

# FACULTAD DE NEGOCIOS



Carrera de Contabilidad y Finanzas

“LA INCIDENCIA DEL BALANCED SCORECARD EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA GASTRONÓMICA, EN SU PUNTO CEVICHERIA RESTOBAR, COMAS 2020”

Tesis para optar el título profesional de:

Contadora Pública

**Autora:**

Jackelin Margot Zuñiga Miranda

**Asesor:**

Dr. CPC. Claudio Iván Zegarra Arellano

Lima - Perú

2021

## **DEDICATORIA**

Con todo mi cariño y amor a mis padres, porque ustedes han hecho todo en la vida para siempre apoyarme en lo que necesitaba, por sus consejos, sus enseñanzas, por las veces que se alegraban cuando lograba mis metas y por las veces que me consolaban cuando fracasaba; se los dedico a ustedes, porque siempre han estado para mí. Con todo el amor a mis hijos porque son la fuerza e inspiración para conseguir mis metas.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por brindarme la oportunidad de vivir y estar conmigo en cada paso que doy, fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio, por su infinita bondad y la inmensa bendición de abrir caminos para el desarrollo de esta investigación, gracias a él pude lograr cumplir mis metas propuestas.

A mi familia, por su preocupación y apoyo inigualable en cada etapa de mi vida, encontrando en ellos palabras de aliento y crecimiento, siempre.

Mis padres, han sido mi eslabón fundamental, por su determinación y entereza que en mi vida siempre ha enfatizado; agradezco cada intención, acción y palabra que me han brindado para ayudarme a lograr mis objetivos.

A mis docentes, considero oportuno agradecerles por cada exigencia y experiencia compartida por que fortaleció mi formación profesional; también por esa predisposición al impartir sus enseñanzas y conocimientos en diferentes ámbitos profesionales en el aula de clases.

A mi asesor Dr. CPC. Claudio Iván Zegarra Arellano por la dedicación y predisposición en apoyarme a realizar el presente trabajo de investigación, cada enseñanza y asesoría brindada fueron claves para poder culminar con éxito la tesis a presentar.

A Mg. CPC. Gladys Revilla Villacorta por siempre creer en mí, e incentivar me a seguir cumpliendo mis metas, por inspirarme y demostrarme que a pesar de las adversidades siempre se puede cumplir nuestros sueños, con perseverancia, dedicación y amor por la profesión. Muchas Gracias.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>6</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>7</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA .....</b>	<b>31</b>
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS.....</b>	<b>39</b>
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>62</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>74</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. FRECUENCIA Y PROPORCIÓN ESTADÍSTICA DE LA VARIABLE BALANCED SCORECARD _____	39
TABLA 2. FRECUENCIA Y PROPORCIÓN ESTADÍSTICA DE LA DIMENSIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA GASTRONÓMICA EN SU PUNTO CEVICHERIA RESTOBAR. _____	40
TABLA 3. FRECUENCIA Y PROPORCIÓN ESTADÍSTICA DE LA DIMENSIÓN PROCESOS INTERNOS DE LA EMPRESA GASTRONÓMICA, EN SU PUNTO CEVICHERIA RESTOBAR _____	41
TABLA 4. FRECUENCIA Y PROPORCIÓN ESTADÍSTICA DE LA DIMENSIÓN APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO DE LA EMPRESA GASTRONÓMICA, EN SU PUNTO CEVICHERIA RESTOBAR _____	42
TABLA 5. FRECUENCIA Y PROPORCIÓN ESTADÍSTICA DE LA VARIABLE GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA GASTRONÓMICA, EN SU PUNTO CEVICHERIA RESTOBAR _____	43
TABLA 6. FRECUENCIA Y PROPORCIÓN ESTADÍSTICA DE LA DIMENSIÓN RECAUDACIÓN DE LA EMPRESA GASTRONÓMICA, EN SU PUNTO CEVICHERIA RESTOBAR _____	44
TABLA 7. FRECUENCIA Y PROPORCIÓN ESTADÍSTICA DE LA DIMENSIÓN EJECUCIÓN DE LA EMPRESA GASTRONÓMICA, EN SU PUNTO CEVICHERIA RESTOBAR _____	45
TABLA 8. FRECUENCIA Y PROPORCIÓN ESTADÍSTICA DE LA DIMENSIÓN CONTROL DE LA EMPRESA GASTRONÓMICA, EN SU PUNTO CEVICHERIA RESTOBAR _____	46
TABLA 9. SIGNIFICANCIA Y CORRELACIÓN DE VARIABLES LA IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD INCIDE EN LA MEJORA DEL 25% EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA GASTRONÓMICA, EN SU PUNTO CEVICHERIA RESTOBAR, COMAS 2020 ____	47
TABLA 10. SIGNIFICANCIA Y CORRELACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD INCIDE EN EL CRECIMIENTO DEL 10% EN LA RECAUDACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA GASTRONÓMICA, EN SU PUNTO CEVICHERIA RESTOBAR, COMAS 2020 _____	49
TABLA 11. SIGNIFICANCIA Y CORRELACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD INCIDE EN EL AUMENTO DEL 15% EN LA EJECUCIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA GASTRONÓMICA, EN SU PUNTO CEVICHERIA RESTOBAR, COMAS 2020 _____	51
TABLA 12. SIGNIFICANCIA Y CORRELACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD INCIDE EN EL INCREMENTO DEL 20% EN EL CONTROL FINANCIERO DE LA EMPRESA GASTRONÓMICA, EN SU PUNTO CEVICHERIA RESTOBAR, COMAS 2020. _____	53

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. BALANCED SCORECARD DE LA EMPRESA GASTRONÓMICA EN SU PUNTO RESTOBAR.....	39
FIGURA 2. DIMENSIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA GASTRONÓMICA EN SU PUNTO CEVICHERIA RESTOBAR .....	40
FIGURA 3. DIMENSIÓN PROCESOS INTERNOS DE LA EMPRESA GASTRONÓMICA, EN SU PUNTO CEVICHERIA RESTOBAR.....	41
FIGURA 4. GRÁFICO DE LA DIMENSIÓN APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO DE LA EMPRESA GASTRONÓMICA, EN SU PUNTO CEVICHERIA RESTOBAR.....	42
FIGURA 5. GRÁFICO DE VARIABLE GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA GASTRONÓMICA, EN SU PUNTO CEVICHERIA RESTOBAR .....	43
FIGURA 6. GRÁFICO DE LA DIMENSIÓN RECAUDACIÓN DE LA EMPRESA GASTRONÓMICA, EN SU PUNTO CEVICHERIA RESTOBAR .....	44
FIGURA 7. GRÁFICO DE LA DIMENSIÓN EJECUCIÓN DE LA EMPRESA GASTRONÓMICA, EN SU PUNTO CEVICHERIA RESTOBAR.....	45
FIGURA 8. GRÁFICO DE LA DIMENSIÓN CONTROL DE LA EMPRESA GASTRONÓMICA, EN SU PUNTO CEVICHERIA RESTOBAR.....	46
FIGURA 9. CUADRO DEL ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA GASTRONÓMICA, EN SU PUNTO CEVICHERIA RESTOBAR .....	55
FIGURA 10. ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA GASTRONÓMICA, EN SU PUNTO CEVICHERIA RESTOBAR.....	55
FIGURA 11. CUADRO DEL ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA GASTRONÓMICA, EN SU PUNTO CEVICHERIA RESTOBAR .....	57
FIGURA 12. ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA GASTRONÓMICA, EN SU PUNTO CEVICHERIA RESTOBAR.....	57
FIGURA 13. CUADRO DEL ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA GASTRONÓMICA, EN SU PUNTO CEVICHERIA RESTOBAR.....	59
FIGURA 14. CUADRO DEL ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA GASTRONÓMICA, EN SU PUNTO CEVICHERIA RESTOBAR .....	60
FIGURA 15. ANÁLISIS DEL CRECIMIENTO INTERANUAL DE LA EMPRESA GASTRONÓMICA, EN SU PUNTO CEVICHERIA RESTOBAR .....	61
FIGURA 16. TASA DE CRECIMIENTO PORCENTUAL DE LA EMPRESA GASTRONÓMICA, EN SU PUNTO CEVICHERIA RESTOBAR.....	61

## RESUMEN

En la presente investigación se tuvo como objetivo determinar de qué manera el diseño y la implementación del “Balanced Scorecard incide en la gestión financiera de la empresa gastronómica, En Su Punto Cevicheria Restobar, Comas 2020”. Siendo una investigación de tipo aplicada descriptiva correlacional, con una muestra de 40 colaboradores de la empresa gastronómica En Su Punto Cevicheria Restobar, Comas 2020. Donde se aplicó un cuestionario para la variable 1 y una ficha de cotejo para la variables 2, obteniendo como resultado que un 35% de los encuestados no tienen conocimiento de la aplicación del BSC, para el nivel medio se obtuvo que un 37,5% de los encuestados conoce la aplicación del BSC pero no de manera correcta y para el nivel alto se obtuvo que un 27.5% de los encuestados si conocen y aplican el BSC, según los datos de la empresa la aplicación del Balanced Scorecard se utiliza de forma parcial, por tal motivo se concluye que el Balanced Scorecard juega un papel importante dentro de la empresa ya que a través de su aplicación se puede identificar los problemas presentados en las diversas áreas involucradas, además los encuestados tienen conocimiento e interés de proponer que se implemente correctamente el BSC, y de esta forma identificar las fortalezas y debilidades de la entidad y más aún para mejorar la gestión financiera de la empresa.

**Palabras clave:** Balanced Scorecard, Perspectiva Financiera, Gestión Financiera.

## ABSTRACT

This research aimed to determine how the design and implementation of the "Balanced Scorecard affects the financial management of the gastronomic company, En Su Punto Cevicheria Restobar, Comas 2020". Being a correlational descriptive application type of research, with a sample of 40 collaborators of the gastronomic company En Su Punto Cevicheria Restobar, Comas 2020. Where a questionnaire was applied for variable 1 and a comparison sheet for variables 2, obtaining as a result that 35% of the respondents have no knowledge of the application of the BSC, for the medium level it was obtained that 37.5% of the respondents know the application of the BSC but not correctly and for the high level it was obtained that 27.5% of the respondents do know and apply the BSC, according to the company's data, the application of the Balanced Scorecard is used partially, for this reason it is concluded that the Balanced Scorecard plays an important role within the company since through its application the problems presented in the various areas involved can be identified, in addition the respondents have knowledge and interest in proposing that the BSC be implemented correctly, and in this way identify the strengths and weaknesses of the entity and even more to improve the financial management of the company.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Financial Perspective, Financial Management.



## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, las herramientas de gestión organizacional han recibido una gran atención dentro de las empresas, debido a cambios en el entorno laboral actual, como el impacto de la globalización, los avances en las tecnologías de la información y los cambios en los procesos administrativos y financieros. Al buscar responder a estos cambios y necesidades, las organizaciones se esfuerzan por implementar mecanismos y herramientas que permitan una gestión eficaz de los recursos. (Marcelino y Coria, 2017)

Desde esta perspectiva, las organizaciones buscan adaptarse a esta versatilidad del mercado laboral a través de herramientas que permitan alinear sus objetivos estratégicos con su misión y visión, beneficiando así la competitividad y gestión financiera de la organización.

Las empresas en crecimiento están directamente relacionadas con los desarrollos industriales y tecnológicos nacionales e internacionales, por lo que modernizan sus procesos con estándares que les ayuden a incrementar su competitividad. En este proceso de modernización, las entidades necesitan diseñar estrategias para lograr su visión trazada, así como herramientas que les permitan gestionarlas de forma permanente. Es así como se presenta el cuadro de mando integral, el cual permite a las empresas analizar el estado de la organización a través de perspectivas e indicadores para lograr sus objetivos. (Marcelino y Coria, 2017)

Por esta razón se propone el cuadro de mando integral, como herramienta de gestión estratégica, representando una gran ayuda para la visión global del status de la empresa, que en última instancia conducirá a la realización de resultados económicos y financieros.

Bajo este esquema implementar un cuadro de mando integral es un desafío porque mejora la eficiencia y reafirma el logro de los objetivos, permitiendo a las organizaciones

mantenerse dentro del mercado global, protegiendo sus niveles de producción mediante requisitos fundamentales para la industria al que pertenecen. (Marcelino y Coria, 2017)

De esta manera, la implementación estructural del cuadro de mando integral permitirá controlar el proceso, y cada indicador los hará responsables de su desempeño, así como también del trabajo operacional y funcional para establecer la mejora continua (Logroño, 2018)

Asimismo, se puede determinar los aspectos que tienen mayor impacto en el proceso de evolución, permitiendo tomar las mejores decisiones en función a las metas y objetivos propuestos, con el fin de obtener mayores beneficios para la empresa. Una tabla de indicadores de gestión es una propuesta que mide activamente y en cualquier momento los resultados obtenidos. (Grajales y Maldonado, 2017)

Actualmente más de la mitad de las grandes empresas utilizan el CMI en diferentes continentes del mundo por ser una herramienta de influencia y porque ayuda a gestionar estrategias para mejorar el desempeño y la competitividad de las organizaciones. Esta herramienta se está gestionando a fondo en términos de gestión. Cambiando la empresa, convirtiéndose en parte importante de la gestión, además de ser ampliamente conocido a nivel mundial y generar ventajas para medir el desempeño empresarial (Arbaiza, 2017)

Por otro lado, el BSC tiene la capacidad de transformar cualquier estrategia en forma de cascada, facilitando así su comunicación, implementación, seguimiento y control, al ser la piedra angular de la ejecución, se puede evaluar el desempeño de la

organización, ya sea pública o privada. Fundamentalmente permite gestionar estrategias, así como categorizarlas y comunicarlas. (Kjuro, 2017)

En Perú, el cuadro de mando integral se ha implementado con éxito en las grandes empresas, porque quieren ser competitivas y ganar prestigio y éxito, para lo cual invierten en la generación y renovación de activos intangibles, estableciendo políticas contables adecuadas y así asegurar crecimiento en entornos internos y externos (Kjuro, 2017)

Los emprendedores y nuevos emprendedores están interesados en asegurar el futuro de sus empresas, por eso necesitan herramientas de gestión, que les permita la permanencia en el mercado, definiendo visión, misión y metas estratégicas a desarrollar, con la utilización de herramientas sistemáticas con las cuales puedan ejecutar las estrategias planteadas, así como los resultados obtenidos. (Otiniano, 2016)

De esta forma, el cuadro de mando integral les permitirá desarrollar un plan estratégico y darle seguimiento y control a la estrategia establecida, con el propósito de cumplir: 1. Procesos, 2. Visión, Misión, Principios, Valores y recursos, 3. Plataforma tecnológica, además ayuda en mejora financiera aumentando los beneficios económicos de la empresa (Otiniano, 2016)

Las empresas se esfuerzan por obtener una ventaja competitiva, que sea sustentable y garantice la continuidad a lo largo de los años, es así que, la generación de valor es el resultado de la propuesta del cuadro de mando integral, que además ayuda a reducir costos y brinda calidad en el Servicio, producto del trabajo colectivo de los colaboradores. (Mendoza, 2017)

Asimismo, se sabe que muchas empresas no cuentan con un diseño organizacional claro, aunque existen misiones, visiones y valores para inspirar y orientar su desarrollo, las personas que trabajan en la entidad no comprenden los métodos de gestión de la gestión. Por lo que el BSC mejora el control de gestión de la empresa, existe un proceso

sistemático que ordena las operaciones y garantiza la generación de ganancias para el equipo directivo (Castro y Huaripata, 2017)

Por otro lado, la Empresa Gastronómica En Su Punto Cevicheria Restobar, es una entidad con personería jurídica y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines como la prestación de servicios y atención al cliente, actualmente en la empresa se ha podido observar que las metas propuestas no están siendo alcanzadas.

Según el responsable del área de gestión, las causas posibles de este problema, son la estructura organizativa poco clara, la falta de compromiso y la mala coordinación de mando. Generando problemas organizacionales, tales como la evasión de responsabilidades, deficiencia en la productividad y desorden administrativo.

Por consiguiente, el objetivo de esta investigación es determinar como la implementación del Balanced Scorecard incide en la Gestión Financiera de la empresa En Su Punto Cevicheria Restobar, según los diferentes criterios de eficacia, eficiencia, calidad y productividad, con el objeto de impactar favorable y eficientemente en las diversas actividades de la empresa, potencializando los recursos existentes, generando mejoras de la situación actual de la empresa.

Por ello se planteó el siguiente problema general:

¿En qué medida la implementación del Balanced Scorecard incide en la Gestión Financiera de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevicheria Restobar, Comas 2020?

Asimismo se plantearon tres problemas específicos los cuales son:

¿Cómo la implementación del Balanced Scorecard incide en la recaudación financiera de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevicheria Restobar, Comas 2020?

¿Cómo la implementación del Balanced Scorecard incide en la ejecución financiera de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevicheria Restobar, Comas 2020?

¿Cómo la implementación del Balanced Scorecard incide en el control financiero de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevicheria Restobar, Comas 2020?

Es así que, una vez formulados el problema general y problemas específicos se procedió a plantear los objetivos tanto general como objetivos específicos.

El objetivo general: Determinar como la implementación del Balanced Scorecard incide en la Gestión Financiera de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevicheria Restobar, Comas 2020.

Los objetivos específicos son los siguientes:

Identificar cómo la implementación del Balanced Scorecard incide en la recaudación financiera de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevicheria Restobar, Comas 2020.

Analizar cómo la implementación del Balanced Scorecard incide en la ejecución financiera de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevicheria Restobar, Comas 2020.

Verificar cómo la implementación del Balanced Scorecard incide en el control financiero de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevicheria Restobar, Comas 2020.

