

“BALANCED SCORECARD BASADO EN LA
MEJORA CONTINUA PARA LA PERMANENCIA
EMPRESARIAL DE LA PYME IMPORTADORA
PATHROSREP S.A.C. LIMA 2021”

Tesis para optar al título profesional de:

Ingeniero Empresarial

Autor:

Diego Esteban Tejada Santander

Asesor:

Mg. Ing. Odar Roberto Florián Castillo

<https://orcid.org/0000-0002-5938-8850>

Trujillo - Perú

JURADO EVALUADOR

Jurado 1 Presidente(a)	Jorge Luis Alfaro Rosas	18127518
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 2	Cesia Elizabeth Boñón Silva	40222757
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 3	Rocío del Pilar Capuñay Puyen	42836141
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

DEDICATORIA

A mis padres, por darme los recursos necesarios para lograr culminar mis estudios y llevar a cabo el presente trabajo, por su incondicional cariño y apoyo. A mi hermano, por ser mi guía y el modelo de profesional que espero llegar a ser. Y a cada maestro que me enseñó en la carrera universitaria, por darme los conocimientos necesarios para desarrollar este trabajo y porque gracias a ellos, me siento más preparado para enfrentar el ámbito profesional con mayor confianza y seguridad.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por mantenerme con salud, por cuidar de mi familia, de mí y de mis amigos, porque nos mantuvo con bien hasta estos momentos y haber puesto a grandes personas en mi vida. Agradezco a mis padres por siempre haberme dado lo necesario y enseñarme el valor de las cosas y a mis amigos por ayudarme a desarrollarme como persona y hacer de mi trayecto universitario un poco más divertido.

Tabla de contenido

JURADO EVALUADOR	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	8
RESUMEN	9
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	10
1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA	10
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	26
1.3. OBJETIVOS	26
1.4. HIPOTESIS	27
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	28
2.1. INVESTIGACIÓN	28
2.2. ASPECTOS ÉTICOS	34
CAPÍTULO III: RESULTADOS	35
3.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LA EMPRESA	35
3.2. FACTORES DE PERMANENCIA EMPRESARIAL Y SU CARACTERIZACIÓN EN FUNCIÓN DE LA EMPRESA	47
3.3. IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES Y OBJETIVOS PARA EL BALANCED SCORECARD	50
3.4. ESTIMACIÓN DE COSTOS Y BENEFICIO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO DEL BALANCED SCOREDCARD Y SU IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL	56
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	59
4.1. LIMITACIONES	59
4.2. DISCUSIONES	59

4.3. IMPLICANCIA	65
4.4. CONCLUSIONES	65
4.5. RECOMENDACIONES	67
REFERENCIAS	69
ANEXOS	81

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 ESTADÍSTICAS DE FIABILIDAD DE ENCUESTA DE VARIABLE MEJORA CONTINUA	32
TABLA 2 ESTADÍSTICAS DE FIABILIDAD DE ENCUESTA DE VARIABLE PERMANENCIA EMPRESARIAL	33
TABLA 3 MATRIZ PESTE.....	36
TABLA 4 MATRIZ MEFÉ.....	37
TABLA 5 ANÁLISIS PREVIO PARA AMOFHIT.....	39
TABLA 6 MATRIZ AMOFHIT DE PATHROSREP	40
TABLA 7 MATRIZ MEFI.....	41
TABLA 8 ANÁLISIS FODA	43
TABLA 9 OBJETIVOS E INDICADORES DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA	51
TABLA 10 OBJETIVO E INDICADOR 1 DE LA PERSPECTIVA CLIENTE	52
TABLA 11 OBJETIVO E INDICADOR 2 DE LA PERSPECTIVA CLIENTE	53
TABLA 12 OBJETIVO E INDICADOR 1 DE LA PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.....	53
TABLA 13 OBJETIVO E INDICADOR 2 DE LA PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.....	54
TABLA 14 OBJETIVO E INDICADOR 1 DE LA PERSPECTIVA APRENDIZAJE	55
TABLA 15 OBJETIVO E INDICADOR 2 DE LA PERSPECTIVA APRENDIZAJE	55
TABLA 16 OBJETIVO E INDICADOR 3 DE LA PERSPECTIVA APRENDIZAJE	56
TABLA 17 COSTO DE IMPLEMENTACIÓN	57

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. DATOS GENERALES DE PATHROSREP S.A.C.	8
FIGURA 2. RESULTADOS DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A TRABAJADORES DE PATHROSREP..	45
FIGURA 3. RESULTADOS DE ENCUESTA A CLIENTES	47

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar un Balanced ScoreCard basado en la mejora continua para la permanencia empresarial de la empresa Pathrosrep S.A.C. La metodología utilizada es observacional no experimental, y la población y muestra de estudio siendo los cuatro trabajadores y doce clientes. Se aplicaron cuestionarios a ambos grupos (ambos muestreo por conveniencia) validados por juicio de expertos. Posteriormente, se realizó el análisis situacional de la empresa y la caracterización de las dimensiones de permanencia empresarial identificadas. Siendo el resultado de la caracterización: Identidad organizacional 91.67%, diferenciación 83.33%, factores que aportan a la eficiencia 58.33%, consolidación 58.33%, gestión integral 66.67%, eficiencia en procesos 75%; priorizando para el desarrollo del BSC los factores que aportan a la eficiencia. Finalmente, se plantearon objetivos e indicadores en cada perspectiva, siendo aquellos nueve: Incrementar la utilidad, aumentar el volumen de ingresos, incrementar la eficiencia en el tiempo de servicio, incrementar el cumplimiento de entregas al cliente, innovar importaciones, aumentar la eficacia en la distribución, mejorar el clima laboral, la productividad e incrementar la cantidad de proyectos ejecutados. Estimándole un valor de S/6450.00.

PALABRAS CLAVES: Permanencia empresarial, Balanced ScoreCard, mejora continua, importador

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Actualmente, las empresas buscan ser eficientes ofreciendo un producto o servicio de calidad para poder establecer un lugar dentro del mercado; sin embargo, muchas de ellas olvidan que una correcta y buena gestión de la permanencia empresarial es un factor complementario, el cual evita su propio fracaso. Además, debido a que el ambiente empresarial es cada vez más dinámico e incierto, las compañías se ven en la obligación de reorganizar sus estrategias o innovar en su gestión para lograr una mejora y crecimiento de sí mismas (Becerra y Cortés, 2018).

Existen empresas que desconocen la finalidad de la gestión de estas o simplemente suelen llegar a un punto en el que visualizan sus procesos como si estuvieran al máximo y dejan que sus procesos sean los mismos con el pasar del tiempo, sin ningún cambio ni innovación. Es así como a sabiendas o no de su situación actual, se ven afectadas y retrasadas ante el constante cambio que se está dando en los comercios y empresas en general, cuando estas deberían realmente adaptarse a los cambios para poder posicionarse en el mercado y mantenerse en un margen alto de reconocimiento o permanencia empresarial.

