33	100,0	100,0	

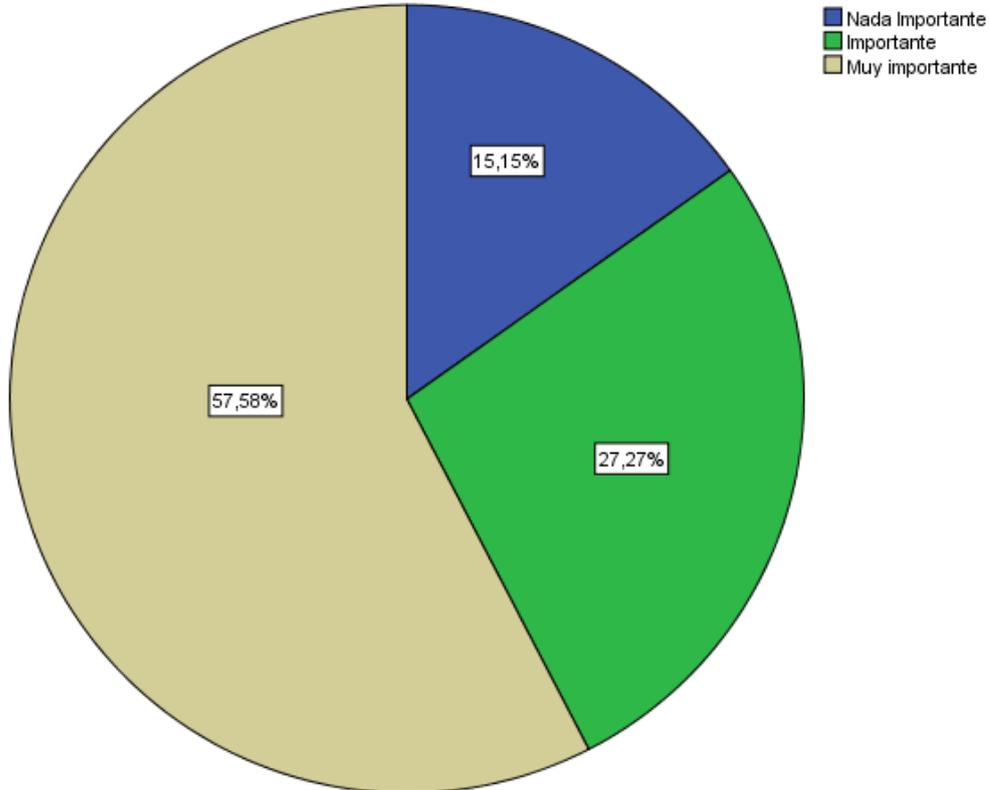
**18. Cómo califica a los procesos operativos que se aplican en la empresa.**



**19. Cómo califica las metodologías de la aplicación de costos logísticos en la empresa.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nada Importante	5	15,2	15,2	15,2
Importante	9	27,3	27,3	42,4
Muy importante	19	57,6	57,6	100,0
Total	33	100,0	100,0	

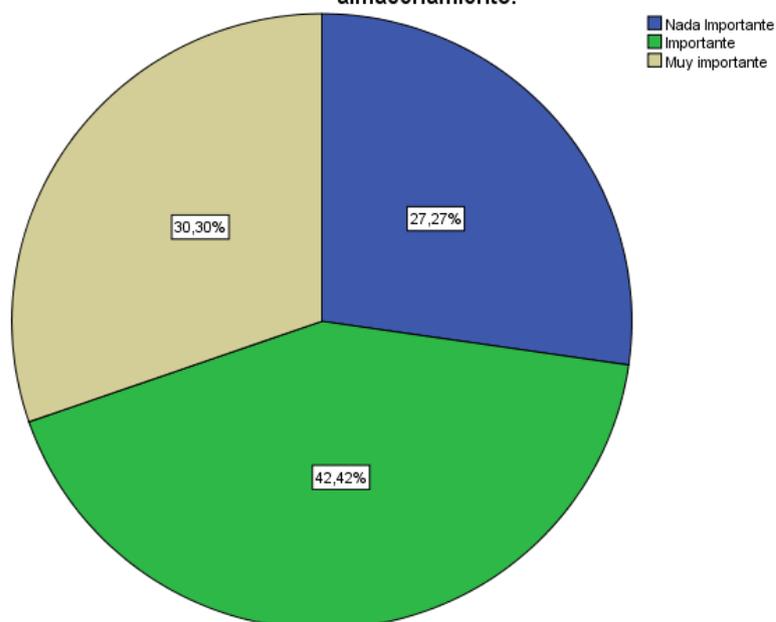
**19. Cómo califica las metodologías de la aplicación de costos logísticos en la empresa.**



20. Son adecuadas las metodologías para el cálculo de los costos de almacenamiento.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nada Importante	9	27,3	27,3	27,3
Importante	14	42,4	42,4	69,7
Muy importante	10	30,3	30,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

20. Son adecuadas las metodologías para el cálculo de los costos de almacenamiento.



## Acta de Originalidad

### Acta de originalidad de informe de investigación

Yo, ROCERO SALAZAR CESAR RICARDO, docente de la Escuela Profesional de Negocios Internacionales y revisor de la investigación aprobada mediante Resolución N° 0830-FACEM-USS-2020 de los estudiantes: RIMAC SAL Y ROSAS, ERICK ALBERTO Tesis: IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR LA GESTIÓN LOGÍSTICA EN LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA “CALDERÓN LÓPEZ FELIZANDRO” DE CAÑETE, 2020

Puedo constar que la misma tiene un índice de similitud del 23 % verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante software de similitud.

Por lo que concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con lo establecido en la Directiva de Similitud aprobada mediante Resolución de Directorio N° 016-2019/PD-USS de la Universidad Señor de Sipán.

Pimentel, 04 de Setiembre de 2023



---

**MBA. Rocero Salazar Cesar Ricardo**  
DNI N° 44308266

## Reporte de Turnitin

### Reporte de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

**22-08-23 TESIS FINAL.docx**

AUTOR

**Erick Alberto Rímac Sal y Rosas**

RECuento DE PALABRAS

**16320 Words**

RECuento DE CARACTERES

**94574 Characters**

RECuento DE PÁGINAS

**94 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**1.6MB**

FECHA DE ENTREGA

**Sep 4, 2023 10:19 PM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Sep 4, 2023 10:21 PM GMT-5**

#### ● 23% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 20% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 14% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

#### ● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Coincidencia baja (menos de 8 palabras)
- Material citado