Formulándose así las siguientes hipótesis:

La implementación del Balanced Scorecard incide en la mejora del 25% en la Gestión Financiera de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevicheria Restobar, Comas 2020.

La implementación del Balanced Scorecard incide en el crecimiento del 10% en la recaudación financiera de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevicheria Restobar, Comas 2020

La implementación del Balanced Scorecard incide en el aumento del 15% en la ejecución financiera de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevicheria Restobar, Comas 2020.

La implementación del Balanced Scorecard incide en el incremento del 20% en el control financiero de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevicheria Restobar, Comas 2020.

La justificación de este trabajo presenta tres aspectos importantes:

Teórica: La presente investigación muestra y confirma que el Balanced Scorecard es una herramienta de gestión que trabaja en forma alineada con las cuatro perspectivas planteadas, donde una es la consecuencia de la otra, esta definición resulta de la revisión y análisis de las distintas teorías que estudian de donde nace esta herramienta de gestión, la misma que debe de ser apoyada por distintos indicadores específicos que permitan que la estrategia de la organización y sus objetivos se relacionen entre sí, para lograr la sostenibilidad de la empresa en él tiempo. Es así que, se presenta las implicancias teóricas y futuras perspectivas académicas que puedan ayudar a futuras investigaciones relacionadas con el tema estudiado.

Práctica: La presente investigación es de valor porque permite aplicar y utilizar los hallazgos basados en la implementación del Balanced Scorecard, para lograr así los beneficios, competitividad y buen servicio, y aplicarlo en la entidad elegida y en otras empresas del sector gastronómico, así como en otras industrias ajenas a esta, ayudando a evidenciar los factores críticos para replantear su estrategia y con ello el incremento de la rentabilidad.

Metodológica: La presente investigación aplica una metodología que servirá como modelo y guía de investigación a futuras investigaciones enfocadas en el sector gastronómico, así también para otros sectores. El enfoque y método de investigación han sido considerados y evaluados de forma exhaustiva buscando ser el prelude de este tipo de investigaciones.

Al desarrollar la tesis, se presentó limitaciones en la búsqueda de antecedentes de investigación relacionados al sector gastronómico tanto a nivel nacional e internacional,

para lo cual se tuvo que tomar como antecedentes a investigaciones realizadas en otros sectores empresariales, los cuales permitieron poder realizar con éxito esta investigación.

Por otro lado, la llegada de la pandemia a causa del COVID 19, dificultó la evaluación presencial de la información documental, así como también la realización de la encuesta de persona a persona, generando con ello la utilización de las encuestas de manera online.

En el presente estudio se analizó diferentes antecedentes internacionales y nacionales, los cuales se encuentran vinculadas a la problemática de estudio.

Guajardo (2017), en su tesis “Aplicación modelo Balanced Scorecard en Superintendencia del Medio ambiente optimización del modelo de fiscalización. División de Fiscalización”, tuvo como objetivo diseñar un Instrumento de Gestión basado en el Balanced Scorecard que permita contar con una herramienta de medición del grado de logro de las definiciones Estratégicas de la División de fiscalización, investigación exploratoria y descriptiva, se obtuvo como resultado que gran parte de las funciones de la DFZ se encuentran radicadas en ella, desprendiéndose a su vez de ésta, gran parte de las otras funciones de la SMA. La medición de las funciones y tareas que realiza la DFZ tienen un enfoque operacional de corto plazo, que no permite por un lado relacionar la multiplicidad de funciones que realiza, por otro el orientar su qué hacer, con una mirada estratégica que le permita un enfoque de largo plazo, se concluye que el Balanced Scorecard se ha convertido para la División en instrumento de gestión la cual simplifica, mejora y planifica la gestión, a su vez el desarrollo del mapa estratégico la cual le permitió ir articulando las acciones que antes realizaban por instinto dentro de la División.

Mahecha (2018), en su tesis “Caracterización de indicadores de satisfacción al cliente del Banco Bilbao Vizcaya argentaria BBVA sucursal mayales en la ciudad de Valledupar”, tuvo como objetivo inferir los indicadores de satisfacción al cliente utilizados por el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) sucursal mayales en la ciudad

de Valledupar, investigación descriptiva, con una muestra para los usuarios de la Sucursal Mayales ubicada al sur de la ciudad en un horario comprendido de 8:30 am a 12:00 m, se obtuvo como resultado el plan de acción con la finalidad de reducir insatisfacciones, utilizando como herramienta el Balanced Scorecard, los cual refieren mediante cita bibliográfica que es una herramienta que ha permitido a las empresas financieras la medición de su comportamiento, se concluye que los procesos de acuerdo a los objetivos planteados convirtiendolos en cuantificables dando así la posibilidad de replantear sus estrategias, obteniendo indicadores favorables que les permitiran realizar sus mejoras y el seguimiento respectivo.

Gaibor y Carrasco (2019), En su tesis “Balanced Scorecard y su incidencia en la Gestión Financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.”, tuvo como objetivo analizar la influencia del Balanced Scorecard en la Gestión Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, Ltda., Oficina Matriz en El Cantón San Miguel, Provincia Bolívar” investigación descriptiva, tuvo como resultado que el diagnóstico situacional de la Cooperativa se evidenció las falencias relacionadas con la gestión financiera y administrativa, como es el desorden en la administración de los recursos económicos, materiales y el talento humano, concluyendo que el Balanced Scorecard propuesto es una herramienta indispensable puesto que, su implementación establece un manejo adecuado, sustentado en la evaluación de indicadores financieros dotando a las empresas de un método más eficiente al momento de tomar decisiones. A través de la propuesta de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, los objetivos a cumplir las mejoras financieras y administrativas que la cooperativa necesita.

Banks (2015), en su tesis “El Balanced Scorecard y la revisión de la crisis de desempeño empresarial: una aplicación empírica en las empresas distribuidoras de electricidad de la Republica Dominicana”, tuvo como objetivo establecer la forma de



como un modelo de gestión fundamentado en el Balanced Scorecard puede revertir las condiciones que originan las crisis de desempeño estratégico. Se obtuvo que las razones para que algunas estrategias no hayan funcionado en la empresa es la presencia de barreras para el buen desempeño, la responsabilidad limitada del personal y el bajo compromiso de los funcionarios generando imprevistos en el desarrollo de operaciones, la carencia en la honestidad y auto – criticidad ante los pobres resultados obtenidos. Para lo cual se concluyó que aplicando el Balanced Scorecard se puede revertir el desempeño de las EDEs, en ese sentido se ha propuesto una matriz de bases estratégicas y los elementos básicos de un sistema de gestión de las estrategias. Al utilizar el BSC se requiere de la aplicación de sistemas de medición, por lo que es necesario desarrollar la capacidad de utilizarlos, mediante una cultura que estimule la medición del liderazgo y el compromiso gerencial, la compensación vinculada a la gestión de la estrategia, la educación y la comprensión de los indicadores, la actualización del sistema de medición, el soporte informático, la estructuración del sistema de medición y la naturaleza del negocio. Asimismo, la optimización del modelo de negocios como fuerza impulsadora del desempeño estratégico, implica un diseño correcto para las empresas distribuidoras de energía.

Moscoso et al. (2018), en su tesis “Implementación de la metodología para el desarrollo del Balanced Scorecard en una pequeña empresa del sector construcción” tuvo como objetivo implementar la metodología para el desarrollo del Balanced Scorecard en una pequeña empresa analizando sus características internas, diseñando los objetivos estratégicos y formulando los indicadores de gestión bajo las perspectivas financieras, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento, investigación descriptiva, tuvo como resultado que la empresa Asesoría, Suministros y Servicios S. A. S., lo que le permitirá contar con mayores ventajas competitivas y centrarse en desarrollar estrategias que la

hagan una empresa fuerte y competidora. Se entregó a la empresa un modelo en donde incluye la metodología DOFA con sus matrices cuantitativas para la planeación estratégica, se concluye que la implementación de este modelo Balanced Scorecard para esta empresa resulto práctico y factible, puede indicar que puede serlo para las demás pequeñas empresas que desee optimizar todos sus aspectos internos bajo las perspectivas financiera, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento, a fin de mejorar su rentabilidad y competitividad en el mercado.

Mallma (2018), en su investigación tuvo como objetivo demostrar como el Balanced Scorecard optimizará el planeamiento estratégico para Maccaferri de Perú S.A.C. periodo 2016-2017. Para la investigación el tipo de estudio fue descriptivo. Se utilizó el método deductivo explicativo. Entre los resultados más importantes resaltan: qué; la comunicación de estrategias en forma clara que proyecta ejecutar Maccaferri S.A.C para el periodo 2016-2017 influye significativamente en permitirle cumplir con su visión institucional; que, la priorización de los objetivos estratégicos que desea lograr Maccaferri S.A.C para el periodo 2016-2017 influye significativamente en incrementar la eficiencia interna y la productividad; que, el progreso de la trayectoria estratégica establecida por Maccaferri S.A.C influye significativamente en controlar mediante la implementación los sistemas de seguridad continua; que, los procesos operativos que ejecutará Maccaferri S.A.C. influyen significativamente en producir satisfacción entre sus clientes; que, la ejecución de la estrategia como tarea diaria de la organización influyen significativamente en movilizar el cambio interno mediante la aplicación del liderazgo colectivo. Concluyendo que, el Balanced Scorecard influye significativamente en optimizar el planeamiento estratégico para Maccaferri de Perú S.A.C, periodo 2016-2017.

Reylelis (2019), en su investigación tuvo como objetivo establecer la medida en que la herramienta Balanced Scorecard influye en la gestión estratégica de las

Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura. La Investigación es aplicada, con un nivel descriptivo, correlacional, y explicativo, con un método deductivo, así como un enfoque cuantitativo. Se tiene una población tiene 230 personas involucradas; la muestra está constituida por 144 personas que trabajan en ambientes estratégicos de las instituciones públicas, se obtuvo como resultado que los trabajos estadísticos de las 144 encuestas realizadas, podemos decir que el 54% de los encuestados son hombres, el 51% de las personas encuestadas tienen entre 41-50 años, el 45% de los encuestados son Contadores Públicos, y el 91% tiene como condición laboral nombrado. Se concluye que la formulación e implementación de un Plan Estratégico Institucional dado que se puede apreciar que las instituciones públicas cuentan con un considerable potencial de desarrollo, el cual, junto a los objetivos establecidos y la implementación de estrategias formuladas, redundará en un crecimiento significativo de la gestión pública, y, por ende, en el desarrollo de la provincia. Asimismo, es importante que la implementación de este plan estratégico institucional deba ser monitoreada a través Balanced Scorecard, para realizar una gestión adecuada y sostenible

Quispe (2017), en su investigación tuvo como objetivo relacionar el Balanced Scorecard y la rentabilidad de los negocios inmobiliarias en el distrito de San Miguel 2017. Con la finalidad de presentar propuestas de mejora para realizar una gestión eficiente en los entes, debido a que se observa en las empresas inmobiliarias del distrito antes mencionado problemas de gestión. Este estudio fue de carácter descriptivo y para el recojo de información sobre el conocimiento, capacitación, manejo de la calidad de servicio, frecuencia y uso del Balanced Scorecard, se han diseñado, un cuestionario de preguntas para los que laboran en las empresas inmobiliaria del distrito de San Miguel, vale mencionar que los trabajadores del área de Contabilidad y finanzas accedieron a colaborar con nuestro equipo de trabajo, de un total de 40 encuestados. Cabe mencionar

que la Gestión organizacional ha cobrado gran protagonismo dentro de las organizaciones, esto se debe a los cambios que se han presentado en el actual panorama laboral, como efecto de la globalización, avances en la tecnología de la información, cambios en los procesos administrativos y financieros. En este afán de responder a estos cambios y exigencias, es donde las organizaciones destinan esfuerzos para implementar mecanismos e instrumentos que permitan gestionar los recursos de manera eficiente. Se obtuvo que el mayor número de trabajadores consideran que el Balanced Scorecard es una herramienta importante para el incremento de la rentabilidad, pero no se aplica adecuadamente y por ello no se cumple con los objetivos planteados. Se concluye que existe relación directa, significativa y positiva entre el Balanced Scorecard y la rentabilidad de las empresas inmobiliarias. Siendo el BSC una herramienta de gestión necesaria e importante en el cumplimiento de objetivos propuestos.

Uchasara (2018), en su investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre Balanced Scorecard y rentabilidad en la empresa Marcaja SAC, 2017. El tipo de investigación es básica, el nivel de investigación es descriptivo y el diseño de la investigación es descriptivo correlacional y el enfoque es cuantitativo. Se obtuvo que los trabajadores de la empresa tienen desconocimiento en la implementación y ejecución del BSC. Se concluye que existe relación directa y significativa entre el variable Balanced Scorecard y rentabilidad en la empresa Marcaja SAC, 2017. Lo que se demuestra con el estadístico de Spearman ( $\text{sig. bilateral} = .000 < 0.01$ ;  $\text{Rho} = .978$ ).

Colareta (2018), en su investigación tuvo como objetivo demostrar si el Balanced Scorecard influye en la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos, investigación de enfoque cuantitativo, tipo aplicada, de nivel descriptiva y diseño no experimental. La población de la investigación estuvo constituida por los dueños, gerentes o encargados del manejo de microempresas panaderas en el distrito de

Chorrillos, la muestra fue determinada de manera probabilística obteniendo un resultado de 138 microempresas panaderas o que es lo mismo a 138 gerentes, se obtuvo como resultado que el Balanced Scorecard influye positivamente en la Gestión Empresarial de las mypes del sector panadero de Chorrillos, concluyendo que el Balanced Scorecard influye positivamente en la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos, lo cual implica que el Balance Scorecard se relaciona con la gestión empresarial de las Mypes del sector panadero, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrada  $X^2$  la hipótesis general alternativa queda aceptada.

Las bases teóricas de la presente investigación están basadas en nuestras dos variables:

El Balanced Scorecard fue desarrollado por los profesores David Norton y Robert Kaplan después de realizar un estudio en varias empresas norteamericanas, a principios de los años 90, en el cual se ponía de manifiesto que los cuadros de mando utilizados para su gestión contenían sobre todo indicadores financieros. Esta visión meramente financiera limitaba la capacidad de toma de decisiones, ya que estos indicadores no explican de forma integral la actuación presente de la empresa ni mucho menos la futura. Fundamentalmente, explica la "performance" de la organización en el pasado (Apaza, 2018)

Las principales conclusiones de este estudio fueron: El 90% de las Compañías opina que una verdadera comprensión de la Estrategia orientada a la acción podría influir significativamente en el éxito de las mismas. Sin embargo, menos del 60% de los altos directivos y menos del 10% del personal total creía tener una comprensión clara de la Estrategia

Las principales causas de este fracaso en la implantación de la estrategia, eran las siguientes:

No es suficiente con una Visión Estratégica clara: para que sea eficiente, debe ser comunicada a toda la Compañía y comprendida por todos sus miembros.

Cuando se define una Visión Estratégica, normalmente tiene un bajo o nulo impacto en los objetivos operativos de Áreas, Departamentos y Personas: normalmente hay poca vinculación y una importante distancia entre la Estrategia y las Operaciones.

Las decisiones operativas del día a día normalmente ignoran el Plan Estratégico: el cual debe ser convertido en objetivos e iniciativas alineadas para los departamentos y personas.

Las Compañías presentan deficiencias a la hora de recopilar y analizar la información relevante para seguir el progreso de las metas estratégicas, debe recogerse y analizarse la información precisa de forma selectiva a fin de medir el cumplimiento efectivo de los objetivos.

El Balanced Scorecard fue la respuesta a la necesidad de ampliar la visión de los sistemas de control desde una perspectiva interna y financiera a una perspectiva equilibrada en varios sentidos: (Norton y Kaplan, 2016)

Información Financiera y No Financiera.

Información Interna e Información Externa.

Información sobre los resultados Actuales y los Futuros.

Para conseguir este equilibrio propusieron evaluar la actuación de la compañía en base a cuatro perspectivas, que simulaban el comportamiento orgánico de las organizaciones: (Norton y Kaplan, 2016)

1. Perspectiva Financiera.
2. Perspectiva de Clientes.

3. Perspectiva de Procesos Internos.
4. Perspectiva de Innovación y Aprendizaje

La Perspectiva Financiera recoge las necesidades de las empresas de satisfacer a sus accionistas (creación de valor sostenible) y de generar cash-flow. De todas formas, tal y como ya se ha apuntado anteriormente, centrarse sólo en este tipo de indicadores no es suficiente para gestionar una empresa. (Norton y Kaplan, 2016).

La Perspectiva de Clientes, mide nuestra actuación frente a la principal fuente de ingresos de la compañía. Para conseguir resultados financieros, es necesario aportar valor a nuestros clientes y poder medir nuestra actuación. (Norton y Kaplan, 2016).

Se conceptualiza como una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y largo plazo, en primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, en segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa. (Fooladvand, 2016).

Esta metodología deriva de la gestión estratégica de empresas y presupone una elección de indicadores que no debe ser restringida al área económico – financiera. Los indicadores financieros no son suficientes para garantizar que una empresa se dirija en la dirección correcta. Por estos motivos, será necesario monitorear, junto a los indicadores económicos – financieros, el desempeño de mercado, los procesos internos, la innovación y la tecnología.