Por mucho tiempo y hablando globalmente, han existido compañías que se han dedicado a velar por sus intereses, lo cual sigue siendo un pensamiento en común difícil de cambiar. Montenegro y Ulloa (2012) mencionaron también la búsqueda constante de una mejora continua por parte de las empresas y que, si bien existen diversas herramientas para lograrlo, la más adecuada será aquella que esté más alineada a la estrategia de la compañía. En el caso de ellos, desarrollaron la implementación de un Cuadro de Mando Integral para una empresa

importadora y una estrategia que permita mayor participación en el mercado; gracias a ellos se obtuvo un incremento del 10% en los niveles de ventas reportados, ya que contaron con los mecanismos de control adecuados.

En España, el grupo alimentario Guissona ha estado implementando diversas estrategias y herramientas de gestión para poder crecer y sobrevivir en el mercado; sin embargo, a través de una planificación de implantación, se observó el logro de una mayor optimización en sus objetivos estratégicos con la implementación del modelo CMI (Balanced ScoreCard en español), para la cual fue imprescindible el involucramiento del liderazgo de la Dirección de una Compañía. En resumen, la investigación logró asegurar el futuro buscando una mejoría para el grupo dando a conocer los beneficios de la gestión (Amat, Banchieri y Campa, 2016).

Sin ir tan lejos, Ayala y Guanín (2013), desarrollaron su trabajo de investigación en Ecuador sobre una propuesta de Balanced ScoreCard para una empresa y están de acuerdo con que un plan estratégico puede darle direccionamiento a la empresa para lo que desee lograr con sus recursos financieros, clientes y proveedores en búsqueda de una ventaja competitiva. Además, las organizaciones son totalmente responsables de cómo se puede alcanzar mejoras en su gestión, el desarrollo de sus objetivos y estrategias, mas nuevamente, haría falta una herramienta que otorgue orden y claridad para poder analizar mejor aquellos factores.

Mendoza (2017) en su investigación desarrollada, propone un Balanced Scorecard como herramienta que permita a la empresa disponer de información en tiempo real para la toma de decisiones, lo cual fue beneficioso porque había relación de esta herramienta con los objetivos y la visión de la empresa. Así como Chupillón (2013) que, en su propuesta de un Cuadro de Mando Integral para una empresa de transportes, menciona que esta permitirá a los directivos "mejorar su capacidad gerencial y consecuentemente mejorar sus procesos operativos;

iniciando en la comunicación de la misión y visión de la empresa a sus trabajadores, para lograr un objetivo común” (p. 5).

Para el presente estudio, se desea trabajar con la empresa Pathrosrep SAC. Esta es una empresa importadora que está en el mercado desde el 2010 y cuya oficina se ubica en el distrito de Miraflores en Lima, al igual que su almacén. También poseen un almacén en Estados Unidos el cual es parte de su proceso de importación. Su misión es proporcionar productos y servicios en el área de minería y actividades relacionadas, satisfaciendo los requerimientos de los clientes de manera competitiva, con calidad total, bajo los principios del desarrollo sustentable y ambiental, asegurando la rentabilidad del negocio en el largo plazo. Mientras que, su visión es fortalecer el liderazgo siendo reconocidos por sus clientes como la mejor opción y como una empresa comprometida con el bienestar y buena atención de sus clientes, trabajadores y la sociedad en general, logrando posicionarse como una de las mejores empresas en su rubro.

Como se mencionó anteriormente, Pathrosrep está dentro de aquellas empresas que si bien ya llevan tiempo en el mercado y se han mantenido activas con el pasar de los años, no cuentan con algún factor que la beneficie o que le represente una ventaja competitiva frente a las demás y es que también, la empresa se rige a base de ofrecer un buen servicio y con la mira en su misión y visión, más no tiene metas planteadas periódicamente siendo estas medidas mediante indicadores para poder analizar el avance o en qué estado se encuentran, por ende, mucho menos cuentan con un Balanced Scorecard con el que puedan tener una visión completa, no del panorama que tienen frente a sí mismos, sino de aquella realidad en la que está la organización y de la cual se debe hacer algo al respecto para mejorar su gestión.

Por eso, debido al tiempo que la empresa lleva en el mercado y por cómo el gerente ha ido dirigiéndola para mantenerla hasta ahora, se consideró que un Balanced Scorecard enfocado

en la mejora continua de la empresa, puede hacer de Pathrosrep una organización mucho más consolidada y estable en los años próximos. Sin embargo, para lograrlo se plantea la interrogante de cuáles son las dimensiones de la permanencia empresarial y qué aspectos se pueden considerar para el logro de la mejora continua y para la propuesta de un Balanced Scorecard. Hasta ahí, se pueden tomar en cuenta las tres variables que serán estudiadas gracias a la información que se adquirirá de la empresa, tanto de los trabajadores como de sus clientes. Y así es como el objetivo principal de la presente investigación será diseñar un Balanced Scorecard basado en la mejora continua para la permanencia empresarial de la empresa importadora Pathrosrep en la ciudad de Lima.

De la misma manera, para lograr el objetivo general, se tomará en cuenta el análisis de la situación interna y externa de la empresa y la descripción de la permanencia empresarial y sus factores para caracterizarlas en función de la realidad de Pathrosrep. Con ello se identificarán aquellos indicadores y objetivos que deban formar parte del Balanced Scorecard, con enfoque en la permanencia empresarial y finalmente se estimarán los costos de lo que sería la implementación de este diseño, junto con su impacto social y ambiental para la empresa.

Como parte del análisis de estudios relacionados a las variables a tratar; con respecto a la de Balanced Scorecard, en el artículo científico titulado "Desarrollo de un Balanced Scorecard aplicado a una Universidad en el área de Gestión Social del Conocimiento", de Carpio, Beltran Duque, Pérez, Fierro y Tobar (2019), publicado por la Universidad de Guayaquil, Ecuador, se desarrolló el Balanced ScoreCard para la Facultad de Ingeniería Química ya que, se observó una necesidad de mejorar la calidad de los servicios a través del plan estratégico del departamento, siendo un indicador el incrementar iniciativas y proyectos en al menos en un 45% semestralmente como resultado óptimo. Con el desarrollo del BSC, siendo un sistema de

gestión, se pudo concluir que en la universidad que absolutamente todo el personal es imprescindible para el cumplimiento de los objetivos de una manera coherente y relacionada.