En ese sentido el uso del Balanced Scorecard impide que solo se usen indicadores financieros para evaluar el desempeño de una organización. Permitiendo introducir cuatro procesos de gestión que, en conjunto y por separado, contribuyen a enlazar o conectar los objetivos estratégicos de largo plazo con las acciones de corto plazo. (Norton y Kaplan, 2016)

**Perspectivas del Cliente o Consumidor:** El buen Servicio al cliente es muy importante y es la base para poder permanecer en un mercado competido, destacando el cumplimiento de la Misión. Los clientes esperan productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su rendimiento sea el esperado. (Norton y Kaplan, 2016)

**Perspectivas Internas:** ¿En qué podemos destacarnos?  
¿Qué hacer dentro de la empresa para cumplir con las expectativas de los clientes? Los Procesos de la empresa deben estudiarse y evaluarse para conseguir la satisfacción de los consumidores. (Norton y Kaplan, 2016)

**Perspectivas de Innovación o Aprendizaje:** ¿Qué se debe continuar mejorando?  
La competencia es feroz en este nuevo milenio, por ello la empresa debe ser apta para innovar y mejorar. Los productos cumplen su ciclo de vida y es necesario disponer de unos nuevos, con mayores capacidades y de manera atractiva. (Norton y Kaplan, 2016)

**Perspectivas Financieras:** Quienes invierten su dinero esperan, en forma legítima un rendimiento adecuado. Si esto no se efectúa, es probable que inviertan su dinero en una empresa diferente. (Norton y Kaplan, 2016)

El cumplimiento de los cuatro pilares del Balanced Scorecard contribuye en mucho a: la motivación de los empleados; mejorar todas las etapas de la cadena de valor; satisfacer las expectativas de los clientes y conseguir su lealtad; por último, ofrece mayores rendimientos económicos a los accionistas.

Posterior a la definición de los pilares de las cuatro perspectivas, al integrar las diferentes estrategias de control y tomar decisiones de sobre las mismas, estas permiten redireccionar la organización adecuadamente. (Norton y Kaplan, 2016).

La construcción de un BSC, es el resultado de un análisis detallado de la organización y de una definición estratégica clara y coherente. (Norton y Kaplan, 2016)



El Profesional responsable de su aplicación no puede partir de la definición “solitaria” de indicadores sin tomar en cuenta la verdadera utilidad y conexión con los objetivos organizacionales de la compañía o viceversa.

La metodología general para construir un Balanced Scorecard parte de la definición de la Visión y Misión de la Empresa; resaltando que para ello es recomendable realizar un diagnóstico interno y del entorno de mercados previos. Con estas definiciones claras las estrategias definen los Objetivos Organizacionales, a los cuales se les determina el periodo y las metas. (Kaplan y Norton, 2016)

Sobre dichos Objetivos Organizacionales se plantean las estrategias que conducirán al logro de los mismos. A cada una de estas estrategias y objetivos se les define los indicadores de control necesarios, en donde al integrarlos mediante un Cuadro de Mando, se construye y ajusta el definitivo Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard. (Kaplan y Norton, 2016)

El Balanced Scorecard pretende traducir la estrategia y la misión en un conjunto de indicadores que informan la realización de los objetivos. Además, es una de las principales contribuciones de este instrumento, se pretende identificar las relaciones causa-efecto que provocan los resultados obtenidos.

En el Balanced Scorecard los indicadores de resultados (Outcome Measures) se combinan con factores que tendrán influencia sobre resultados futuros, los denominados inductores de resultados (Performance Drivers). (Norton y Kaplan, 2016).

El Balanced Scorecard proporciona los pilares básicos para alcanzar la estrategia tomada en la unidad de negocio correspondiente. Lo importante es que todos los componentes de la plantilla se identifiquen y comprendan los objetivos estratégicos planteados por la empresa, fundamentalmente la estrategia consensuada. (Norton y Kaplan, 2016)

Es importante insistir que el Balanced Scorecard se circunscribe fundamentalmente hacia aquellos valores que generan valor a largo plazo. La información financiera tradicional no ofrece información sobre la generación o eliminación de valor económico potencial, ofrece únicamente información estática del pasado. (Norton y Kaplan, 2016)

La adaptación del Balanced Scorecard a la unidad de negocio resulta fácilmente esquematizable.

La Visión, como meta a alcanzar a largo plazo, debe ser el eje de impulso de la propia estrategia (plan de acción a largo plazo). Se hace muy importante que exista un justo equilibrio entre los indicadores de resultados (Outcome Measures), perspectivas financieras y de la clientela y entre los inductores de dichos resultados (Performance Drivers) perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Las dimensiones presentadas en el Balanced Scorecard son:

Dimensión 1: Perspectiva financiera, enfocado a la capacidad de generar el crecimiento del capital invertido por la entidad, y que los objetivos se cumplan con otros activos financieros (Nardi. 2016).

Dimensión 2: Perspectiva de clientes, se refiere a cómo crear valor hacia los usuarios y cómo satisfacer la demanda solicitada. (Nardi. 2016).

Dimensión 3: Perspectiva de procesos internos, ver que procesos crean valor hacia los clientes y satisfacen a los inversionistas. Se identifican los procesos en la institución. (Nardi. 2016).

Dimensión 4: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, admite a la institución renovar su capacidad a una perpetuidad hacia una existencia perdurable, considerando mantener y desarrollar nuevas técnicas, como sostener la eficacia y el alto rendimiento en

los procesos. Con la capacitación e innovación de los colaboradores de la organización.  
(Nardi, 2016).

#### Bases teóricas de la Variable Gestion Financiera:

La gestión financiera se ocupa de la adquisición, el financiamiento y la administración de bienes con alguna meta global en mente. Así, la función de decisión de la administración financiera puede desglosarse en tres áreas importantes: decisiones de inversión, financiamiento y administración de bienes. (Andrade, 2018)

Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar y explicar el problema planteado.

La gestión financiera se define como: la disciplina que, mediante el auxilio de otras, tales como la contabilidad, el derecho y la economía, trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, sin comprometer su libre gestión y desarrollo futuro, permitiendo obtenga un beneficio máximo y equilibrado para los dueños o socios, los trabajadores y la sociedad. (Ortega, 2018).

De acuerdo con la administración “es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas aprovechando todos los recursos con el fin de cumplir con las metas que se persiguen dentro de la empresa, surgiendo la necesidad de optimizar las inversiones que se realizará en la entidad. (Robbins y Coulter, 2017).

Las finanzas son la rama de la economía se relaciona con el estudio de las actividades de inversión tanto en activos reales como en activos financieros, y con la administración de los mismos. (Ortiz, 2016).

Se ocupa de la adquisición, el financiamiento y la administración de bienes con alguna meta global en mente, entonces aquí nace el concepto nato de la administración

financiera, que siempre busca el uso adecuado del dinero, calando la importancia en la empresa, para el desarrollo de las operaciones de inversión que se llevarán a cabo (Van Horne y Wachowicz, 2018)

Las empresas privadas son constituidas con el único propósito de generar lucro, donde los bienes financieros se vierten en ser lo trascendental; meta de crear más riqueza con lo que aportan los socios o accionistas.

Los planes financieros a largo plazo (estratégicos) son el modo de las acciones financieras de la empresa y del impacto por 3 a 10 años. Considerados como presupuesto en activo fijo, plan de inversión de productos, estructura de capital y las fuentes de financiamiento. (Lawrence, 2017)

Toda empresa, cuenta con estrategias financieras a largo plazo con el fin de lograr los objetivos. Ante la ausencia de ellas, no se logra tomar una decisión adecuada, la que afectara al crecimiento de la sociedad empresarial.

Los planes de corto plazo (operativos) comprenden de 1 a 2 años. Dichos propósitos consideran pronósticos de ventas, presupuesto de caja y presupuestos operativos. (Lawrence, 2017). Buscando disponer las acciones para el logro del objetivo determinado, como generar utilidades, resultado al que debemos calcular: ¿Cuánto hay que vender?, ¿A qué costo? Y ¿A qué precio?

Decisión de Inversión: es la más importante de las tres decisiones primordiales de la compañía en cuanto a la creación de valor. Comienza con una determinación de la cantidad total de bienes necesarios para la compañía. (Lawrence, 2017).

Decisión Financiera: La segunda decisión importante de la compañía es la decisión financiera. Aquí el director financiero se ocupa de los componentes del lado derecho del balance.

Por otro lado, la política de dividendos debe verse como parte integral de la decisión financiera de la compañía. La razón de pago de dividendos determina la cantidad de utilidades que puede retener la compañía. (Lawrence, 2017).

Decisión de Administración de Bienes: La tercera decisión importante de la compañía es la decisión de administración de bienes. Una vez que se adquieren los bienes y se obtiene el financiamiento adecuado, hay que administrar esos bienes de manera eficiente. (Lawrence, 2017).

Estas responsabilidades requieren que se ocupe más de los activos corrientes que de los activos fijos. Una gran parte de la responsabilidad de la administración de activos fijos recae en los gerentes operativos que emplean esos bienes.

La administración financiera eficiente requiere la existencia de algún objetivo o meta, porque los juicios sobre la eficiencia de una decisión financiera deben hacerse a la luz de algún parámetro. Aunque es posible tener varios objetivos.

La riqueza de los accionistas se representa mediante el precio unitario de mercado de las acciones comunes de la empresa que, a la vez, es un reflejo de las decisiones de inversión, financiamiento y administración de los bienes de la compañía. La idea es que el éxito de una decisión de negocios debe juzgarse por el efecto que tiene en última instancia en el precio de las acciones. (Van Horne et al., 2010).

Dimensiones de la Gestión Financiera son:

Recaudación financiera: La recaudación de recursos es utilizar apropiadamente la cordura en contra del riesgo y la inseguridad, es realizar elecciones adecuadas con anticipación ante un accionar futuro. Se podría que es "el desarrollo sistemático de programas orientados hacia el cumplimiento de objetivos previamente definidos, por medio de un proceso de análisis, evaluación y selección de las diferentes oportunidades que se han predicho. La recaudación de los recursos se encarga del logro de las ventas

planteadas, el ingreso y los activos a través de la utilización de estrategias como base primordial de las actividades. (Lawrence, 2018)

Ejecución financiera: La realización de los planes por parte del administrador financiero influye de manera significativa en la ejecución de los recursos; ya que permite obtener una respuesta positiva por parte de los empleados; la utilización de los recursos permite a la empresa acceder a recursos con menor costo posible y estos recursos obtenidos son analizados para invertir en alternativas que generen una máxima rentabilidad para la empresa (Lawrence, 2018)

Control financiero : El control, tiene la particularidad de coadyuvar a la mejora de los procesos y actividades que de manera habitual desarrolla una organización, tal como se revela el control es la parte esencial en la empresa, por más que se obtengan buenos planes y una dirección eficiente, si la empresa no cuenta con un mecanismo que corrobore que la realización de los hechos esté yendo de acuerdo a lo planeado, el ejecutivo no podrá cerciorarse de la situación real de la empresa (Lawrence, 2018).

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

La presente investigación se encuentra clasificada como aplicada tal y como lo describe, Ñaupas et al., (2018) “La investigación aplicada es aquella que basándose en los resultados de la investigación básica, está orientada a resolver los problemas encontrados”. Se llama aplicada porque se basan en resultados de la investigación pura o fundamental, se formulan problemas e hipótesis de trabajo para resolver problemas sociales. (p. 136).

Es así que, se enfatiza la relación que existe entre las herramientas de gestión como el Balanced Scorecard y la Gestión financiera, la cual se desarrolla en la empresa en el área administrativa o gerencial. Entendiendo que el BSC es la variable independiente y a su vez la gestión financiera actúa como variable dependiente. En el desarrollo de la investigación se ha utilizado el método científico al ser considerado el camino a seguir a través de una serie de operaciones y reglas establecidas, los cuales permitieron alcanzar los resultados propuestos. Es necesario tomar en cuenta todos los capítulos de la investigación, porque su conceptualización permitirá aclarar un elemento necesario en la ciencia para llegar a tener nuevos conocimientos.

Según Hernández y Mendoza, (2018), sostienen que “Los métodos mixtos representan el conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y análisis de los datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta”. (p. 534).

Por tal motivo se cree importante señalar que se optó por utilizar el enfoque mixto porque se utiliza las evidencias de los datos numéricos, verbales y textuales para entender la problemática estudiada.

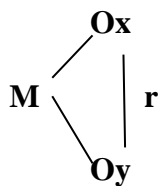
El diseño usado en la investigación es No Experimental, puesto que este tipo de diseño solo se reduce a contemplar los fenómenos en su estado natural para luego analizarlos”. (Altuna, 2018).

El diseño de investigación no experimental permite describir la relación existente de un período con otro. Se basa en relaciones, no tiene clasificación y se conceptualiza. Se relaciona con las metas y permite la causalidad.

Investigación descriptiva - explicativa porque un investigador mide dos variables. Permite evaluar la relación estadística entre ellos sin verse afectado por variables externas. Además, al ser un diseño transversal, se pueden recolectar información de las variables de investigación al mismo tiempo.

El método deductivo, porque permite sacar conclusiones a partir del análisis, de modo que hará correlaciones entre variables. De esta forma, la hipótesis nos permite verificar la razón a partir de los conceptos encontrados a lo largo del trabajo.

### Esquema del diseño



#### Dónde:

**M:** Trabajadores de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevichería Restobar.

**Ox:** Variable independiente: Balanced Scorecard

**Oy:** Variable dependiente: recaudación financiera

**r:** Es el grado de relación entre ambas variables.

### Población y Muestra

La unidad de estudio de esta investigación, son los colaboradores de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevichería Restobar, del distrito de Comas.

La población puede ser definida como el total de las unidades de estudio, que contienen las características requeridas, para ser consideradas como tales. Estas unidades pueden ser personas, objetos, conglomerados, hechos o fenómenos, que representan las características requeridas para la investigación. (Ñaupas et al., 2018)



Es por ello que, nuestra población de estudio está conformada por 40 colaboradores de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevichería Restobar, del distrito de Comas.

La muestra de estudio estuvo conformada por 40 colaboradores de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevichería Restobar, Comas.

Para determinar el tamaño de la muestra, se realizó un muestreo no probabilístico por ser un método práctico, debido a su velocidad, costo, efectividad y facilidad de disponer de la muestra requerida. La unidad de análisis de esta muestra son los colaboradores que trabajan en la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevichería Restobar.

Las técnicas de recolección de datos son los medios por los cuales los investigadores recogen la información que necesitan de un fenómeno o realidad, en función a los objetivos de estudio.

De acuerdo con Ñaupas et al., (2018) quienes describen a las técnicas de investigación como el conjunto de normas que regulan el proceso de investigación, en cada etapa, desde el principio hasta el fin, desde el descubrimiento del problema hasta la verificación e incorporación de la hipótesis, dentro de las teorías vigentes”. (p. 273).

Las técnicas de recolección elegidas en la presente investigación, se determinaron con el afán de poder validar con los resultados las hipótesis planteadas.

La encuesta es una de las técnicas más utilizadas destinada a recoger, procesar y analizar la información sobre los objetivos de la información, tiene una gran versatilidad en cuanto a los tipos de información que permite recoger y procesar. (Hernández y Mendoza, 2018)

El análisis documental es una forma de análisis de contenido que empieza con los conocimientos previos, sobre el tema problema de investigación y evita redescubrir un

problema ya investigado, sus fuentes de investigación son tesis magistrales o doctorales, libros, documentos o publicaciones previas. (Ñaupas et al., 2018)

La tecnología se enfoca en verificar los conocimientos previos obtenidos a través de fuentes primarias y confiables para verificar la factibilidad de la hipótesis propuesta, comprobando así la confiabilidad, relevancia y efectividad del proyecto. (Ñaupas et al., 2018).

El análisis de datos es muy variado consiste en la entrega de datos no estructurados a los cuales se le proporciona una estructura para obtener un resultado.

Para analizar los datos en los métodos mixtos se confía en la selección de modelos de análisis, como puede ser las bases de datos y hojas de cálculo, así también los programas estadísticos como son (SPSS, WordStat) para poder obtener un correcto resultado. (Hernández y Mendoza, 2018).

Los instrumentos utilizados en este proceso son:

El cuestionario incluye un formulario para los encuestados, que contiene una serie de preguntas ordenadas, coherentes, claras, precisas y objetivas para que puedan ser resueltas de la misma manera. (Carrasco, 2016)

En este sentido, se desarrolló un cuestionario en el que los usuarios responderán sobre las variables a estudiar. Se concibe por validez la medida en que muestra con precisión las características o dimensiones a medir, se proporciona en diferentes grados, y es preciso determinar el tipo de validez del ensayo (Carrasco, 2016)

En esta encuesta se comprobó el estándar de confiabilidad de la herramienta el coeficiente Alpha Cronbach obteniendo 0.938, indica que el instrumento tiene una confiabilidad alta, por lo que se puede aplicar; fue desarrollado por J. L. Cronbach requiere un manejo del instrumento de medida y produce un valor que

oscila entre 1 y 0. Es adecuado para escalas con múltiples valores posibles, por lo que se puede emplear para comprobar la confiabilidad de una escala con más de dos opciones como respuesta.

#### Ficha Técnica

**Nombre:** Escala para la evaluación del Balanced Scorecard

**Autor:** Carranza & Chanduvi (2013)

**Adaptado:** Abel Tineo Medina (2010)

**Administración:** Individual y colectiva

**Aplicación:** Personal

**Dimensiones;** Perspectivas: financiera (2 ítems); de clientes (2 ítems); de procesos internos (15 ítems); de aprendizaje y crecimiento (9 ítems)

Las opciones para los ítems son: Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)

#### Baremos de la variable Balanced Scorecard

	Niveles y rangos		
	Bajo	Medio	Alto
Balanced Scorecard	(28 -64)	(65 – 102)	(103 – 140)
D1: Financiera	(2-4)	(5-7)	(8-10)
D2. De clientes	(2-4)	(5-7)	(8-10)
D3. De procesos internos	(15-34)	(35-54)	(55-75)
D4. De aprendizaje y crecimiento	(9-20)	(21-32)	(33-45)

#### Confiabilidad del test

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
.884	20

La prueba piloto se realizó con 15 personas, que no pertenecieron a la muestra, en la confiabilidad se aplicó alfa de Cronbach, el cuestionario fue medido en escala ordinal tipo Likert, se obtuvo un coeficiente de 0.884 para el Balanced Scorecard (28 ítems), de

esta forma según Hernández y Mendoza (2018) la variable representa una consistencia interna de los ítems entonces el instrumento es confiable.