Asimismo, en el artículo científico titulado "Diseño de un cuadro de mando integral para tienda online Compraweb.cl", de Martínez (2013), publicado por la Universidad del Bío-Bío, Chile, se diseñó un tablero de mando integral para la eficiencia de la toma de decisiones cuyos objetivos estratégicos e indicadores fueron colocados posterior al análisis situacional de la empresa. El estudio fue desarrollado en la empresa Trongol Limitada. El resultado obtenido fue el conocimiento de las estrategias ya utilizadas a seguir aplicando y la creación de objetivos estratégicos. En ese sentido, el BSC requiere del compromiso de los trabajadores involucrados en las actividades de los objetivos estratégicos para poder cumplir con las metas y conseguir la eficacia en la toma de decisiones.

Por otro lado, con respecto a la variable mejora continua, en el artículo científico titulado "La mejora continua de los procesos en una organización fortalecida mediante el uso de herramientas de apoyo a la toma de decisiones", de Pérez (2016), publicado por la Universidad Internacional de Ecuador, se analizan las deficiencias y oportunidades de las empresas a través de un diseño para mantener un control sobre sus procesos. El estudio fue desarrollado en una empresa de reparación y mantenimiento de equipos. El resultado obtenido promueve la mejora continua en los procesos para una mejor funcionalidad y beneficios. Entonces, la referencia contribuye a resaltar la importancia del uso de herramientas tanto cualitativas como cuantitativas, como lo es el método Delphi, para lograr una toma mejor toma de decisiones y la mejora continua de procesos.

Asimismo, en el artículo científico titulado "Mejora continua en productividad organizacional y su impacto en colaboradores. Colombia, 2017", de Zambrano y Almeida

(2018), publicado por Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bucaramanga, Colombia, se analizan estrategias de mejora continua para el proceso productivo de las empresas y su impacto en la calidad de vida de sus trabajadores. El resultado obtenido indica la responsabilidad la aplicación de estrategias de mejora continua que posee la alta gerencia para la expansión de la organización. De ese modo, la referencia contribuye a resaltar la importancia de las estrategias de mejora continua para el logro de metas y objetivos estratégicos.

Por otra parte, en cuanto a la variable permanencia empresarial, en el artículo científico titulado "Factores de permanencia empresarial, como punto de partida para el fortalecimiento de los emprendimientos sociales.", de Becerra, Delgado y Sandoval (2020), publicado por la Universidad de Guadalajara, Guadalajara, México, se analizan seis modelos que ayudan a la permanencia de las empresas. El estudio fue desarrollado en las Pymes de Guadalajara. El resultado obtenido promueve la atención a los factores de permanencia empresarial, los cuales son: identidad organizacional, diferenciación, factores que aportan a la eficiencia, consolidación, gestión integral y eficiencia en procesos. Entonces, la referencia contribuye a resaltar la importancia de los factores de la permanencia de una empresa para que subsista por un largo tiempo.

La identidad organizacional se trata de la percepción que tiene el público sobre la imagen que la empresa ha formado, pudiendo dar un efecto positivo o negativo según cómo se maneje. Este es un concepto que debe ser controlado y gestionado para poder captar la atención en los respectivos stakeholders internos y externos de la empresa (Cúrras, 2010). Ello con el afán de mejorar su gestión empresarial, siendo un posible indicador la medición de la imagen

que la empresa representa para stakeholders internos como los trabajadores y stakeholders externos como los clientes.

Cuando un emprendedor comienza, decide mirar al resto y adaptarse a lo que hacen; sin embargo, debe observar su negocio y preguntarse qué puede mejorar y cómo hará que se diferencia de los demás. Siendo ello a través de un valor agregado en cuanto a su servicio al cliente, distribución u otro medio compatible con su empresa. Por ello se debe tomar la diferenciación como una ventaja competitiva, recordando que lo que un día puede representar un valor distintivo, al otro no porque todo puede ser recreado por la competencia (Chirinos & Rosado, 2016). Y siendo la actualidad un constante cambio para cualquier rubro empresarial es necesario siempre ir innovando una nueva diferenciación. Por ello, un indicador de este debe estar relacionado a la cantidad de personas que prefieren utilizar los servicios de importación de Pathrosrep antes que el de otras empresas.

Siendo la eficiencia completar una tarea en específico con el menor uso de recursos, sabemos que ello es algo imprescindible en las empresas, existiendo muchos factores que aporten a esto. Uno de los factores que son parte de la eficiencia para las empresas es la cuota de mercado, teniendo relación con el tamaño de la empresa y del análisis jerárquico del posicionamiento de las organizaciones (Moreno, et al. 2014). Por lo tanto, un indicador de este debe estar relacionado a la rapidez con la que se atendió al cliente, ya que tendría un efecto en la cuota de mercado en cuanto a los servicios brindados al ser directamente proporcional con la preferencia del cliente.

Cuando la empresa tiene cierto nivel de madurez, esta se encuentra en la capacidad de mantener sus actividades mejorando la competitividad y promoviendo un desarrollo

sustentable, gracias a que tiene los recursos necesarios para su funcionamiento (Bustamante, Sósima y Córdova, 2014). Entonces, un indicador sobre este tema debe tener en consideración a los clientes que tienen el pensamiento de la empresa consolidada.

“La empresa es un agente social y sus actuaciones como sus omisiones tienen un importante impacto sobre la sociedad” (Mendoza, Jaramillo y López, 2020, p.97), además, ser socialmente responsable está relacionado con temas como derechos humanos y laborales, así como gobernabilidad corporativa, medio ambiente, entre otros. La gestión integral permite contar con normas y prácticas alineadas a los procesos de la empresa y otorgan beneficios como mayor productividad ya que todas las áreas y procesos estarán coordinadas entre sí. Por lo tanto, un indicador tiene que estar relacionado a los clientes que consideren que la empresa ha tenido una buena gestión integral a través del servicio brindado.

La eficiencia es una medida del grado de utilización de la mano de obra y se expresa en relación con tiempos o cantidades producidas (Martínez y Pietro, 2004, p. 4). Para lograr la eficiencia de un proceso y cumplir adecuadamente con todas sus actividades, es necesario identificar los procesos clave o con mayor importancia, identificar sus responsables e impulsando acciones de mejora en base a la información clave generada en el seguimiento y control de estos (Díaz, Matadamas y Morgan, 2015). Por lo tanto, el indicador respecto a este debe tener en cuenta a los clientes que no han observado irregularidades en cuanto a la empresa.

Además, en el artículo titulado “Responsabilidad Social y permanencia empresarial en pymes agrícolas: evidencia empírica en México”, de Cervantes y López (2014), publicado por la revista *Inquietud empresarial*, Sinaloa, México, se analizó la relación entre la responsabilidad social y la permanencia de las empresas. El estudio fue desarrollado en empresas agrícolas de

Guasave. El resultado obtenido promueve el análisis de los códigos de ética y los valores de la empresa junto con un personal destinado a identificar las causas sociales. Entonces, la referencia contribuye a resaltar la importancia de responsabilidad social en las empresas para cumplir los objetivos de crecimiento y permanencia empresarial en el mercado.

Por otro lado, en cuanto al nivel nacional, con la variable BSC, en la tesis titulada "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", Aguilar (2014), publicado por la Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú, se analizó el BSC más allá de ser un sistema de administración con la que se controla el desempeño de la empresa. El estudio fue desarrollado en una empresa alimentaria en Trujillo. Entonces, la referencia contribuye a resaltar la importancia de la aplicación de una herramienta para simplificar y mejorar la gestión de la empresa.

A su vez, en la tesis titulada "Propuesta de implementación de un cuadro de mando integral y su incidencia en la gestión empresarial de la empresa Molino Samán S.R.L. año 2014", Castillo (2015), publicado por la Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú, se analiza que la implementación de la propuesta del Cuadro de Mando Integral tiene efecto en la gestión empresarial de la organización en estudio. El estudio fue desarrollado en la empresa Molino Samán S.R.L. El resultado obtenido permitió alinear las estrategias y obtener un mejor control de la gestión logrando una buena operatividad dentro de la empresa ya que, se había encontrado la satisfacción del cliente en un 10% y el 80% de sus trabajadores cuentan con equipos necesarios. Entonces, la referencia contribuye a resaltar la importancia de la gestión empresarial a través de una herramienta para controlar el desempeño de los procesos a través de indicadores.

En cuanto a la variable mejora continua, en el artículo científico titulado "Sistema de mejora continua basado en el Mantenimiento Productivo Total para aumentar la productividad en una empresa", de Maldonado, Ysique y Sotomayor (2017), publicado por la Universidad César Vallejo, Lambayeque, Perú, se analiza las fallas de las máquinas de producción y la forma de mejorar el proceso en el que se involucra. El estudio fue desarrollado en la empresa Induamericana SAC. El resultado obtenido promueve la propuesta de un sistema de mejora continua para el área de producción. De esa manera, la referencia contribuye a resaltar la importancia de la involucración y apoyo del personal dentro de las áreas a mejorar para poder lograr la disminución de costos.

Del mismo modo, en el artículo científico titulado "El Kaizen como base para el progreso de las micro y pequeñas empresas de Trujillo, 2014", de Cortez (2016), publicado por la Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú, se analiza el impacto de la herramienta gerencial Kaizen enfocado en la mejora continua. El estudio fue desarrollado en microempresas en Trujillo. El resultado obtenido promueve la mejora continua en empresas a través de Kaizen para no ser desplazados por la competencia. De ese modo, la referencia contribuye a resaltar la importancia de la mejora continua en las empresas para ser competentes y cumplir con las expectativas del cliente.

También, en el artículo científico titulado "El financiamiento bancario y su incidencia en la rentabilidad de la microempresa. Caso ferretería Santa María SAC del distrito de Huarney, periodo 2012", de Benancio y González (2012), publicado por In Crescendo Institucional, Huarney, Perú, se analiza el financiamiento bancario y su repercusión en la rentabilidad. El estudio fue desarrollado en la ferretería Santa María SAC. El resultado obtenido promueve las estrategias de financiamiento para reducir costos y aumentar la rentabilidad obteniendo la

permanencia empresarial en el mercado. Entonces, la referencia contribuye a resaltar la importancia de la subsistencia de la empresa a través de estrategias para poder continuar con ella.

De igual manera, en la tesis titulada "Factores que inciden en la continuación de las organizaciones empresariales familiares en la ciudad de Trujillo - La Libertad.", de Escobedo (2014), publicado por la Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú, se analizaron los factores que tienen efecto en las empresas familiares para su continuidad y crecimiento en el mercado. El resultado obtenido indicó que los factores que más incidían en el crecimiento de la empresa son de carácter emocional. Entonces, la referencia contribuye a resaltar la importancia del uso de redes sociales para la empresa y la realización de estudios de especialización entorno al rubro de la empresa para su mejor gestión y permanencia empresarial.

Terminando con el nivel nacional, está el artículo científico titulado "Método Balanced Scorecard como herramienta para mejorar la gestión estratégica de las empresas exportadoras de productos agrícolas orgánicos; caso: Asociación Exportadora Agrícola Orgánica la Unión S.A.C." de Montenegro (2016) publicado por la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, se ha usado una Balance Scorecard para analizar las deficiencias de la gestión estratégica en la mencionada empresa exportadora para poder subsanarlas, lo cual generó un gasto de S/81,500.00, además del mantenimiento de S/6,000.00. La referencia contribuye al uso de una balance scorecard para poder analizar y por consiguiente subsanar las deficiencias que hay en la estrategia de la empresa.

En lo que respecta al nivel local, en la tesis titulada "Balanced Scorecard para la mejora en el proceso de compras en la empresa Virgen de Fátima S.A, Lima, 2017", de Ticona (2017), publicado por la Universidad César Vallejo, Lima, Perú, se comienza desde el conocimiento de

la necesidad de mejora en el proceso de compra a través de un BSC. El estudio fue desarrollado en la empresa Virgen de Fátima S.A. Como resultado se produjeron indicadores para mejorar la calidad de proveedores y el índice de pedidos generados correctamente. De esta forma, se recomienda el implemento del BSC para optimizar el proceso de compra.

Además, en la tesis titulada "Influencia del balanced scorecard para la fabricación de prendas de vestir de la pequeña empresa en el emporio comercial de gamarra, Lima-Perú", de Jesús (2019), publicado por la Universidad Nacional Federico Villareal, Lima, Perú, se analiza según la necesidad de la empresa la implementación de la herramienta Balanced Scorecard (BSC). El estudio fue realizado en las pequeñas empresas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir. Como resultado según las perspectivas del BSC se produjeron mejorías en el contexto financiero incrementando las ventas. De esta forma se recomienda la aplicación del BSC para aumentar los procesos involucrados.

Para la mejora continua, en el artículo científico titulado "Incremento de la productividad a través de la mejora continua en calidad en la subunidad de procesamiento de datos en una empresa Courier: el caso Perú Courier", de Ramos (2013), publicado por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú, se analiza la calidad de información en el procesamiento de datos que provocaba el reproceso y reclamos por demora. El estudio fue desarrollado en Perú Courier. El resultado obtenido promueve el análisis de la calidad en la sub-unidad de procesamiento de datos a través de la metodología Seis Sigma para garantizar una mejora en la productividad de la empresa, lo que también mejoró su rentabilidad ya que por cada 1 sol invertido, se beneficiaba con 1.80 soles. Entonces, la referencia contribuye a resaltar el uso de una herramienta de mejora continua para la mejora de productividad.