#### Ficha de Cotejo

**Nombre:** Ficha de cotejo gestión financiera

**Autor:** Anghela Fransheska Angulo Saavedra (2017)

**Administración:** Individual

**Aplicación:** Personal

**Dimensiones;** recaudación financiera (8 ítems), ejecución financiera (2 ítems) y para el control financiero (6 ítems)

Las opciones para los ítems son: no (0) y si (1)

En el caso de la ficha de cotejo se aplicará la validación de juicios de expertos.

Hoja de Cálculo: A través del uso del software Excel se procedió a la elaboración de tablas donde se registraron los datos proporcionados por la empresa, para después realizar los análisis financieros de forma horizontal y vertical de los Estados Financieros de la empresa, con la finalidad de obtener la situación financiera de la entidad.

SPSS 26: Es un paquete estadístico que contiene todos los análisis estadísticos y permite poder procesar y evaluar la relación entre las variables en base al coeficiente de correlación.

Se aplicó los siguientes procedimientos para la recolección de datos e información: El procedimiento para el análisis de información: se realizó el análisis documental, una técnica que permite conocer, comprender, analizar e interpretar cada una de las normas, textos, libros, artículos de Internet y otras fuentes documentales. Seguido por la indagación, esta técnica facilitó la disposición de datos cualitativos y cuantitativos de cierto nivel de razonabilidad. También se realizó la conciliación de datos, donde la variable Balanced Scorecard se apoyó en un cuestionario compuesto por 20 ítems,

relacionados a las dimensiones estudiadas, con respecto a la variable gestión financiera se apoyó en los datos obtenidos en el área financiera de la empresa, donde se analizó las finanzas de forma anual, para que sean tomados en cuenta, luego de eso se aplicó una ficha de observación, detallando la información obtenida. Y para finalizar se realizó la interpretación de gráficos, para presentar la información y comprender la evolución de la información entre periodos, entre elementos y otros aspectos.

Se utilizó el software Excel y el software estadístico SPSS 26 para evaluar la relación entre las variables en base al coeficiente de correlación.

Para el procesamiento de los resultados del presente trabajo se utilizó la prueba no paramétrica: el Coeficiente de correlación de Rho Spearman para la variable Balanced Scorecard, que se basa en los rangos de datos en lugar de hacerlo en los valores reales: resulta apropiado para datos ordinales (susceptibles de ser ordenados) y para datos agrupados en intervalos que no satisfagan el supuesto de normalidad.

Para el análisis de datos de la primera variable, se aplicó un instrumento compuesto por 20 ítems desagregado en las dimensiones planteadas por el autor que defiende la teoría y la idea del trabajo.

Para la segunda variable, se aplicó una ficha documental, ya que se tomó datos del área financiera de la empresa, siendo analizada de forma anual, se comparó los últimos 5 años que se considera del 2016 al 2020, para identificar la realidad financiera de la empresa, estuvo compuesta por 3 categorías, donde se analizó cada punto financiero para luego brindar un informe final.

De acuerdo con los lineamientos dados por la Universidad Privada del Norte, con respecto a los esquemas e índices que se aplican para la elaboración de la tesis, se respetó los derechos de autor, así como la aplicación de la normativa APA en la cita, estilo de formato, entre otro, durante todo el proceso de investigación, el asesor y las autoridades

universitarias tendrán conocimiento de la información recolectada y aplicada. Sin embargo, esto también se debe tener en cuenta el consentimiento de los participantes, en este caso a los colaboradores de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevichería Restobar, guiadas por los lineamientos interno de dicha empresa. La edad básica máxima para participar es de 18 a 35 años.

Los participantes comprendieron los objetivos de la investigación y el propósito de completarlos, además su participación es voluntaria y anónima.

Además, se tuvo en cuenta los siguiente:

**Beneficencia:** La experiencia del personal profesional no daña ni interfiere con el equipo.

**No maleficencia:** No se divulgarán las respuestas o creencias dadas por el profesional, así mismo es importante trabajar para prevenir daños físicos, emocionales y conductuales al personal entrevistado.

**Autonomía:** Se permite la posibilidad de la participación del trabajador, protegiendo la privacidad, al ser encuestas anónimas.

**Justicia:** Todos los entrevistados son tratados como individuos y brindaran su propia guía única antes de que finalice el estudio con el debido cuidado y respeto. Asimismo, se excluyen las prácticas discriminatorias.

**Respeto:** Todos los colaboradores son tratados con respeto ya que son parte fundamental del desarrollo de la investigación.

### CAPÍTULO III. RESULTADOS

Tabla 1.

*Frecuencia y proporción estadística de la variable Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard de la Empresa Gastronómica, en su Punto Cevichería Restobar, Comas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	14	35,0	35,0	35,0
	Medio	15	37,5	37,5	72,5
	Alto	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

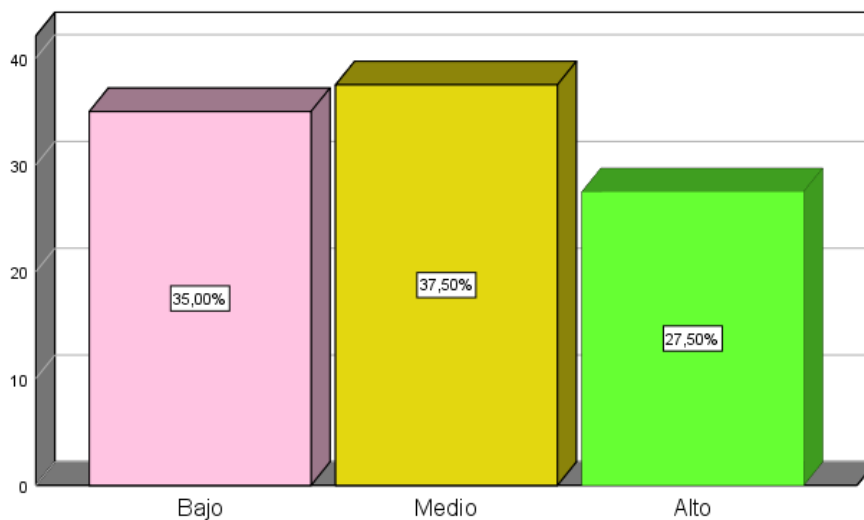


Figura 1. Balanced Scorecard de la Empresa Gastronómica En Su Punto Restobar

**Interpretación:**

Según los datos obtenidos sobre la *variable Balanced Scorecard* de la Empresa Gastronómica, en su Punto Cevichería Restobar, Comas, se obtuvo respuesta de 40 colaboradores siendo: un 35% para el nivel bajo, para el nivel medio se obtuvo un 37,5% y para el nivel alto se obtuvo un 27,5%, según los datos la empresa se aplica de forma media el Balanced Scorecard de la Empresa Gastronómica, en su Punto Cevichería Restobar, Comas.

Tabla 2.

*Frecuencia y proporción estadística de la dimensión financiera de la Empresa Gastronómica En Su Punto Cevicheria Restobar.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Bajo	17	42,5	42,5	42,5
Medio	9	22,5	22,5	65,0
Alto	14	35,0	35,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

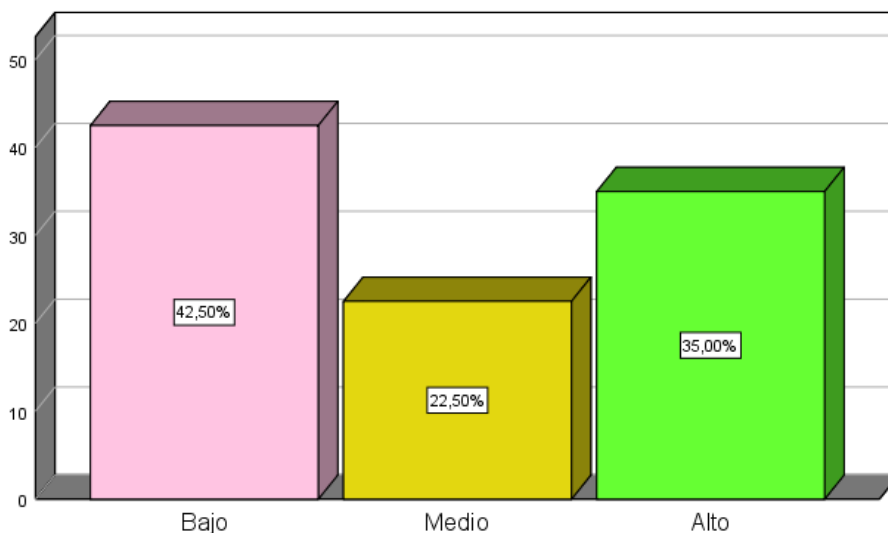


Figura 2. Dimensión financiera de la Empresa Gastronómica En Su Punto Cevicheria

*Restobar*

Interpretación:

Según los datos obtenidos sobre la Dimensión financiera de la Empresa Gastronómica, en su Punto Cevicheria Restobar, Comas, se obtuvo respuesta de 40 colaboradores siendo: un 42.5% para el nivel bajo, para el nivel medio se obtuvo un 22,5% y para el nivel alto se obtuvo un 35%, según los datos la empresa se aplica de forma baja el manejo financiero de la Empresa Gastronómica, en su Punto Cevichería Restobar, Comas.



Tabla 3.

*Frecuencia y proporción estadística de la dimensión procesos internos de la Empresa Gastronómica, en su Punto Cevicheria Restobar*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	13	32,5	32,5	32,5
	Medio	12	30,0	30,0	62,5
	Alto	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

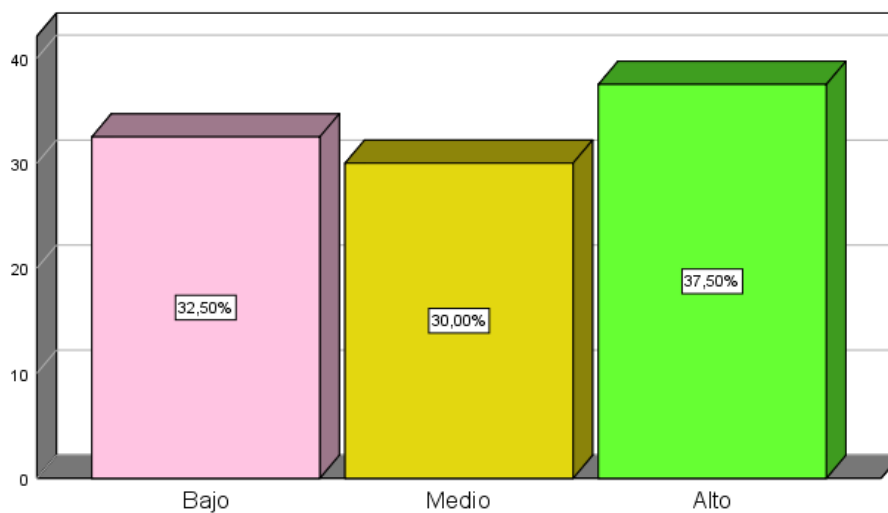


Figura 3. Dimensión procesos internos de la Empresa Gastronómica, en su Punto

Cevicheria Restobar

#### Interpretación:

Según los datos obtenidos sobre la Dimensión procesos internos de la Empresa Gastronómica, en su Punto Cevicheria Restobar, Comas, se obtuvo respuesta de 40 colaboradores siendo: un 32.5% para el nivel bajo, para el nivel medio se obtuvo un 30% y para el nivel alto se obtuvo un 37.5%, según los datos la empresa se aplica un nivel alto sobre el manejo de los procesos internos de la Empresa Gastronómica, en su Punto Cevichería Restobar, Comas.

Tabla 4.

*Frecuencia y proporción estadística de la dimensión aprendizaje y crecimiento de la Empresa Gastronómica, en su Punto Cevicheria Restobar*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	15	37,5	37,5	37,5
	Medio	23	57,5	57,5	95,0
	Alto	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

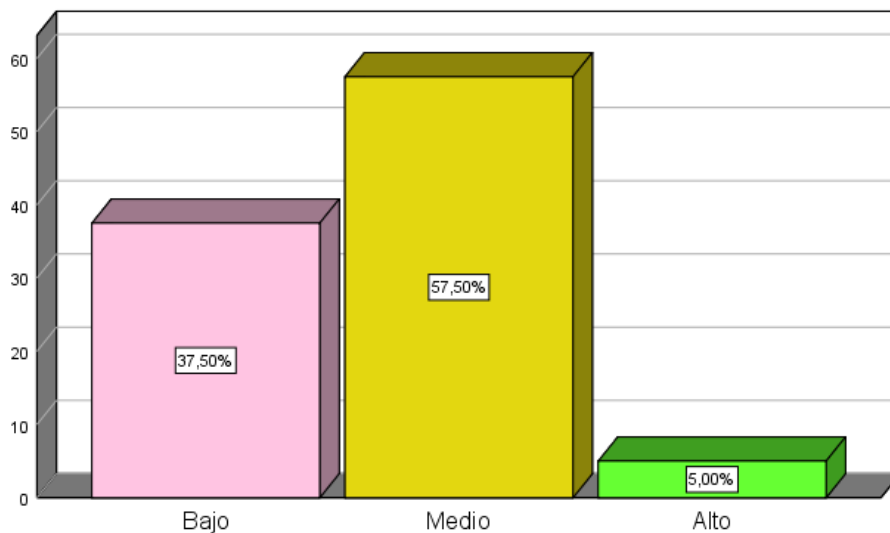


Figura 4. Gráfico de la dimensión aprendizaje y crecimiento de la Empresa

Gastronómica, en su Punto Cevicheria Restobar

#### Interpretación:

Según los datos obtenidos sobre la Dimensión aprendizaje y crecimiento de la Empresa Gastronómica, en su Punto Cevicheria Restobar, Comas, se obtuvo respuesta de 40 colaboradores siendo: un 37.5% para el nivel bajo, para el nivel medio se obtuvo un 57.5% y para el nivel alto se obtuvo un 5%, según los datos la empresa se aplica un nivel medio sobre el aprendizaje y crecimiento de la Empresa Gastronómica, en su Punto Cevicheria Restobar, Comas.

Tabla 5.

*Frecuencia y proporción estadística de la variable Gestión financiera de la Empresa Gastronómica, en su Punto Cevicheria Restobar*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	15	37,5	37,5	37,5
	Medio	14	35,0	35,0	72,5
	Alto	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

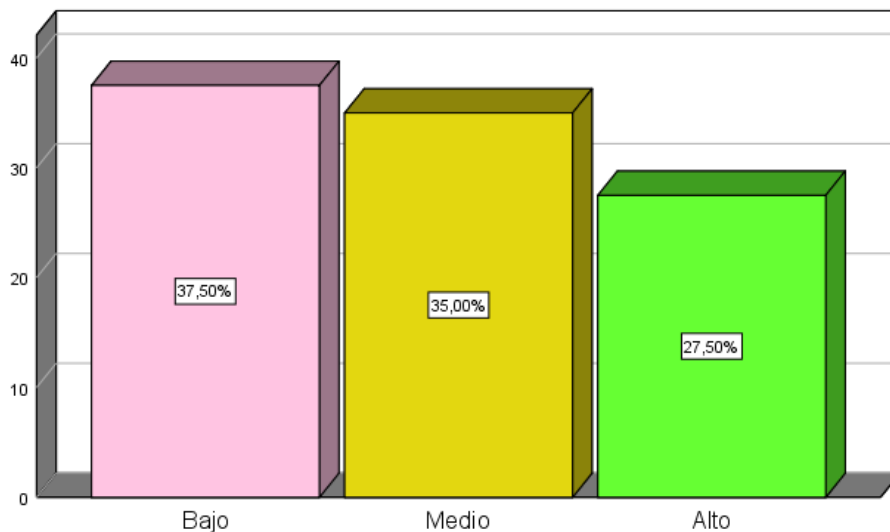


Figura 5. Gráfico de variable Gestión financiera de la Empresa Gastronómica, en su

Punto Cevicheria Restobar

#### Interpretación:

Según los datos obtenidos sobre la variable Gestión financiera y crecimiento de la Empresa Gastronómica, en su Punto Cevicheria Restobar, Comas, se obtuvo respuesta de 40 colaboradores siendo: un 37.5% para el nivel bajo, para el nivel medio se obtuvo un 35% y para el nivel alto se obtuvo un 27.5%, según los datos la empresa se obtuvo nivel bajo sobre el manejo correcto de la gestión financiero dentro de la Empresa Gastronómica, en su Punto Cevicheria Restobar, Comas.

Tabla 6.