Asimismo, en el artículo científico titulado "Implementación del ciclo de mejora continua Deming para mejorar la productividad en el área de logística de la empresa de confecciones KUYU S.A.C. LIMA-2016", de Grados y Obregon (2018), publicado por la Universidad Señor de Sipán, Lima, Perú, se propone la herramienta de ciclo de mejora continua o Deming para el área logística de la empresa. El estudio fue desarrollado en la empresa de confecciones KUYU S.A.C. C. Como resultado de corroborar estadísticamente la post implementación del ciclo de mejora se consiguió un aumento de productividad. De esta forma, se recomienda la aplicación de la mejora continua a través del método de Deming para el aumento de la productividad.

Otro artículo científico titulado "Estructura de Plan de Continuidad Operativa Bajo el Enfoque de la Gestión de Riesgo de Desastres en Empresas de Saneamiento de Agua", de Gutiérrez (2018), publicado por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú, analizó también la gestión de la continuidad operativa. El resultado obtenido muestra el diseño de la estructura de modelo para elaborar un plan de continuidad operativa. Entonces, la referencia contribuye a resaltar la importancia de un plan para evitar riesgos que provoquen falencias en la funcionalidad de la empresa y que esta pueda seguir en funcionamiento.

Luego tenemos el artículo científico titulado "Operaciones vinculadas y rentabilidad de la empresa A. Hatrodt Perú S.A.C, 2016-2018", de Segura (2019), publicado por la Universidad Internacional del Ecuador, Lima, Perú, se analizaron las operaciones vinculadas y la rentabilidad de la empresa. El estudio fue desarrollado en A. Hatrodt Perú S.A.C. Como resultado se obtuvo el conocimiento que la rentabilidad influye en otras operaciones del negocio. Entonces, la referencia contribuye a aplicar estrategias para incrementar y optimizar las ganancias de la empresa, dando un impacto positivo en la permanencia y rentabilidad de la empresa.

Aparte esta el artículo científico titulado "Planeamiento estratégico para la Empresa Agrícola Rio Grande SAC" de Caceres (2016) publicado por la Pontificia Universidad Católica del Perú, se ha seguido la metodología del proceso estratégico y analizado los diferentes factores críticos tanto internos como externos. Entonces, la referencia contribuye a aplicar una matriz de Evaluación de Factores Interna para poder reconocer los factores internos que influyen en el impacto de la empresa.

Finalmente tenemos el artículo científico titulado "Planeamiento estratégico para el sector mercado de capitales" de Pulido, Meza, Bernal y Montilla (2015) publicado por la Pontificia Universidad Católica del Perú, se ha presentado un plan estratégico administrativo para establecer un plan detallado para el Mercado de Capitales de Colombia, en el cual se utilizó la matriz de Evaluación de Factores Externos obteniendo en el subtotal de 0.25 y 2.30 de amenazas y oportunidades respectivamente. Entonces, la referencia contribuye a aplicar y comparar el MEFE para poder reconocer los factores internos que influyen en el impacto de la empresa.

Llegado a este punto y como parte de la investigación, gracias a la información recopilada se puede decir que la definición de un sistema de gestión se formula con el objetivo de mejorar el rendimiento de los procesos presentes en una empresa a través de herramientas como los indicadores que se encuentra en metodologías como lo es el Balanced ScoreCard, el cual posee cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje.

La mejora continua es una práctica la cual, como su nombre indica, trata sobre la gestión de algún proceso o actividad cuya necesidad se basa en optimizar y de alguna forma perfeccionarlos de manera constante. La mejora continua también se puede aplicar a través del ciclo de mejora continua Deming para cualquier empresa que desee mejorar la calidad. Como su propio nombre lo indica, es el constante cambio positivo de alguna práctica. Esquivel, León

y Castellanos (2017) indican que la mejora continua es como implementar un sistema de aprendizaje continuo de la organización y su seguimiento. En otras palabras, toda organización debe visualizar a la mejora continua como parte de ella. De ese modo, se puede incrementar el enfoque que uno le dé. Por ejemplo, poder aumentar la calidad del servicio brindado, la productividad, entre otros.

La permanencia es la capacidad de una empresa para continuar en el mercado por un tiempo que puede ser definido a través de estadísticas. Este también está relacionado a la rentabilidad y el poder estar posicionado en el mercado ya que, si no fuera por estos dos factores, la empresa no tendría la suficiente sostenibilidad para seguir en pie. La permanencia de una empresa es un factor importante para gestionar en las empresas ya que, sin duda alguna, lo más importante es tener un puesto en el mercado y asegurar su vida útil. La permanencia empresarial significa estar en el máximo punto de utilidad, refiriéndose a una empresa, para considerarse rentable durante un tiempo prologando sin que su continuidad se vea amenazada (Delfín y Acosta, 2016). Por lo que, a través de distintos métodos y herramientas complementarias, como un sistema de gestión, se puede ayudar a una empresa a poder obtener la permanencia empresarial.

El Balanced ScoreCard o Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite ver el desempeño de las partes de la empresa a través de indicadores, siendo uno de los más destacados el aspecto financiero (Alveiro, 2011). Siendo también importantes los otros tres aspectos: cliente, negocio interno e innovación y aprendizaje. De esta forma, cualquier empresa puede observar y mejorar el desempeño de sus procesos a través de la evaluación de estos. Entonces, al gestionarse la empresa correctamente, se podrá cumplir con las metas propuestas.

Una vez definidas las variables necesarias y teniendo enfoque en el Desarrollo sostenible y gestión empresarial, se puede afirmar que, si bien las empresas buscan mejorar el producto o servicio que brinda, muchas de ellas no tienen la voluntad de si quiera mejorar sus procesos a través de alguna guía o no saben qué herramienta utilizar para aumentar la productividad de la empresa. En este caso, se diseñará un Balanced Scorecard para la empresa en estudio de modo que se pueda presentar al gerente de manera más entendible, información procesada de su empresa en base al trabajo realizado en ella en los últimos meses del 2020, para que este pueda tomar acciones de mejora y así proceder con la mejora continua.

De la misma manera, se espera que el presente estudio se sume a investigaciones relacionadas con las propuestas de diseño y/o implementación de un Balanced Scorecard para las empresas, en especial las de importación, ya que puede resultar conveniente para futuras investigaciones con la misma línea de estudio o afines. En cuanto a lo social, directamente se espera que Pathrosrep pueda implementar un Balanced Score Card en su organización y sepa manejar de mejor manera sus objetivos y estrategias para un crecimiento exponencial en su sector y que por consecuencia, beneficie a todos los trabajadores y personas involucradas en el desarrollo y éxito de la misma.