*Frecuencia y proporción estadística de la dimensión recaudación de la Empresa Gastronómica, en su Punto Cevicheria Restobar*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	18	45,0	45,0	45,0
	Medio	8	20,0	20,0	65,0
	Alto	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

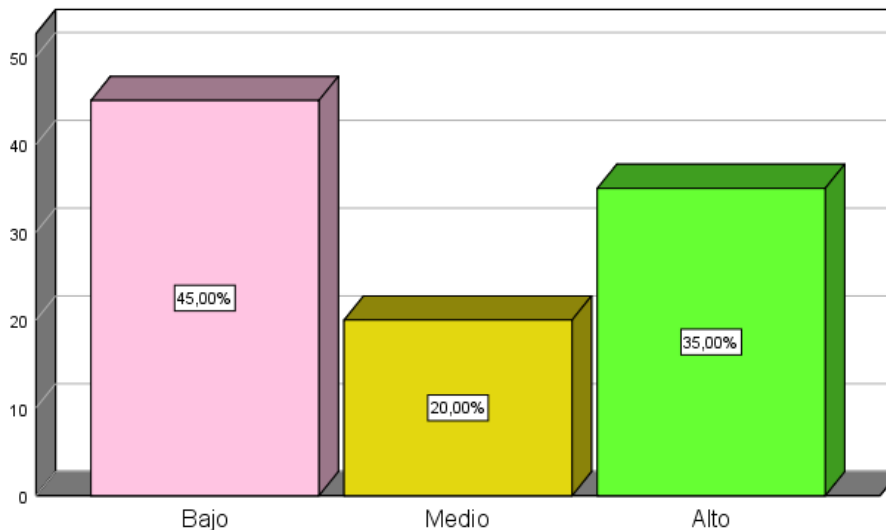


Figura 6. Gráfico de la dimensión recaudación de la Empresa Gastronómica, en su

Punto Cevicheria Restobar

#### Interpretación:

Según los datos obtenidos sobre la Dimensión recaudación de la Empresa Gastronómica, en su Punto Cevicheria Restobar, Comas, se obtuvo respuesta de 40 colaboradores siendo: un 45% para el nivel bajo, para el nivel medio se obtuvo un 20% y para el nivel alto se obtuvo un 35%, según los datos la empresa se obtuvo nivel bajo sobre manera en la que se recauda el dinero dentro de la Empresa Gastronómica, en su Punto Cevicheria Restobar, Comas.

Tabla 7.

*Frecuencia y proporción estadística de la dimensión ejecución de la Empresa Gastronómica, en su Punto Cevicheria Restobar*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	13	32,5	32,5	32,5
	Medio	12	30,0	30,0	62,5
	Alto	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

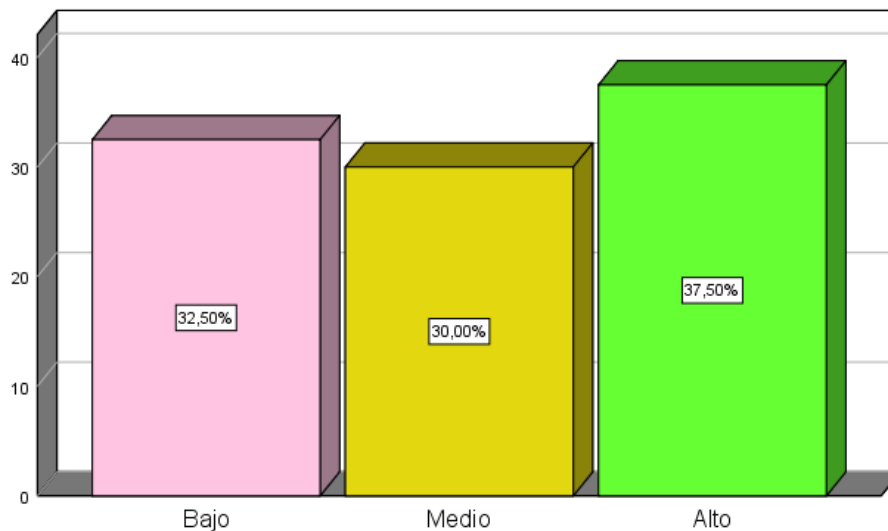


Figura 7. Gráfico de la dimensión ejecución de la Empresa Gastronómica, en su Punto

Cevicheria Restobar

Interpretación:

Según los datos obtenidos sobre la Dimensión ejecución de la Empresa Gastronómica, en su Punto Cevicheria Restobar, Comas, se obtuvo respuesta de 40 colaboradores siendo: un 32.5% para el nivel bajo, para el nivel medio se obtuvo un 30% y para el nivel alto se obtuvo un 37.5%, según los datos la empresa se obtuvo nivel alto sobre manera en la que se ejecuta la gestión financiera dentro de la Empresa Gastronómica, en su Punto Cevicheria Restobar, Comas.

Tabla 8.

*Frecuencia y proporción estadística de la dimensión control de la Empresa Gastronómica, en su Punto Cevicheria Restobar*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	13	32,5	32,5	32,5
	Medio	12	30,0	30,0	62,5
	Alto	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

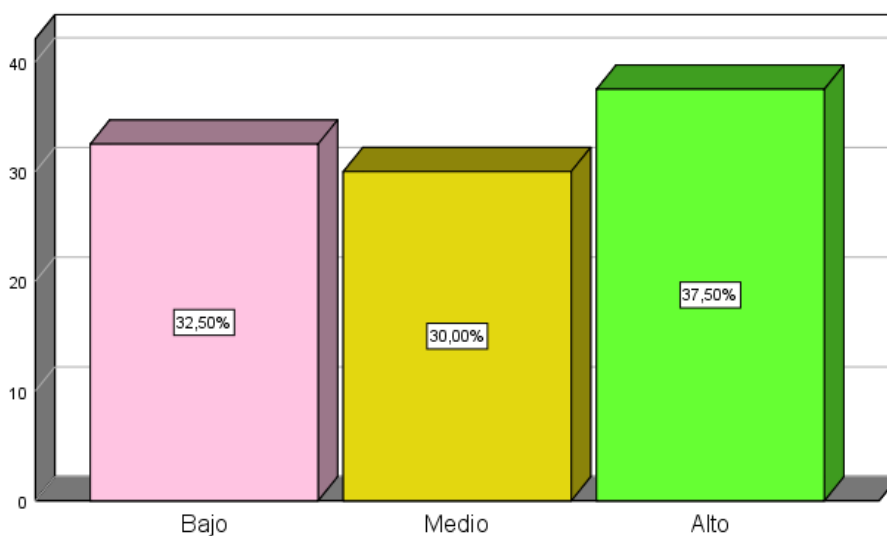


Figura 8. Gráfico de la dimensión control de la Empresa Gastronómica, en su Punto

Cevicheria Restobar

#### Interpretación:

Según los datos obtenidos sobre la Dimensión control de la Empresa Gastronómica, en su Punto Cevicheria Restobar, Comas, se obtuvo respuesta de 40 colaboradores siendo: un 32.5% para el nivel bajo, para el nivel medio se obtuvo un 30% y para el nivel alto se obtuvo un 37.5%, según los datos la empresa se obtuvo nivel alto sobre manera en la que se controla la gestión financiera dentro de la Empresa Gastronómica, en su Punto Cevicheria Restobar, Comas.

**a. Prueba de hipótesis general.**

H0 La implementación del Balanced Scorecard no incide en la mejora del 25% la Gestión Financiera de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevicheria Restobar, Comas 2020

H1 La implementación del Balanced Scorecard incide en la mejora del 25% la Gestión Financiera de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevicheria Restobar, Comas 2020

**b. Nivel de decisión.**

Significancia  $\geq 0.05$ ; se rechaza Hipótesis nula

Significancia  $\leq 0.05$ ; se acepta hipótesis nula

**c. Estadístico.**

La estimación de los parámetros de la prueba de hipótesis se realizó mediante el proceso estadístico no paramétrico coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

**d. Cálculos.**

Tabla 9.

*Significancia y Correlación de variables La implementación del Balanced Scorecard incide en la mejora del 25% en la Gestión Financiera de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevicheria Restobar, Comas 2020*

Correlaciones				
		Balanced Scorecard	Gestión financiera	
Rho Spearman	de	Balanced Scorecard	Coeficiente de correlación	
		Gestión financiera	Coeficiente de correlación	
		Sig. (bilateral)		Sig. (bilateral)
		N		N
		1,000	,899**	
		.	,000	
		40	40	
		,899**	1,000	
		,000	.	
		40	40	

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

### **Interpretación:**

Se determinó mediante la prueba de inferencia de hipótesis general una correlación alta y significancia de Rho de Spearman, la correlación es alta positiva de 0,899 y una significancia de  $p \text{ valor} = 0,000 < 0.05$   $p \text{ valor}$  esperado para la conservación de estatus, por lo tanto se rechazó la Hipótesis nula, concluyendo que hay suficiente evidencia en los datos de los resultados de inferencia estadístico Rho, que ambas variables de estudio están correlacionadas de manera significativa, y existe una relación directa alta de dependencia, en la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevicheria Restobar.



**a. Prueba de hipótesis específica 1.**

H1 La implementación del Balanced Scorecard no incide en el crecimiento del 10% en la recaudación financiera de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevicheria Restobar, Comas 2020

H0 La implementación del Balanced Scorecard incide en el crecimiento del 10% en la recaudación financiera de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevicheria Restobar, Comas 2020

**b. Nivel de decisión.**

Significancia  $\geq 0.05$ ; se rechaza Hipótesis nula

Significancia  $\leq 0.05$ ; se acepta hipótesis nula

**c. Estadístico.**

La estimación de los parámetros de la prueba de hipótesis se realizó mediante el proceso estadístico no paramétrico coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

**d. Cálculos.**

Tabla 10.

*Significancia y Correlación de La implementación del Balanced Scorecard incide en el crecimiento del 10% en la recaudación financiera de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevicheria Restobar, Comas 2020*

Correlaciones					
		Balanced Scorecard		Recaudación financiera	
Rho de Spearman	Balanced Scorecard	Coeficiente de correlación	de	1,000	,982**
		Sig. (bilateral)		.	,000
		N		40	40
	Recaudación financiera	Coeficiente de correlación	de	,982**	1,000
		Sig. (bilateral)		,000	.
		N		40	40

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

**Interpretación:**

Se determinó mediante la prueba de inferencia de hipótesis específica 1 una correlación alta y significancia de Rho de Spearman, la correlación es alta positiva de 0,982 y una significancia de p valor = 0,000 < 0.05 p valor esperado para la conservación de estatus quo, por lo tanto se rechazó la Hipótesis nula, concluyendo que hay suficiente evidencia en los datos de los resultados de inferencia estadístico Rho, que ambas dimensiones de estudio están correlacionadas de manera significativa, y existe una relación directa alta de dependencia, en la Empresa Gastronómica, En Su Punto Cevicheria Restobar.

**a. Prueba de hipótesis específica 2.**

H0 La implementación del Balanced Scorecard NO incide en el aumento del 15% en la ejecución financiera de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevicheria Restobar, Comas 2020

H1 La implementación del Balanced Scorecard incide en el aumento del 15% en la ejecución financiera de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevicheria Restobar, Comas 2020

**b. Nivel de decisión.**

Significancia  $\geq 0.05$ ; se rechaza Hipótesis nula

Significancia  $\leq 0.05$ ; se acepta hipótesis nula

**c. Estadístico.**

La estimación de los parámetros de la prueba de hipótesis se realizó mediante el proceso estadístico no paramétrico coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

**d. Cálculos.**

Tabla 11.

*Significancia y Correlación de La implementación del Balanced Scorecard incide en el aumento del 15% en la ejecución financiera de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevicheria Restobar, Comas 2020*

Correlaciones					Ejecución financiera
Rho de Spearman	Balanced Scorecard	Coeficiente de correlación	de	1,000	,928**
		Sig. (bilateral)		.	,000
		N		40	40
	Ejecución financiera	Coeficiente de correlación	de	,928**	1,000
		Sig. (bilateral)		,000	.
		N		40	40

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

**Interpretación:**

Se determinó mediante la prueba de inferencia de hipótesis específica 2 una correlación alta y significancia de Rho de Spearman, la correlación es alta positiva de 0,928 y una significancia de p valor = 0,000 < 0.05 p valor esperado para la conservación de status quo, por lo tanto se rechazó la Hipótesis nula, concluyendo que hay suficiente evidencia en los datos de los resultados de inferencia estadístico Rho, que ambas dimensiones de estudio están correlacionadas de manera significativa, y existe una relación directa alta de dependencia, en la Empresa Gastronómica, En Su Punto Cevicheria Restobar.

**a. Prueba de hipótesis específica 3.**

H0 La implementación del Balanced Scorecard NO incide en el incremento del 20% en el control financiero de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevicheria Restobar, Comas 2020

H1 La implementación del Balanced Scorecard incide en el incremento del 20% en el control financiero de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevicheria Restobar, Comas 2020

**b. Nivel de decisión.**

Significancia  $\geq 0.05$ ; se rechaza Hipótesis nula

Significancia  $\leq 0.05$ ; se acepta hipótesis nula

**c. Estadístico.**

La estimación de los parámetros de la prueba de hipótesis se realizó mediante el proceso estadístico no paramétrico coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

**d. Cálculos.**

Tabla 12.

*Significancia y Correlación de La implementación del Balanced Scorecard incide en el incremento del 20% en el control financiero de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevicheria Restobar, Comas 2020.*

		Correlaciones		Balanced Scorecard	Control financiero
Rho de Spearman	Balanced Scorecard	Coeficiente de correlación	de	1,000	,735**
		Sig. (bilateral)		.	,000
		N		40	40
	Control financiero	Coeficiente de correlación	de	,735**	1,000
Sig. (bilateral)			,000	.	
N			40	40	

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

**Interpretación:**

Se determinó mediante la prueba de inferencia de hipótesis específica 3 una correlación alta y significancia de Rho de Spearman, la correlación es alta positiva de 0,735 y una significancia de p valor = 0,000 < 0.05 p valor esperado para la conservación de estatus quo, por lo tanto se rechazó la Hipótesis nula, concluyendo que hay suficiente evidencia en los datos de los resultados de inferencia estadístico Rho, que ambas dimensiones de estudio están correlacionadas de manera significativa, y existe una relación directa alta de dependencia, en la Empresa Gastronómica, En Su Punto Cevicheria Restobar.

### Análisis Vertical

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA										
EN SU PUNTO CEVICHERIA RESTOBAR										
SITUACIÓN FINANCIERA - ANALISIS VERTICAL										
	2016		2017		2018		2019		2020	
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>27,000</b>	<b>32%</b>	<b>30,500</b>	<b>33%</b>	<b>36,000</b>	<b>32%</b>	<b>42,000</b>	<b>34%</b>	<b>48,500</b>	<b>35%</b>
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	10,000	12%	13,000	14%	15,000	13%	21,000	17%	25,000	18%
Cuentas por Cobrar Com.	2,000	2%	2,500	3%	3,000	3%	3,000	2%	3,500	3%
Existencias (neto)	15,000	18%	15,000	16%	18,000	16%	18,000	14%	20,000	15%
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>56,200</b>	<b>68%</b>	<b>61,500</b>	<b>67%</b>	<b>75,500</b>	<b>68%</b>	<b>82,500</b>	<b>66%</b>	<b>88,500</b>	<b>65%</b>
Otros Activos	6,200	7%	6,500	7%	5,500	5%	7,500	6%	8,500	6%
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	50,000	60%	55,000	60%	70,000	63%	75,000	60%	80,000	58%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>83,200</b>		<b>92,000</b>		<b>111,500</b>		<b>124,500</b>		<b>137,000</b>	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>23,200</b>	<b>28%</b>	<b>28,000</b>	<b>30%</b>	<b>43,500</b>	<b>39%</b>	<b>52,500</b>	<b>42%</b>	<b>62,000</b>	<b>45%</b>
Pasivo Corriente	18,000	22%	20,500	22%	35,000	31%	32,500	26%	35,000	26%
Pasivo No Corriente	5,200	6%	7,500	8%	8,500	8%	20,000	16%	27,000	20%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>60,000</b>	<b>72%</b>	<b>64,000</b>	<b>70%</b>	<b>68,000</b>	<b>61%</b>	<b>72,000</b>	<b>58%</b>	<b>75,000</b>	<b>55%</b>
Total Patrimonio Neto	60,000	72%	64,000	70%	68,000	61%	72,000	58%	75,000	55%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>83,200</b>		<b>92,000</b>		<b>111,500</b>		<b>124,500</b>		<b>137,000</b>	

Figura 9. Cuadro del Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera de la Empresa Gastronómica, en su Punto Cevicheria Restobar

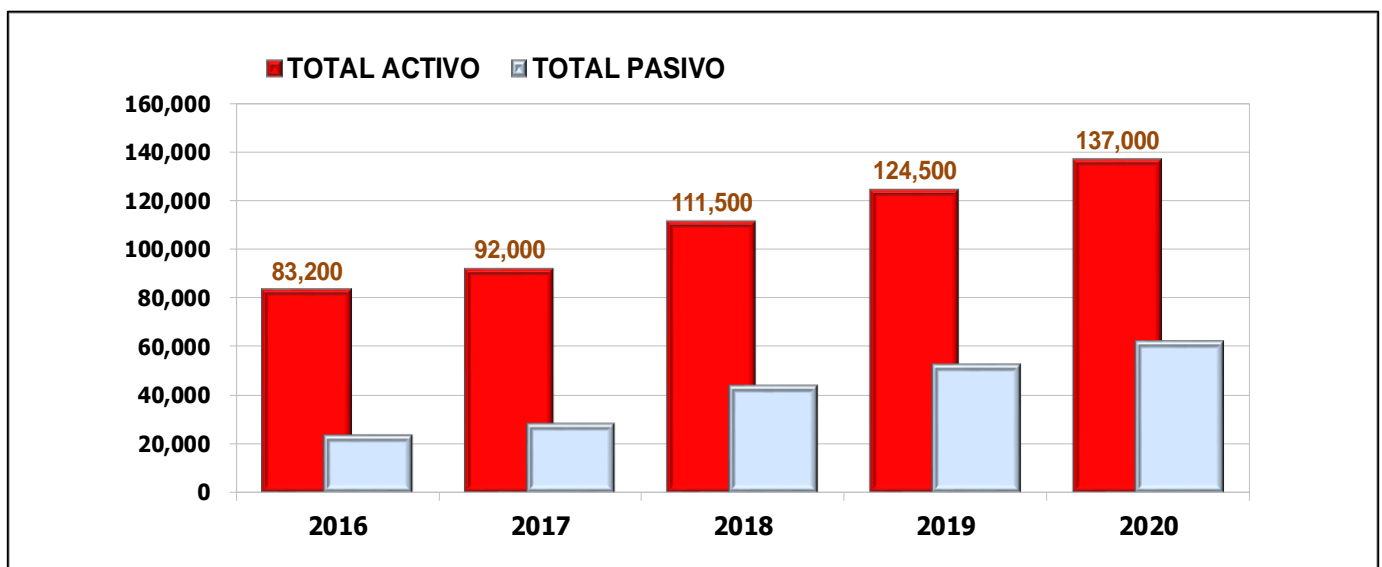


Figura 10. Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera de la Empresa Gastronómica, en su Punto Cevicheria Restobar

**Interpretación:**

Según los datos obtenidos del Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera de la Empresa Gastronómica, en su Punto Cevicheria Restobar, se obtuvo que los últimos cinco años la empresa ha tenido un crecimiento significativo en la adquisición de sus activos, así también se muestra el crecimiento de sus pasivos, pero en menos proporción con relación a sus activos.



## ESTADO DE RESULTADOS EN SU PUNTO CEVICHERIA RESTOBAR

### ESTADO DE RESULTADOS - ANALISIS VERTICAL

5 años 2016 2020

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Ventas</b>	<b>180,000</b>	<b>198,000</b>	<b>237,600</b>	<b>308,880</b>	<b>447,876</b>
Coste de las ventas	126,000 70%	134,640 68%	154,440 65%	216,216 70%	335,907 75%
<b>Margen Bruto</b>	<b>54,000 30%</b>	<b>63,360 32%</b>	<b>83,160 35%</b>	<b>92,664 30%</b>	<b>111,969 25%</b>
Gastos de ventas	18,000 10%	21,780 11%	28,512 12%	30,888 10%	44,788 10%
Gastos de administración	6,000 3%	6,500 3%	6,500 3%	7,000 2%	9,000 2%
<b>EBIT ( utilidad operativa)</b>	<b>30,000 17%</b>	<b>35,080 18%</b>	<b>48,148 20%</b>	<b>54,776 18%</b>	<b>58,181 13%</b>
Ingresos Financieros	0 0%	- 0%	- 0%	- 0%	- 0%
Gastos Financieros	- 0%	- 0%	- 0%	- 0%	- 0%
Ganancia (Pérdida) por Inst.Financieros	0 0%	- 0%	- 0%	- 0%	- 0%
Otros Ingresos	0 0%	- 0%	- 0%	- 0%	- 0%
Otros Gastos	- 0%	- 0%	- 0%	- 0%	- 0%
<b>U.A.I.</b>	<b>30,000</b>	<b>35,080</b>	<b>48,148</b>	<b>54,776</b>	<b>58,181</b>
Impuestos	8,850	10,349	14,204	16,159	17,164
<b>Utilidad Neta</b>	<b>21,150 12%</b>	<b>24,731 12%</b>	<b>33,944 14%</b>	<b>38,617 13%</b>	<b>41,018 9%</b>

Figura 11. Cuadro del Análisis Vertical del Estado de Resultados de la Empresa

Gastronómica, en su Punto Cevicheria Restobar

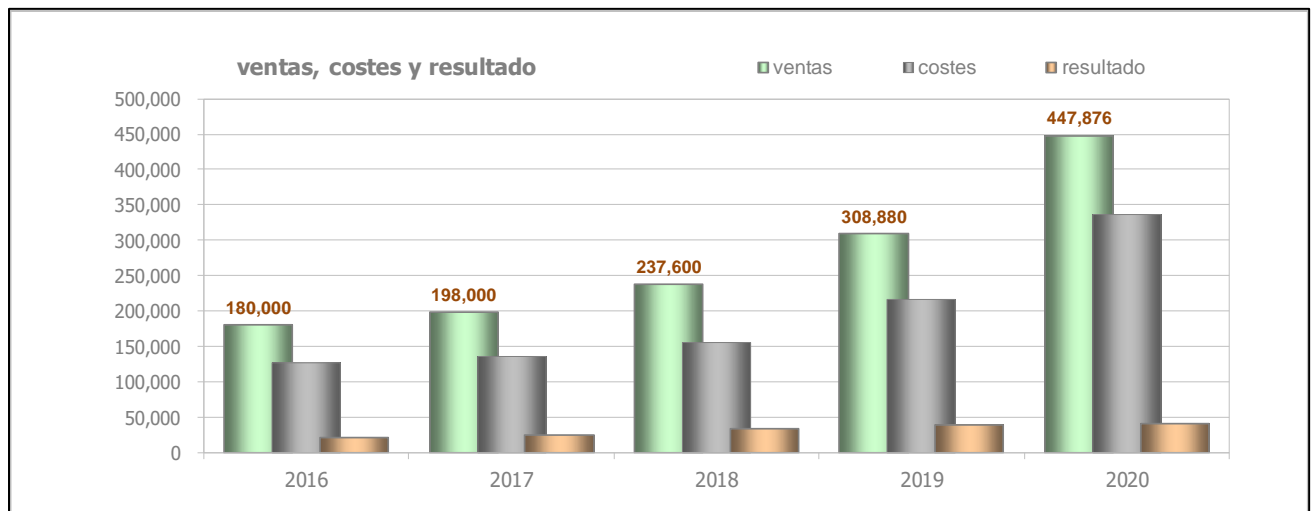


Figura 12. Análisis Vertical del Estado de Resultados de la Empresa

Gastronómica, en su Punto Cevicheria Restobar

**Interpretación:**

Según los datos obtenidos del Análisis Vertical del Estados de Resultados de la Empresa Gastronómica, en su Punto Cevicheria Restobar, se obtuvo que tanto las ventas, costos y resultados de la utilidad obtenida la empresa va creciendo de periodo a periodo, y de manera significativa durante los dos últimos años donde se demuestra la diferenciación de las ventas, lo cual nos demuestra el crecimiento de las operaciones frecuentes realizadas en la entidad.

## Análisis Horizontal

SITUACIÓN FINANCIERA - ANALISIS HORIZONTAL		5 años 2016 2020			
Variación vs. año anterior	2017	2018	2019	2020	
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>3,500 13.0%</b>	<b>5,500 18.0%</b>	<b>6,000 16.7%</b>	<b>6,500 15.5%</b>	
Efectivo y Equivalentes de	3,000 30%	2,000 15%	6,000 40%	4,000 19%	
Cuentas por Cobrar Com.	500 25%	500 20%	0 0%	500 17%	
Existencias (neto)	0 0%	3,000 20%	- 0%	2,000 11%	
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>3,000 5.3%</b>	<b>5,000 8.1%</b>	<b>6,000 7.9%</b>	<b>6,000 7.3%</b>	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	5,000 10%	15,000 27%	5,000 7%	5,000 7%	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>4,800 20.7%</b>	<b>15,500 55.4%</b>	<b>9,000 20.7%</b>	<b>9,500 18.1%</b>	
Pasivo Corriente	2,500 14%	14,500 71%	-2,500 -7%	2,500 8%	
Pasivo No Corriente	2,300 44%	1,000 13%	11,500 135%	7,000 35%	
Total Patrimonio Neto	4,000 6.7%	4,000 6.3%	4,000 5.9%	3,000 4.2%	

Figura 13. Cuadro del Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera de la

Empresa Gastronómica, en su Punto Cevicheria Restobar

### Interpretación:

Según los datos obtenidos en el Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera de la Empresa Gastronómica, en su Punto Cevicheria Restobar, se obtuvo que los activos corrientes han tenido una variación entre el 13% y el 18% durante los últimos cinco años, para los activos no corrientes la variación se encuentra entre el 5.3% y el 8.1% durante los periodos analizados, asimismo los pasivos se encuentran en una variación del 18.1% y el 55.4% para estos 5 años analizados.

ESTADO DE RESULTADOS - ANALISIS HORIZONTAL		5 años 2016 2020						
		2017	2018	2019	2020			
<b>Ventas</b>	18,000	10%	39,600	20%	71,280	30%	138,996	45%
Coste de las ventas	8,640	7%	19,800	15%	61,776	40%	119,691	55%
<b>Margen Bruto</b>	<b>9,360</b>	<b>17%</b>	<b>19,800</b>	<b>31%</b>	<b>9,504</b>	<b>11%</b>	<b>19,305</b>	<b>21%</b>
Gastos de ventas	3,780	21%	6,732	31%	2,376	8%	13,900	45%
Gastos generales	500	8%	-	0%	500	8%	2,000	29%
<b>EBIT</b>	<b>5,080</b>	<b>17%</b>	<b>13,068</b>	<b>37%</b>	<b>6,628</b>	<b>14%</b>	<b>3,405</b>	<b>6%</b>
Ingresos Financieros	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Gastos Financieros	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Ganancia (Pérdida) por Inst.Financieros	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Otros Ingresos	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Otros Gastos	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
<b>U.A.I.</b>	<b>5,080</b>	<b>17%</b>	<b>13,068</b>	<b>37%</b>	<b>6,628</b>	<b>14%</b>	<b>3,405</b>	<b>6%</b>
Impuestos	1,499		3,855		1,955		1,005	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>3,581</b>	<b>17%</b>	<b>9,213</b>	<b>37%</b>	<b>4,673</b>	<b>14%</b>	<b>2,401</b>	<b>6%</b>

Figura 14. Cuadro del Análisis Horizontal del Estado de Resultados de la Empresa

Gastronómica, en su Punto Cevicheria Restobar

### Interpretación:

Según los datos obtenidos del Análisis del Estado de Resultados de la Empresa Gastronómica, en su Punto Cevicheria Restobar, Comas, se obtuvo que las ventas han tenido una tendencia de crecimiento del 10% al 45% durante los últimos 5 años, del mismo modo ocurre en los costos y gastos realizados por la entidad donde fluctúa una variación del 7% al 55% durante los últimos 5 periodos, Asimismo, la utilidad neta de la empresa tuvo una variación del 6% al 37%, lo cual nos refleja que a pesar del crecimiento de las ventas (ingresos), los costos y gastos no han permitido obtener la utilidad esperada por la empresa.

## Crecimiento Interanual

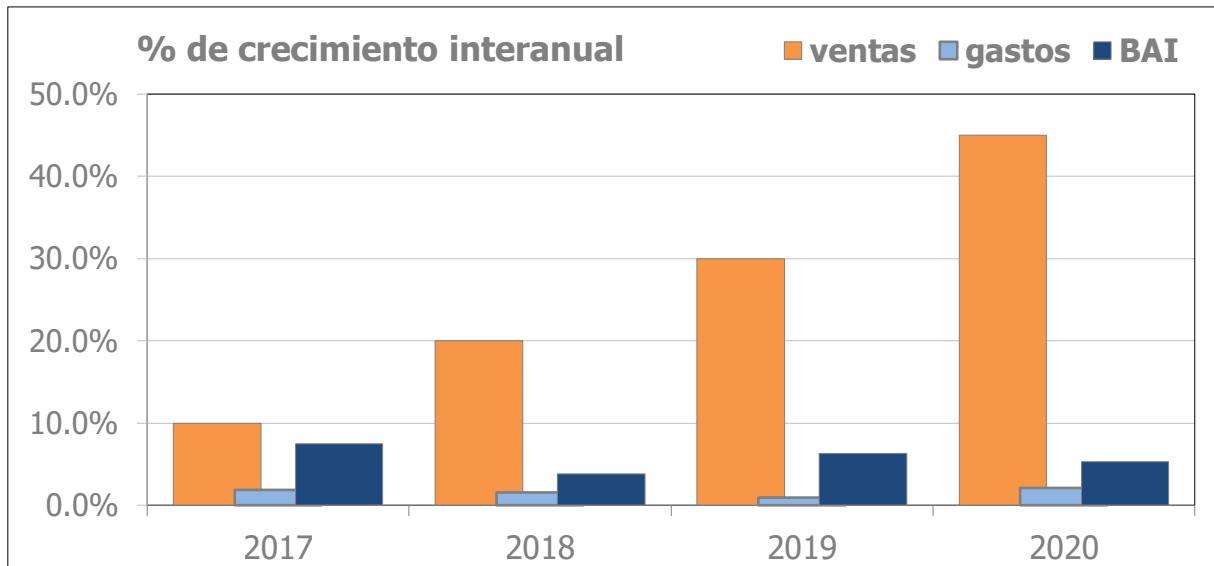


Figura 15. Análisis del Crecimiento Interanual de la Empresa Gastronómica, en su

Punto Cevicheria Restobar

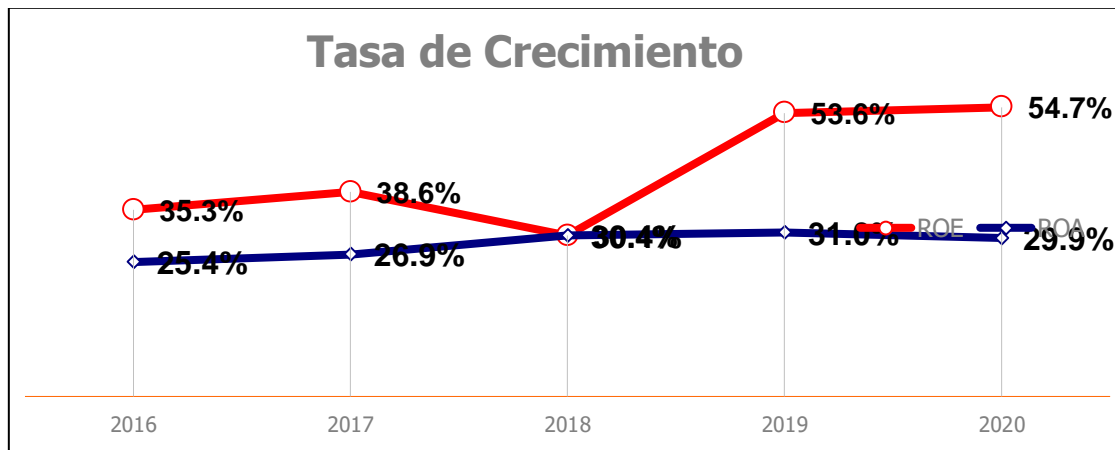


Figura 16. Tasa de crecimiento porcentual de la Empresa Gastronómica, en su Punto

Cevicheria Restobar

### Interpretación:

Según los datos obtenidos sobre la tasa de crecimiento de la Empresa Gastronómica, en su Punto Cevicheria Restobar, Comas, se obtuvo como respuesta un crecimiento anual de un 3% aproximadamente para los dos primeros años, con una caída de 8% para el tercer año, en el cuarto se tuvo un crecimiento significativo del 20% , el quinto año el crecimiento de la empresa fue de 1%, lo que nos demuestra que a pesar de la caída q tuvo la empresa, se pudo recuperar y está en proceso de crecimiento en estos dos últimos periodos.

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### Discusión

Conforme a la información recolectada en los antecedentes previamente estudiados y de acuerdo a los resultados obtenidos se logró, “Determinar como la implementación del Balanced Scorecard incide en la Gestión Financiera de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevicheria Restobar, Comas, 2020”.

Estos resultados guardan relación con lo hallado por Uchasara (2018); quien concluye que existe relación directa y significativa entre la variable Balanced Scorecard y rentabilidad en la empresa Marcaja SAC, 2017, demostrando en el estadístico de Spearman la significancia bilateral ( $\text{sig. bilateral} = 0.000 < 0.05$ ;  $\text{Rho} = 0.978$ ) existente entre sus dos variables de estudio. Algo similar ocurre con nuestra investigación, quien obtuvo del Rho de Spearman, un 0,982 concluyendo que existe una evidencia significativa entre los datos analizados, de esta forma el Balanced Scorecard cumple un papel importante dentro de la empresa ya que a través de su aplicación se puede identificar los problemas que presentan las diversas áreas involucradas, además los encuestados tienen conocimiento e interés de proponer que se implemente el BSC, y de esta forma identificar las fortalezas y debilidades de la entidad, quienes manifestaron que a través de su aplicación se mejorara la eficiencia y optimizara el éxito de la empresa, además para la gestión financiera se analizaron los estados financiero, apoyada en la recaudación, ejecución y control, verificando que la gerencia maneja un plan financiero la cual se aplica de manera empírica, es decir, se imparten instrucciones de manera verbal, por lo que no se encuentra documentado, ocasionando que los recursos se manejen de manera inapropiada.

En el resultado de la identificación de cómo “La implementación del Balanced Scorecard incide en la recaudación financiera de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevicheria Restobar, Comas 2020”, se apoyó en la investigación de Colareta (2018) quien concluye que el Balanced Scorecard influye positivamente en la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos, lo cual implica que el Balance Scorecard se relaciona con la gestión empresarial de las Mypes del sector panadero, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, de esta forma la entidad debe mantener su rentabilidad aumentando los ingresos con nuevos clientes, manteniendo los ingresos de clientes actuales y rebajando costos, y para la segunda variable a través de la información suministrada de los documentos accedidos sobre la gestión financiera, se evidenciaron deficiencias, cuyas causas generan problemas económicos y financieros. En comparación con el resultado de nuestra investigación se determinó que, en la recaudación de recursos, la gerencia desarrolla un plan financiero empírico porque no solicita asesoramiento profesional para su elaboración, generando con ello que no se optimice la utilización de los recursos, del mismo modo, no pronostica periódicamente las ventas porque usa herramientas de gestión empíricas, ocasionando la disminución de las ventas y por consecuencia la reducción de la utilidad obtenida.