En lo práctico, si tanto la empresa estudiada como futuras organizaciones que deseen analizar la implementación de un BSC la adaptaran a la realidad de su empresa, beneficiará también al impacto ambiental y social en mayor o menor medida, según el rubro de la empresa, ya que, al tener información real sobre sus actividades y metas por alcanzar, se podrán optimizar todas las estrategias y procesos que promoverán la eficiencia y reducción de todo posible fallo o pérdida. Como valor teórico, se espera que no solo investigadores, sino también directivos, puedan tener una idea de cómo identificar posibles puntos de mejora en sus procesos o en el

desarrollo de sus actividades, además de incentivarlos a invertir en la implementación de un Balanced Scorecard, el cual permitirá también generar estrategias mucho más objetivas y logrables con respecto a la situación actual de sus empresas.

1.2. Formulación del problema

¿Cuáles son las dimensiones de la permanencia empresarial y qué aspectos se puede considerar en la mejora continua para un Balanced ScoreCard para la empresa importadora Pathrosrep en la ciudad de Lima, 2021?

1.3. Objetivos

Objetivo general:

Diseñar un Balanced ScoreCard basado en la mejora continua para la permanencia empresarial de la empresa importadora Pathrosrep en la ciudad de Lima, 2021.

Objetivos específicos:

- Analizar la situación interna y externa de la empresa Pathrosrep.
- Describir los factores de permanencia empresarial y caracterizarlas en función de la empresa Pathrosrep.
- Identificar indicadores y objetivos que deberán formar parte del Balanced Scorecard para la empresa Pathrosrep.
- Estimar los costos y beneficio de la implementación del diseño del Balanced Scorecard y determinar el impacto social y ambiental para la empresa Pathrosrep.

1.4. Hipotesis

La presente investigación es propositiva. Por lo que, depende del alcance inicial para saber si se formula la hipótesis. Baptista, Fernández y Hernández (2017) indican que, según el tipo de investigación es que las hipótesis se instiguen a través de la recolección y análisis de los datos. Por lo tanto, en la presente tesis no se formula una hipótesis.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1. Investigación

Aplicando el enfoque cualitativo, el presente estudio se llevará a cabo con información recopilada de los trabajadores y clientes dentro del contexto de estudio, ya que esta metodología surge a partir de lo que dicen y hacen las personas en el escenario en el que se encuentran (Universidad de Jaén, s.f.). La investigación aplicada es un proceso que permite transformar el conocimiento teórico en una solución según al contexto que se dirija. A su vez, La investigación aplicada es el paso de fuentes ideologizadas a conceptos más concretos donde intervienen los usuarios individuales y grupos finales para el desarrollo de la solución de las necesidades planteadas (Lozada, 2014). Es así como el nivel de permanencia empresarial puede mejorar por el aumento de la productividad, gracias a la oportunidad de progreso que permite la presente investigación con su propuesta.

Por lo tanto, la investigación también es de tipo propositiva, ya que, gracias al diagnóstico de la empresa realizado por los autores del estudio, se busca resolver un problema fundamental. Es conocida por producir conocimiento mediante el trabajo realizado y proporcionar la información del resultado final a los demás profesionales, obteniendo reconocimiento (jgiler_5, 2015). Según Baptista, Fernández y Hernández (2010), aquí se muestra el cómo deberían ser las cosas para alcanzar unos fines y funcionar adecuadamente. En este caso, las "cosas" serían las 3 variables, específicamente, el Diseño del Balanced ScoreCard, que es la variable propositiva, Mejora continua, la variable temática y la Permanencia empresarial, la variable fáctica.

Del mismo modo, se considera al estudio de tipo transeccional. Esta investiga las maneras en las que ciertas variables se relacionan entre sí en un mismo periodo de tiempo mediante la recopilación y medición de datos (Baptista et.al., 2010). En el caso de la investigación presente, los datos de las variables Permanencia Empresarial, Balanced Scorecard y Mejora Continua son pertenecientes a un tiempo definido y la información recolectada va enfocada en datos del segundo semestre del año 2020.

Finalmente, el presente trabajo se considera un estudio observacional no experimental. Como su mismo nombre indica, se observa el estado situacional presente que ocurre dentro del grupo de personas en estudio sin que sea permutado por el investigador para conocer la distribución de este grupo (De la Fuente, Veiga y Zimmermann, 2008, p. 82). Debido a esto, las variables consideradas en la presente investigación no sufren de alteración alguna, pues se van a examinar en su estado natural.

El estudio fue aplicado a los trabajadores y clientes de la empresa importadora Pathrosrep SAC. La población de estudio es un conjunto definido con características en específico que se pretenden estudiar y formar el referente para la elección de la muestra que cumple con una serie de criterios predeterminados (Ventura, 2017) y en lo que concierne al trabajo de investigación, la población objetivo estuvo compuesta por 4 laboradores de la empresa Pathrosrep, sin distinción de tiempo de permanencia y los 12 clientes con los que se cerraron ventas en el segundo semestre del 2020.

Población y muestra

Del mismo modo, al contar con un número reducido dentro de la población objetivo (Anexo n°1), se eligió un muestreo no probabilístico por conveniencia, ya que permitió identificar y seleccionar los sujetos a estudio dependientes de cierta característica para ser

incluidos, fundamentado en la conveniente accesibilidad (Otzen y Manterola, 2017), en este caso, la muestra fue la misma cantidad representada en la población, es decir, los mismos 4 laboradores y los 12 clientes, a quienes se les aplicaron los instrumentos determinados de evaluación, quienes son: Gerente general, secretaria de oficina, encargada de compras e importación, la encargada de ventas y los 12 clientes dentro del segundo semestre del año 2020 como se supo en la entrevista con el gerente (Anexo n°7).

Técnicas e instrumentos

En cuanto a las técnicas utilizadas, se consideró la entrevista. La entrevista es una técnica que básicamente es la conversación con un objetivo en específico muy diferente a un intercambio de palabras simple ya que, se busca conocer información que lleve a un resultado que sirva al entrevistador (Diaz et al., 2013). En el presente trabajo, se aplicará esta técnica de investigación a la muestra conformada por los cuatro trabajadores de Pathrosrep del segundo semestre del año 2020. La finalidad de esta técnica es obtener información precisa con relación a las dimensiones de nuestras variables de estudio. Siendo el instrumento la guía de entrevista, ya que, es fundamental porque contiene las preguntas sugeridas para formular, crear y realizar las entrevistas. Esto con el objetivo de poder dar soporte al entrevistador (Bonilla y Rodríguez, 2005). Por esta razón, este instrumento será utilizado en el presente trabajo para saber sobre la rentabilidad y productividad, aplicados a los cuatro trabajadores de Pathrosrep con el propósito de tener una guía de los temas a tratar.