Asimismo, en el resultado del análisis de cómo “La implementación del Balanced Scorecard incide en la ejecución financiera de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevicheria Restobar, Comas 2020”, se apoyó en la investigación de Quispe (2017), quien concluye que el Balanced Scorecard ha cobrado gran protagonismo dentro de las organizaciones, esto se debe a los cambios que se han presentado en el actual panorama laboral, como efecto de la globalización, avances en la tecnología de la información, cambios en los procesos administrativos y financieros. En este afán de responder a estos cambios y exigencias, es donde las organizaciones destinan esfuerzos para implementar

mecanismos e instrumentos que permitan gestionar los recursos de manera eficiente. Sin embargo para nuestra investigación se considera la existencia de la relación entre la perspectiva de clientes y la empresa indicando que se debe ofrecer un servicio destaque, implementando el Balanced Scorecard así se podrá apostar por un servicio confiable y generar un trato preferencial y eficaz logrando un posicionamiento creando valor y la diferenciación de la empresa, por otro se sostiene que la perspectiva de clientes crea valor para los usuarios, satisfaciendo la demanda y por lo tanto el cliente admite la paga por ello, los clientes se sienten satisfechos por la atención brindada.

Finalmente, en el resultado de la verificación de cómo “La implementación del Balanced Scorecard incide en el control financiero de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevicheria Restobar, Comas 2020”, se sostiene en la investigación de Gaibor, M. y Carrasco, E. (2019), quienes concluyen que el Balanced Scorecard es una herramienta indispensable y que su implementación establece un manejo adecuado, sustentado en la evaluación de indicadores financieros dotando a las empresas de un método más eficiente al momento de tomar decisiones. A través de la propuesta de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, los objetivos a cumplir son mejoras financieras y administrativas que la cooperativa necesita. De manera similar, para la presente investigación se ha demostrado que la perspectiva de procesos internos del Balanced Scorecard, permite aplicar de forma eficiente los procesos internos, además, se percibe que la empresa realiza una buena gestión, con frecuencia se supervisa los procesos de trabajo, obteniendo informes para la toma de decisiones y llegar a cumplir las metas trazadas. Para las deficiencias identificadas de la gestión financiera de la empresa los procesos de recaudación, ejecución y control de los recursos, se obtuvieron variaciones de impactos negativos en la rentabilidad, al respecto se propone la generación de recursos financieros mediante planes estratégicos que ayuden a la mejora de la empresa.



## Conclusiones

Qué, mediante la prueba de inferencia para el objetivo general se obtuvo una correlación alta y significancia de Rho de Spearman, con un 0,899 y una significancia de  $p \text{ valor} = 0,000 < 0.05$ , por lo tanto se rechazó la Hipótesis nula, concluyendo que hay suficiente evidencia en los datos recolectados de ambas variables para el estudio ya que demostraron una correlación significativa en la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevicheria Restobar, en consecuencia, una adecuada aplicación del Balanced Scorecard permitirá obtener una buena Gestión financiera dentro de la empresa.

Que, mediante la prueba de inferencia se obtuvo una correlación alta y significancia de Rho de Spearman, obteniendo un 0,982 y una significancia de  $p \text{ valor} = 0,000 < 0.05$ , por lo tanto, se rechazó la Hipótesis nula, concluyendo que hay suficiente evidencia en los datos recolectados de ambas dimensiones de estudio están correlacionadas de manera significativa, y existe una relación directa alta de dependencia, de esta forma el Balanced Scorecard una vez implementada generará que la recaudación financiera se ejecute de forma eficiente maximizando la productividad de las operaciones dentro de la empresa obteniendo con ello la liquidez y utilidad espera por la Empresa Gastronómica, En Su Punto Cevicheria Restobar.

Que mediante la prueba de inferencia se obtuvo una correlación alta y significancia de Rho de Spearman, con un ,928 y una significancia de  $p \text{ valor} = 0,000 < 0.05$ , por lo tanto se rechazó la Hipótesis nula, concluyendo que hay suficiente evidencia en los datos recolectados, que ambas dimensiones de estudio están correlacionadas de manera significativa, y existe una relación directa alta de dependencia, en la empresa, de esta forma el Balanced Scorecard una vez implementada generará una correcta ejecución financiera, controlando eficientemente los ingresos y egresos que la empresa realiza en sus operaciones diarias obteniendo con ello maximizar sus recursos para beneficio de la empresa.

Que mediante la prueba de inferencia se dio una correlación alta y significancia de Rho de Spearman, siendo alta positiva con un 0,735 y una significancia de  $p$  valor = 0,000 < 0.05, por lo tanto, se rechazó la Hipótesis nula, concluyendo que hay suficiente evidencia en los datos recolectados, que ambas dimensiones de estudio están correlacionadas de manera significativa, y existe una relación directa alta de dependencia, en la empresa, de esta forma el Balanced Scorecard una vez implementada generará un adecuado control financiero, permitiendo un análisis de la situación inicial de la empresa y su evolución durante cada periodo, realizar la elaboración pronósticos y simulaciones de inversión, financiamiento, rentabilidad y cambios en los procesos de producción permitiendo obtener ventajas diferenciales para la empresa.

### **Recomendaciones**

Que, se debe diseñar el planeamiento estratégico apoyado por la variable 1 (Balanced Scorecard), teniendo en cuenta las dimensiones de cada variable y así realizar una aplicación correcta de cada una de ellas, para contribuir y mejorar la gestión financiera dentro de la entidad estudiada.

Que, para realizar la recaudación financiera se recomienda implementar el Balanced Scorecard como herramienta de apoyo en la gestión financiera, mediante indicadores económicos y financieros para el uso eficiente de los recursos de la empresa, con una correcta capacitación de los responsables de la recaudación financiera y así tener información actual de lo que ingresa y sale de la empresa, como también la capacidad de liquidez que tiene la entidad.

Que, para generar una ejecución financiera eficiente y de calidad para los servicios se recomienda realizar capacitaciones periódicas a los encargados de la ejecución financiera, y evaluar que la ejecución de estrategias esté alineada en las perspectivas que el Balanced Scorecard nos proporciona, permitiendo que la gestión financiera realice la

toma de decisiones en donde pueda maximizar los ingresos y reducir sus costos para generar mayor rentabilidad en la empresa.

Que, los procesos para el control financiero dentro de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevicheria Restobar, deben ser eficientes por eso se recomienda que los procesos internos del Balanced Scorecard se desarrollen desde la gestión financiera permitiendo a los responsables analizar y verificara el rendimiento de la calidad del proceso, y que debe incluir indicadores de productividad, calidad y costo del servicio, para obtener un eficiente control financiero en la empresa.

## REFERENCIAS

- Amo, F. (2016). Cuadro de mando integral “Balanced Scorecard”. Madrid: ESIC editorial.
- Andrade, S. (2018). Teoría a las Finanzas. Cuarta edición. Colombia.
- Arbaiza, A. (2017). Balanced Scorecard y su Contribución en la Mejora de la Gestión de una Empresa Alimentaria Dedicada a la Producción y Comercialización de Lácteos en la Ciudad de Trujillo. Trujillo: Universidad Nacional De Trujillo
- Apaza, M. (2018). Balanced Scorecard gerencia estratégica y del valor. Lima-Perú. Ediciones Pacifico.
- Banks, M. (2015). El Balanced Scorecard y la reversión de las crisis de desempeño empresarial: una aplicación empírica en las empresas distribuidoras de electricidad de la República Dominicana. (Tesis Doctoral) Universidad de Valencia, Valencia, Republica Dominicana.
- Carrasco, S. (2016). Metodología de la Investigación Científica pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación. Editorial San Marcos E I R Ltda.
- Castro, M. y Huaripata, M. (2017). Propuesta de Diseño de un Balanced Scorecard Para el Control de Gestión de la Empresa de Servicios San Andrés SAC, 2016. Cajamarca: Universidad Privada Del Norte
- Colareta, C. (2018) El Balanced Scorecard y la gestión empresarial en las mypes del sector panadero del Distrito de Chorrillos, 2017. Tesis de Grado. Universidad Inca Garcilaso de la Vega.  
[http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/3527/TESIS\\_%20COLARETA%20ARRIOLA%20CARLO%20R.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/3527/TESIS_%20COLARETA%20ARRIOLA%20CARLO%20R.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

- Del castillo, S. (2015). La gestión financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa de confección de ropa deportiva e industrial Sport Willy en la ciudad de Tarapoto 2014. (Tesis pregrado) Universidad Cesar Vallejo, Tarapoto, Perú.
- Estela, J. y Moscoso, V. (2019). Metodología de la investigación científica (1° Ed.). Lima: Editorial y librería jurídica Learning.
- Fooladvand et al., (2016). The application strategic planning and balance scorecard modelling in enhance of higher education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 186, 950-954.  
[http://www.khuisf.ac.ir/prof/Images/Uploaded\\_Files/7.p\[308227\].PD](http://www.khuisf.ac.ir/prof/Images/Uploaded_Files/7.p[308227].PD)
- Gaibor, S. (2019) Balanced Scorecard y su incidencia en la Gestión Financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda. Tesis de grado. Universidad Estatal de Bolívar  
[https://rraae.cedia.edu.ec/Record/UEB\\_235b77c311a2ae073929cb729a5f6d9e](https://rraae.cedia.edu.ec/Record/UEB_235b77c311a2ae073929cb729a5f6d9e)
- Grajales, J.y Maldonado, L. (2017). Diseño Del Balanced Scorecard (BSC) Para La Empresa Laminados S.AS. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada
- Groene et al., (2016). The Balanced Scorecard of acute settings: development process, definition of 20 strategic objectives and implementation. *International Journal for Quality in Health Care*, 21 (4), 259 – 271.
- Guajardo, J. (2017). Aplicación modelo Balanced Scorecard en Superintendencia del Medio Ambiente optimización del modelo de gestión de fiscalización. División de Fiscalización. (Tesis de Maestría) Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile.
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: Mac Graw Hill Education.

Itson (2017). El Balanced Scorecard, una herramienta para la planeación estratégica.

[http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no66/17ael\\_bsc\\_una\\_herramienta\\_para\\_la\\_planeacion\\_estrategicax.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no66/17ael_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf)

Kalender, Z. y Vayvay, Ö. (2016). The fifth pillar of the balanced scorecard: Sustainability. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 76-83.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816315610>.

Kedzierska-Bujak, I. (2016) Model of the Balanced Scorecard for the Academic Teacher Beginning His Career – the Selected Issues. *Magazine Research Gate*

Kjuro, J. (2017). Propuesta de un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) Para Medir y Gestionar el Capital Intelectual de la Empresa Comercial Leo E.I.R.L. Arequipa: Universidad Nacional De San Agustín.

Lawrence, G. (2018). *Principios de la Administración Financiera*. México: Edición – Person.

Logroño, J. (2018). Estructuración de un Mecanismo que Viabilice la Aplicación de Balanced Scorecard en la Empresa “Prime Injection” Ubicado en la Ciudad de Guayaquil. Guayaquil: Universidad Internacional Del Ecuador

Mahecha, A., (2018) Caracterización de indicadores de satisfacción al cliente del banco Bilbao Vizcaya argentaria BBVA sucursal mayales en la ciudad de Valledupar. (Tesis de Licenciatura), Universidad Santo Tomas, Bogotá, Colombia.

Mallma, J. (2018) Balanced Scorecard optimizará el planeamiento estratégico para Maccaferri de Perú S.A.C. periodo 2016-2017. Tesis de licenciatura. Universidad Ricardo Palma <https://1library.co/document/y6er5w5z-balanced-score-optimizar-planeamiento-estrategico-maccaferri-peru-periodo.html>

- Marcelino J. y Coria, C. (2017). Modelo de Gestión Financiera Basado en la Optimización de las Necesidades Operativas de Fondos: el Caso de las Empresas Farmacéuticas en España. Madrid: Universidad Complutense De Madrid
- Mascareñas, J. (2017). La rentabilidad y el riesgo. Finanzas Corporativas. (3° ed.). Alemania.
- Méndez, G. (2018). Teoría de la Gestión Financiera. Quinta edición. Madrid. Thomson Editores Spain.
- Mendoza, J. (2017). Aplicación del Balance Scorecard en el proceso de gestión de la empresa Procesos Textiles E.I.R.L. Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo: Sección de posgrado en ingeniería.
- Moscoso et al., (2018). Implementación de la Metodología para el desarrollo del Balanced Scorecard en una pequeña empresa del Sector Construcción. (Tesis pregrado) Universidad Católica de Colombia. Bogotá, Colombia.
- Nardi, A. (2016) Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), una posible aplicación en bibliotecas universitarias. Universidad Nacional de Córdoba, Argentina
- Ñaupas et al., (2018) Metodología de la investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis. Ediciones U. Mexico.
- Norton, D. y Kaplan, R. (2016). El Cuadro de mando integral (3ªed). Barcelona. España: Gestión 2016
- Otiniano, R. (2016). Diseño e Implementación de un Sistema de Información Estratégico Basado en el Balanced Scorecard - Caso Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Ortega, A. (2018). Estructura financiera y rentabilidad. (1° edición 2013). España
- Ortiz, J. (2016). Teoría de la Gestión Financiera. Madrid. (6° ed.). Ed. Pirámide. México

Quintana, G. (2015), Control de gestión financiera basado en el Balanced Scorecard (BSC) del sector artes gráficas del municipio Girardot, Aragua. (Tesis de Maestría) Universidad de Carabobo. Venezuela.

Quispe, M. (2017) Balanced Scorecard y su relación con la rentabilidad de las empresas inmobiliarias en el distrito de San Miguel 2017. Tesis de grado. Universidad Cesar Vallejo.

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/2045/Quispe\\_GZ\\_ME.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/2045/Quispe_GZ_ME.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Reylelis, J. (2019) El Balanced Scorecard y la gestión estratégica en las instituciones públicas de la provincia de Huaura. Tesis de grado. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:nk1U5NS2ZYJ:repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/2850/CARMEN%2520LUZ%2520OYOLA%2520CHINGA.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>

Robbins S. y Coulter, M. (2017) Administración. Pearson. México.

Rosas, N. (2016) Planeamiento estratégico y su repercusión en la gestión empresarial del sector turismo de la región Puno. (Tesis de Maestría), Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Puno, Perú.

Sosa, M. (2016) Propuesta de un plan estratégico y cuadro de mando integral para la contribución y mejora de la gestión en la institución Estrella de Belén del distrito de la Victoria, Chiclayo 2014. (Tesis de Maestría), Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Lima, Perú.

Uchasa, P. (2018) Balanced Scorecard y rentabilidad en la empresa Marcaja SAC, 2017. Tesis de grado. Universidad Cesar Vallejo.



[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14218/Uchasara\\_U  
P.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14218/Uchasara_U<br/>P.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ticona, V. (2017). Balanced Scorecard para la mejora en el proceso de compras en la empresa Virgen de Fátima S.A, Lima, 2017. (Tesis de Maestría) Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/22137/Ticona\\_NRV.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/22137/Ticona_NRV.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Torres, R. (2015) Evaluación de la gestión financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Negociaciones e Inversiones Cheli SAC, Distrito Banda de Shilcayo año 2014. (Tesis pregrado) Universidad Cesar Vallejo, Tarapoto, Perú.

Urías, J. (2019). Análisis de estados financieros. (4° ed.). Ed. McGraw-Hill. Madrid.

Van Horne J. y Wachowicz, J. (2018) Fundamentos de administración financiera. Prentice-Hall. Mexico.

Z v B. y Merton R. (2018). Teoría a las finanzas. (5° ed.) Pirámide. Colombia

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Matriz de consistencia

**Título:** La incidencia del Balanced Scorecard en la gestión financiera de la Empresa Gastronómica, en su Punto Cevichería Restobar, Comas 2020

Pregunta	Objetivos	Hipótesis	Metodología	Población y muestra
¿En qué medida la implementación del Balanced Scorecard incide en la Gestión Financiera de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevichería Restobar, ¿Comas 2020?	Determinar como la implementación del Balanced Scorecard incide en la Gestión Financiera de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevichería Restobar, Comas, 2020	La implementación del Balanced Scorecard incide en un 25% la Gestión Financiera de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevichería Restobar, Comas, 2020	<p><b>Tipo:</b> Mixto</p> <p><b>Diseño:</b> Descriptivo correlacional</p> <p><b>Método:</b> No experimental</p>	<p><b>Población</b> Está conformado por colaboradores de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevichería Restobar, Comas</p>
Preguntas específicas	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Técnica e instrumento	Muestra
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo la implementación del Balanced Scorecard incide en la recaudación financiera de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevichería Restobar, ¿Comas 2020?</li> <li>¿Cómo la implementación del Balanced Scorecard incide en la ejecución financiera de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevichería Restobar, ¿Comas 2020?</li> <li>¿Cómo la implementación del Balanced Scorecard incide en el control financiero de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevichería Restobar, ¿Comas 2020?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar cómo la implementación del Balanced Scorecard incide en la recaudación financiera de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevichería Restobar, Comas 2020</li> <li>Analizar cómo la implementación del Balanced Scorecard incide en la ejecución financiera de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevichería Restobar, Comas 2020</li> <li>Verificar cómo la implementación del Balanced Scorecard incide en el control financiero de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevichería Restobar, Comas 2020</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La implementación del Balanced Scorecard incide en un 10% en la recaudación financiera de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevichería Restobar, Comas 2020</li> <li>La implementación del Balanced Scorecard incide en un 15% en la ejecución financiera de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevichería Restobar, Comas 2020</li> <li>La implementación del Balanced Scorecard incide en un 20% en el control financiero de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevichería Restobar, Comas 2020</li> </ul>	<p><b>Técnica:</b> La encuesta Análisis Documental La observación Análisis de Datos</p> <p><b>Instrumento:</b> Ficha Técnica Ficha de Cotejo Hoja de Cálculo Estadístico SPSS 26</p>	<p>Está conformado por 40 colaboradores de la empresa Gastronómica, En Su Punto Cevichería Restobar, Comas</p>

## Anexo 2. Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
<b>Balanced Scorecard</b>	El Balanced Scorecard nos muestra la posibilidad de transportar la visión a la acción, preparando estrategias desde las cuatro perspectivas: Financiera, de clientes, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento (Nardi. 2016).	Metodología de gestión, que permite, que las estrategias de la institución se traduzcan en la misión y además favorece a la estrategia lograr los objetivos e indicadores.	Perspectiva financiera	Nivel de ingresos organizacionales	Cuestionario con escala de Likert
			Perspectiva de clientes	Nivel de posicionamiento	
			Perspectiva de procesos internos	Nivel de procesos definidos.	
				Frecuencia de supervisión de procesos.	
				Logro de objetivos.	
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Nivel de crecimiento Institucional				
	Nivel de conocimientos				
<b>Gestion financiera Variable</b>	La gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones, al nivel y estructura de la financiación y a las políticas de dividendos, enfocándose en dos factores primordiales como la maquinización del beneficio y la maximización de la riqueza (Lawrence, 2017) Definición conceptual	Aplicación de análisis, decisiones y acciones relacionadas con la recaudación, ejecución y control de los recursos financieros indispensables para las actividades de la empresa Definición operacional	Recaudación financiera	Necesidad de Recursos Financieros	Ficha de observación Instrumento
				Obtención de Recursos Financieros	
			Ejecución financiera Control financiero	Dirección Financiera	
				Control Financiero Selectivo	
		Dimensiones	Indicadores		

### Anexo 3. Cuestionario

#### Instrumento Variable Balanced Scorecard

#### Estimado Colaborador:

El presente cuestionario se realiza con fines de investigación, es anónima que permitirá realizar una serie de afirmación, las mismas que deberán leerse atentamente y contestar de acuerdo a las instrucciones respectivas.