Además, se usará la técnica de encuesta ya que, es una técnica que se realiza a través de cuestionarios, en este caso de manera online, se obtendrá información respecto al tema relacionado a las preguntas descritas dirigidas a los doce clientes y cuatro trabajadores de Pathrosrep que estén considerados en el segundo semestre del año 2020; todo esto con el

objetivo de recopilar información (Quispe y Sánchez, 2011). En el presente trabajo de investigación será fundamental la encuesta como técnica porque ayudará a conocer más a fondo los resultados de las variables, en especial, la de permanencia empresarial. Siendo el instrumento el cuestionario. Con este instrumento de investigación se formulan y colocan diferentes preguntas para ser resueltas por un individuo o conjunto en un determinado tiempo según la muestra escogida, en la cual el receptor del cuestionario puede realizarlo adecuando sus respuestas a un espacio, con la finalidad de observar las conductas y sacar una conclusión (Pozzo y Pierella, 2018). Por ello, el cuestionario tendrá la función de obtener información relevante de Pathrosrep mediante los encuestados, siendo estos solo los doce clientes y los cuatro clientes.

De esta forma, se procederá el diseño online mediante la herramienta del programa Microsoft Office Word para que los cuatro trabajadores y doce clientes puedan contestar a las interrogantes creadas en función a las necesidades de información del presente trabajo. Por otro lado, para las guías de entrevista se colocarán espacios para indicar la información que dispongan los trabajadores de la muestra en estudio.

Recolección

Respecto a la validación de los formatos creados para la fiabilidad de la presente investigación, se creyó conveniente usar el juicio de expertos (Anexo n°4-6) donde una persona conocedora y con experiencia en el campo, estuvo informada sobre cada variable, siendo: Balanced ScoreCard, Permanencia Empresarial y Mejora Continua. También ayudaron a reestablecer los instrumentos de recolección que guiaron al trabajo de acuerdo con sus requerimientos. Gracias a esto, se pudo continuar con la investigación de manera confiable y segura, analizando en primer lugar la situación interna y externa de la empresa para conocer las

dimensiones de la permanencia empresarial que se puedan considerar en la mejora continua de esta e identificar indicadores y métodos de evaluación que conformarán el Balanced Scorecard para su permanencia empresarial.

La aplicación de los instrumentos fue de manera online, por medidas de seguridad y motivos de distancia, con la ayuda de herramienta del programa Microsoft Office Word. Por ello, en un plazo determinado se garantizó la accesibilidad y disponibilidad de los trabajadores, a quienes se les envió de manera individual el formulario a resolver. Este formulario consta de un conjunto de preguntas para el conocimiento de información que el presente trabajo requiere y de esa forma, poder enriquecer el trabajo con la información extraída.

En cuanto al instrumento guías de entrevista, fue preparada y realizada una entrevista autorizada por el gerente general hacia los trabajadores. Aquello con la finalidad de servir como base para la preparación de las interrogantes a proponer mediante la herramienta de Google Forms, cuya información fue validada mediante el juicio de expertos. De esta forma, la información del presente trabajo fue más precisa, obteniendo una mayor validez para conseguir entender la realidad de la empresa.

Tabla 1

Estadísticas de fiabilidad de encuesta de variable Mejora Continua

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.79	4

Nota: Elaboración de estadísticas de fiabilidad hecha con ayuda del programa IBM SPSS Statistics v.25

Se trabajó con instrumentos validados a juicio de expertos para el Cuestionario n°1 relacionado a la variable temática Mejora Continua. Posterior a las correcciones hechas, se encuestó a los cuatro trabajadores de la empresa Pathrosrep, a quienes se les realizaron cuatro preguntas. Para obtener el coeficiente de fiabilidad se utilizó el programa IBM SPSS Estatistics versión 25, obteniéndose 0.79 como el alfa de Cronbach (Tabla 1).

Tabla 2

Estadísticas de fiabilidad de encuesta de variable Permanencia empresarial

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.740	6

Fuente: Elaboración de estadísticas de fiabilidad hecha con ayuda del programa IBM SPSS Statictics v.25

Además, se trabajó con instrumentos validados a juicio de expertos para el Cuestionario n°2 relacionado a la variable fáctica Permanencia empresarial. Posterior a las correcciones hechas, se encuestó los doce clientes de la empresa Pathrosrep, a quienes se les realizaron seis preguntas. Para obtener el coeficiente de fiabilidad se utilizó el programa IBM SPSS Estatistics versión 25, obteniéndose 0.74 como el alfa de Cronbach (Tabla 2).

Análisis

Todos los datos recopilados mediante ambas técnicas fueron analizados mediante la comparación de los resultados obtenidos con respecto a la teoría y mediante gráficos estadísticos, los cuales fueron utilizados para proponer posibles aspectos o modelos que

conformarán el presente Balanced ScoreCard basado en la mejora continua, que cubra con las necesidades de la empresa y para la permanencia empresarial de la misma.

2.2. Aspectos éticos

El presente trabajo se basa en la confidencialidad de la información provista por los trabajadores de la empresa. Asimismo, se busca fomentar la sinceridad para probar de manera correcta los resultados del presente trabajo. Existen criterios éticos que deben garantizar la confiabilidad de los datos y de toda la investigación en general, para este trabajo, dentro de los más importantes, se consideran los siguientes:

- Confidencialidad: Se protegerá la información obtenida sobre las respuestas del cuestionario hechas a los trabajadores para que no influye de alguna forma en el ambiente laboral. Por ello, se mantendrá su identidad en anonimato.
- Respeto: En cuanto a los trabajadores por las observaciones sobre la información obtenido mediante los instrumentos de investigación.
- Sinceridad: Se les será completamente directos al mostrar los resultados obtenidos en el presente trabajo, incluso si no son los esperados por los trabajadores.

Y sobre todo; evitar generar incomodidades, inconvenientes y/o retrasos hacia los procesos y el personal de la empresa. Asimismo, se contará con un consentimiento de uso académico de la información brindada, aprobado por el gerente general de Pathrosrep S.A.C. brindando su autorización para el presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

3.1. Análisis de la situación interna y externa de la empresa

Datos generales de la empresa

Resultado de la Búsqueda			
Número de RUC:	20537582821 - PATHROSREP S.A.C.		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		
Nombre Comercial:	PATHROSREP S.A.C.		
Fecha de Inscripción:	25/09/2010	Fecha de Inicio de Actividades:	27/09/2010
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Domicilio Fiscal:	CALELIAS AGUIRRE NRO. 180 (ALT.CDRA 5 DE AV.PARDO) LIMA - LIMA - MIRAFLORES		
Sistema Emisión de Comprobante:	COMPUTARIZADO	Actividad Comercio Exterior:	IMPORTADOR/EXPORTADOR
Sistema Contabilidad:	COMPUTARIZADO		
Actividad(es) Económica(s):	Principal - 4659 - VENTA AL POR MAYOR DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA Y EQUIPO		
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	<input type="checkbox"/> FACTURA <input type="checkbox"/> BOLETA DE VENTA <input type="checkbox"/> NOTA DE CREDITO <input type="checkbox"/> NOTA DE DEBITO <input type="checkbox"/> GUIA DE REMISION - REMITENTE		

Figura 1. Datos generales de Pathrosrep S.A.C.