#### Instrucciones:

Apreciado colaborador(a), lea atentamente cada afirmación y marque la respuesta que usted considere sea consistente con su labor en la empresa.

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

#### I. DATOS GENERALES

1. Edad:
  - a) 18 a 25 años (    )
  - b) 26 a 35 años (    )
  - c) 35 a 50 años (    )
  - d) 50 a más años (    )
  
2. Sexo:
  - a) Femenino (    )
  - b) Masculino (    )
  
3. Área de trabajo: \_\_\_\_\_

#### II. ENCUESTA

N°	Ítems	1	2	3	4	5
<b>Perspectivas financieras</b>						
1.	Considera que las decisiones tomadas en las reuniones de análisis de la gestión de la empresa generan ingresos.					
2.	La toma de decisiones estratégicas permite que la gestión de la empresa mejore.					
<b>Perspectivas de clientes</b>						
3.	Alguna vez ha escuchado en terceras personas el nombre de la Empresa gastronómica En Su Punto					
4.	Es informado(a), en qué niveles del ranking de posicionamiento se encuentra la Empresa gastronómica En Su Punto a nivel de Lima Norte.					
<b>Perspectivas de procesos internos</b>						
5.	Es informado(a), si los procesos operacionales del servicio que brinda la empresa están correctamente diseñados para lograr sus objetivos estratégicos.					

6.	Dispone usted con la suficiente facultad para tomar decisiones en sus funciones dentro de la empresa.					
7.	Dispone de información ordenada y precisa para tomar decisiones.					
8.	Es informado(a), de las políticas de supervisión de los procesos de trabajo en las áreas funcionales de la empresa.					
9.	Considera que la evaluación que realiza la gerencia a los procesos operacionales del trabajo es razonable y equitativo.					
10.	Dispone de los criterios y los procedimientos suficientes para identificar y reconocer mejoras en los procesos clave de la empresa					
11.	Es informado(a), del nivel de logro de los objetivos planteados por la empresa.					
<b>Perspectivas de aprendizaje y Desarrollo</b>						
12.	Es capacitado regularmente por la empresa en cuanto a las funciones que desempeña.					
13.	Es capacitado regularmente acerca de la aplicación del Balanced Scorecard.					
14.	Está satisfecho con la información que provee la implementación del Balanced Scorecard en la empresa.					
15.	Considera que el Balanced Scorecard cumple con la rigurosidad exigida en el desarrollo y ejecución de las estrategias de la empresa.					
16.	Se le informa acerca de la existencia del crecimiento profesional a través de una línea de carrera, promociones o sucesiones, basado en evaluación de habilidades de desempeño.					
17.	Con que frecuencia considera usted que la capacitación en una nueva herramienta aumenta su capacidad de gestión.					
18.	Está satisfecho(a) con el material instructivo proporcionado al momento de la capacitación y/o entrenamiento.					
19.	Se siente cómodo(a) con la tutoría, la asistencia técnica y los conocimientos impartidos en las capacitaciones y entrenamiento que recibe acerca del desarrollo de las estrategias.					
20.	Con que frecuencia considera que la calificación obtenida en las capacitaciones acerca de las herramientas de gestión, son las más adecuadas.					

#### Anexo 4. Evaluación de Expertos

##### MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

<b>Título de la investigación:</b>	“La incidencia del Balanced Scorecard en la gestión financiera de la Empresa Gastronómica, en su Punto Cevicheria Restobar, Comas 2020”
<b>Línea de investigación:</b>	Contabilidad
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	Mg. Luis José Alvarado Yupanqui
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Balanced Scorecard

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “x” en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Sugerencias:

Firma del experto:



### MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

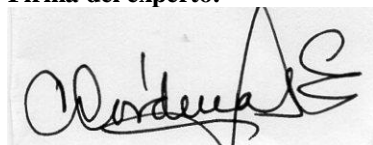
<b>Título de la investigación:</b>	“La incidencia del Balanced Scorecard en la gestión financiera de la Empresa Gastronómica, en su Punto Cevicheria Restobar, Comas 2020”
<b>Línea de investigación:</b>	Contabilidad
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	MG. CPC. Cárdenas Escajadillo Carmen
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Balanced Scorecard

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “x” en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

**Sugerencias:**

**Firma del experto:**





**MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS**

<b>Título de la investigación:</b>	“La incidencia del Balanced Scorecard en la gestión financiera de la Empresa Gastronómica, en su Punto Cevicheria Restobar, Comas 2020”
<b>Línea de investigación:</b>	Contabilidad
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	MG. CPC. Peña Oxolon Cesar
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Balanced Scorecard

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “x” en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		Conforme
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		Conforme
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		Conforme
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		Conforme
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		Conforme
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		Conforme
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		Conforme
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		Conforme
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		Conforme
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		Conforme
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		Conforme

**Sugerencias:**

Firma del  
experto:



**MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS**

<b>Título de la investigación:</b>	“La incidencia del Balanced Scorecard en la gestión financiera de la Empresa Gastronómica, en su Punto Cevichería Restobar, Comas 2020”
<b>Línea de investigación:</b>	Contabilidad
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	MG. CPC. Saldaña Suazo Pedro Iván
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Balanced Scorecard

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “x” en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	✓		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	✓		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	✓		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	✓		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	✓		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	✓		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	✓		

**Sugerencias:**

**Firma del experto:**



DNI 09655370

**MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS**

<b>Título de la investigación:</b>	“La incidencia del Balanced Scorecard en la gestión financiera de la Empresa Gastronómica, en su Punto Cevichería Restobar, Comas 2020”
<b>Línea de investigación:</b>	Contabilidad
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	MG. CPC. Li Pérez Luis Alberto
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Balanced Scorecard

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “x” en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

**Sugerencias:**

**Firma del experto:**



**MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS**

<b>Título de la investigación:</b>	“LA INCIDENCIA DEL BALANCED SCORECARD EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA GASTRONÓMICA, EN SU PUNTO CEVICHERIA RESTOBAR, DEL DISTRITO DE COMAS, 2020”
<b>Línea de investigación:</b>	Contabilidad
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	Dr. Mauricio Acevedo Carrillo
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Balanced Scorecard

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “x” en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	✓		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	✓		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	✓		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	✓		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	✓		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	✓		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	✓		

**Sugerencias:**

**Firma del experto:**



## Anexo 5. Lista de Cotejo

### Instrumento Variable Gestión financiera

#### Estimado Colaborador:

El presente análisis documental se realiza con fines de investigación, es anónima que permitirá realizar una serie de afirmación, las mismas que deberán leerse atentamente y contestar de acuerdo a las instrucciones respectivas.

#### I. LISTA DE COTEJO

Dimensión	Subdimensión	Documentos revisados		Existencia	
				Si	No
Recaudación financiera	Necesidad de recursos financieros	Planeación del efectivo	La gerencia elabora anticipadamente un plan de las necesidades financieras.		
			La gerencia adopta decisiones de financiación y de inversión		
		Pronóstico de Ventas	La gerencia realiza estimaciones de ventas periódicamente.		
			La gerencia realiza controles sobre el pronóstico de ventas.		
	Obtención de recursos	Ventas realizadas	La gerencia realiza un cálculo de las proyecciones de volúmenes de venta.		
			. Constituye política de la empresa que las ventas se realicen al contado		
		Financiación ajena	Los intereses obtenidos por los préstamos a corto plazo son apropiados.		
			La cancelación de los préstamos concedidos se cumple dentro de los plazos establecidos en el cronograma de pagos		
Ejecución financiera	Dirección financiera	Inversiones de Productos	La gerencia utiliza herramientas para la toma de decisiones de expansión.		
			La gerencia destina de manera efectiva recursos económicos en la compra de mercaderías.		
Control financiero	Control financiero inmediato	Inventarios excesivos	La gerencia ha implementado estrategias orientadas al control de las compras.		
			La empresa cuenta con un plan de adquisición de mercadería.		
		Excesos en cuentas por cobrar	Se ha diseñado políticas de cobranza por los créditos concedidos.		
			Se aplica procedimientos adecuados antes de conceder un crédito a su cartera de clientes.		
	Control financiero selectivo	Cronograma de pagos	La gerencia lleva un control eficiente de la cancelación de sus obligaciones a través de un cronograma de pagos.		
			El pago de las deudas se realiza en las fechas establecidas por el proveedor.		

### Anexo 6. Validación de Expertos

#### MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

<b>Título de la investigación:</b>	“La incidencia del Balanced Scorecard en la gestión financiera de la Empresa Gastronómica, en su Punto Cevichería Restobar, Comas 2020”
<b>Línea de investigación:</b>	Contabilidad
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	Mg. Luis José Alvarado Yupanqui
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Gestión financiera

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “x” en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Sugerencias:

Firma del experto:





**MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS**

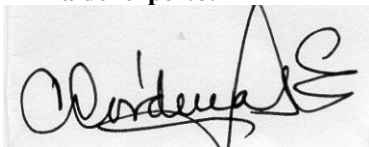
<b>Título de la investigación:</b>	“La incidencia del Balanced Scorecard en la gestión financiera de la Empresa Gastronómica, en su Punto Cevichería Restobar, Comas 2020”
<b>Línea de investigación:</b>	Contabilidad
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	MG. CPC. Cárdenas Escajadillo Carmen
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Gestión financiera

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “x” en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

**Sugerencias:**

**Firma del experto:**



**MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS**

<b>Título de la investigación:</b>	“La incidencia del Balanced Scorecard en la gestión financiera de la Empresa Gastronómica, en su Punto Cevichería Restobar, Comas 2020”
<b>Línea de investigación:</b>	Contabilidad
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	MG. CPC. Peña Oxolon Cesar
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Gestión financiera

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “x” en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	x		Conforme
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	x		Conforme
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	x		Conforme
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	x		Conforme
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	x		Conforme
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	x		Conforme
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	x		Conforme
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	x		Conforme
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	x		Conforme
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	x		Conforme
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	x		Conforme

**Sugerencias:**

Firma del  
experto:





**MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS**

<b>Título de la investigación:</b>	“La incidencia del Balanced Scorecard en la gestión financiera de la Empresa Gastronómica, en su Punto Cevichería Restobar, Comas 2020”
<b>Línea de investigación:</b>	Contabilidad
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	MG. CPC. Saldaña Suazo Pedro Iván
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Gestión financiera

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “x” en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	✓		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	✓		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	✓		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	✓		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	✓		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	✓		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	✓		

**Sugerencias:**

**Firma del experto:**



DNI 09655370

**MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS**

<b>Título de la investigación:</b>	“La incidencia del Balanced Scorecard en la gestión financiera de la Empresa Gastronómica, en su Punto Cevichería Restobar, Comas 2020”
<b>Línea de investigación:</b>	Contabilidad
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	MG. CPC. Li Pérez Luis Alberto
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Gestión financiera

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “x” en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

**Sugerencias:**

**Firma del experto:**



<b>Título de la investigación:</b>	“LA INCIDENCIA DEL BALANCED SCORECARD EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA GASTRONÓMICA, EN SU PUNTO CEVICHERIA RESTOBAR, COMAS 2020”
<b>Línea de investigación:</b>	Contabilidad
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	Dr. Mauricio Acevedo Carrillo
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Gestión financiera

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “x” en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	✓		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	✓		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	✓		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	✓		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	✓		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	✓		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	✓		

**Sugerencias:**

**Firma del experto:**



## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES

- 1.1 APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: DR. MAURICIO ACEVEDO CARRILLO
- 1.2 GRADO ACADÉMICO Y/O TÍTULO: DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
- 1.3 CARGO E INSTITUCIÓN DONDE LABORA: UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
- 1.4 NOMBRE DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:  
“LA INCIDENCIA DEL BALANCED SCORECARD EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESAGASTRONÓMICA, EN SU PUNTO CEVICHERIA RESTOBAR, DEL DISTRITO DE COMAS, 2020”
- 1.5 NOMBRE DEL INSTRUMENTO: ENCUESTA
- 1.6 AUTOR DEL INSTRUMENTO: JACKELIN MARGOT ZUÑIGA MIRANDA
- 1.7 PARA OBTENER EL GRADO /TÍTULO DE: CONTADORA PÚBLICA

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN	CRITERIOS	EXCELENTE (5)	BUEN A (4)	REGULAR (3)	INSUFICIENTE (2)	MALA (1)
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado	✓				
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en lo observado, bajo metodología científica	✓				
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología	✓				
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica	✓				
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad	✓				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos delas variables a estudiar	✓				
7. COHERENCIA	Entre los problemas, objetivos ehipótesis	✓				
8. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos	✓				
9. CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema	✓				
10. METODOLOGÍA	Cumple con los procedimientos adecuados para alcanzar los objetivos	✓				
TOTAL, PARCIAL		✓				

#### PUNTUACIÓN:

De 10 a 20:	<input type="checkbox"/>	No válido, reformular
De 21 a 30:	<input type="checkbox"/>	No válido, modificar
De 31 a 40:	<input type="checkbox"/>	Válido, mejorar
De 41 a 50:	<input checked="" type="checkbox"/>	válido, aplicar

#### OBSERVACIONES:

Aplicación inmediata



Firma: \_\_\_\_\_

**Dr. Mauricio Acevedo Carrillo**

Anexo 7. Estados  
Financieros

## ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

### EN SU PUNTO CEVICHERIA RESTOBAR

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>27,000</b>	<b>30,500</b>	<b>36,000</b>	<b>42,000</b>	<b>48,500</b>
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	10,000	13,000	15,000	21,000	25,000
Cuentas por Cobrar Com.	2,000	2,500	3,000	3,000	3,500
Existencias (neto)	15,000	15,000	18,000	18,000	20,000
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>56,200</b>	<b>61,500</b>	<b>75,500</b>	<b>82,500</b>	<b>88,500</b>
Otros Activos	6,200	6,500	5,500	7,500	8,500
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	50,000	55,000	70,000	75,000	80,000
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>83,200</b>	<b>92,000</b>	<b>111,500</b>	<b>124,500</b>	<b>137,000</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>23,200</b>	<b>28,000</b>	<b>43,500</b>	<b>52,500</b>	<b>62,000</b>
Pasivo Corriente	18,000	20,500	35,000	32,500	35,000
Pasivo No Corriente	5,200	7,500	8,500	20,000	27,000
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>60,000</b>	<b>64,000</b>	<b>68,000</b>	<b>72,000</b>	<b>75,000</b>
Total Patrimonio Neto	60,000	64,000	68,000	72,000	75,000
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>83,200</b>	<b>92,000</b>	<b>111,500</b>	<b>124,500</b>	<b>137,000</b>
<b>Comprobación</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## ESTADO DE RESULTADOS

### EN SU PUNTO CEVICHERIA RESTOBAR

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Ventas</b>	<b>180,000</b>	<b>198,000</b>	<b>237,600</b>	<b>308,880</b>	<b>447,876</b>
Coste de las ventas	126,000	134,640	154,440	216,216	335,907
<b>Margen Bruto</b>	<b>54,000</b>	<b>63,360</b>	<b>83,160</b>	<b>92,664</b>	<b>111,969</b>
Gastos de ventas	18,000	21,780	28,512	30,888	44,788
Gastos de administración	6,000	6,500	6,500	7,000	9,000
<b>EBIT ( utilidad operativa)</b>	<b>30,000</b>	<b>35,080</b>	<b>48,148</b>	<b>54,776</b>	<b>58,181</b>
Ingresos Financieros	0	-	-	-	-
Gastos Financieros	-	-	-	-	-
Ganancia (Pérdida) por Inst.Financieros	0	-	-	-	-
Otros Ingresos	0	-	-	-	-
Otros Gastos	-	-	-	-	-
<b>U.A.I.</b>	<b>30,000</b>	<b>35,080</b>	<b>48,148</b>	<b>54,776</b>	<b>58,181</b>
Impuestos	8,850	10,349	14,204	16,159	17,164
<b>Utilidad Neta</b>	<b>21,150</b>	<b>24,731</b>	<b>33,944</b>	<b>38,617</b>	<b>41,018</b>



### Anexo 8. Evidencias Fotográficas