Fuente: SUNAT (2021).

Análisis de matriz PESTE

Tabla 3

Matriz PESTE

Fuerzas	Oportunidades	Amenazas
Político	No ha habido restricción ni limitación en cuanto al comercio exterior. Tratado de libre comercio entre Perú y China, además de otros países.	
Económico	La SUNAT reportó la anulación de sanciones por infracciones realizadas antes de la cuarentena para enfrentar la pandemia.	Desempeño de la importación peruana del 2020 fue menor al desempeño del 2019. Disminución de productos importados en diversos rubros comerciales.
Social	Las empresas dedicadas al comercio exterior tienen una buena aceptación en general para las negociaciones.	1.048 empresas dedicadas al comercio exterior dejaron de funcionar en enero del 2021.
Tecnológico	Empresas de comercio exterior utilizan tecnologías para la obtención mejores resultados de servicios.	
Ecológico	Preferencia por parte de clientes hacia empresas con cultura de reciclaje.	

Nota: La tabla muestra las oportunidades y las amenazas de la empresa en estudio según sus fuerzas.

La Tabla 3 muestra información de distintos artículos de revista y más; donde se puede observar el entorno actual del país y su impacto en la empresa Pathrosrep SAC y se resalta el continuo desempeño de la importación y su comercio al exterior a pesar de la situación actual.

Análisis de matriz MEFE

Tabla 4

Matriz MEFE

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
No ha habido restricción ni limitación en cuanto al comercio exterior.	0.17	4	0.68
Tratado de libre comercio entre Perú y China, además de otros países.	0.2	4	0.8
La SUNAT reportó la anulación de sanciones por infracciones realizadas antes de la cuarentena para enfrentar la pandemia.	0.05	3	0.15
Las empresas dedicadas al comercio exterior tienen una buena aceptación en general para las negociaciones.	0.09	4	0.36
Empresas de comercio exterior utilizan tecnologías para la obtención mejores resultados de servicios.	0.09	3	0.27
Preferencia por parte de clientes hacia empresas con cultura de reciclaje.	0.05	3	0.15
Subtotal	0.65		2.41
Amenazas			

Desempeño de la importación peruana del 2020 fue menor al desempeño del 2019.	0.15	1	0.15
Disminución de productos importados en diversos rubros comerciales.	0.1	1	0.1
1.048 empresas dedicadas al comercio exterior dejaron de funcionar en enero del 2021.	0.1	1	0.1
Subtotal	0.35		0.35
Total	1		2.76

Nota: La matriz muestra los resultados de los factores externos que tiene un efecto positivo o negativo en la empresa de estudio.

Posterior a la evaluación de cada factor externo, en la presente matriz se muestra el resultado de 2.41 de puntaje en la ponderación de oportunidades, el cual es mayor al de las amenazas con una ponderación de 0.35 de puntaje. Obteniendo además como puntaje final de ponderación 2.76.

Análisis de matriz AMOFHIT

Tabla 5

Análisis previo para AMOFHIT

Factor	Fortalezas	Debilidades
Administración y Gerencia	<p>¿Se monitorea el entorno, la competencia y la demanda?</p> <p>¿Se desarrollan pronósticos?</p>	<p>¿El diseño organizacional es el adecuado?</p> <p>¿Se logran las metas planteadas?</p>
Marketing y Ventas	<p>¿Los precios son los adecuados?</p> <p>¿Se cubre con el alcance de la empresa hacia su público objetivo?</p>	<p>¿Usan los medios adecuados para cumplir los objetivos de la organización?</p>
Operaciones y Logística	<p>¿Son los proveedores confiables?</p> <p>¿Las máquinas y accesorios son de calidad?</p>	<p>¿La manipulación de los productos es eficiente y productiva?</p>
Finanzas y Contabilidad	<p>¿Se cuenta con el suficiente financiamiento?</p> <p>¿Los índices financieros son mejores que los del promedio de la industria?</p>	<p>¿Se efectúan análisis de riesgo?</p>
Recursos Humanos	<p>¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional?</p>	<p>¿Se conocen las capacidades de cada colaborador?</p> <p>¿Se cuenta con una política de capacitación y/o entrenamiento?</p>
Informática y Comunicaciones	<p>¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?</p>	<p>¿Se cuenta con una constante capacitación con respecto a los cambios en información y comunicaciones?</p>

Tecnología, Desarrollo e Innovación ¿Los procesos productivos y administrativos cuentan con apoyo tecnológico? ¿Existen equipos y tecnología avanzada en la organización?

Nota: La tabla muestra las preguntas planteadas para la posteriormente realizar la matriz AMOFHIT.

Tabla 6
Matriz AMOFHIT de Pathrosrep

Factor	Fortalezas	Debilidades
Administración y Gerencia	Capacidad para adecuar la empresa a los factores de éxito Flexibilidad para adaptarse a las directivas	Falta de indicadores de medición Falta de un sistema de planeamiento estratégico
Marketing y Ventas	Reconocimiento sostenible por parte del sector minero Precios accesibles y competitivos	Falta de estrategias de publicidad y promoción
Operaciones y Logística	Fidelización de proveedores	Retraso de envíos debido a restricciones por pandemia Falta de pronósticos de demanda y control de stock
Finanzas y Contabilidad	Alta capacidad de inversión Rentabilidad alta en comparación a la competencia	Alto costo financiero por falta de optimización o aprovechamiento del almacén
Recursos Humanos	Cuenta con una adecuada estructura organizacional y un buen clima laboral	No se realizan capacitaciones constantes
Informática y Comunicaciones	Alto nivel de comunicación interno y externo	Falta de cultura de cambio tecnológico en la empresa

Tecnología, Desarrollo e Innovación Implementación de un sistema de información para integrar procesos Falta de interés en adaptar tecnologías que faciliten el desarrollo de la empresa

Nota: La tabla muestra la respuesta a cada pregunta planteada para la matriz AMOFHIT.

Se muestran las fortalezas y debilidades de la empresa Pathrosrep SAC clasificados según los distintos factores. Se determina que la empresa tiene o puede conseguir los recursos necesarios para su avance, mas no interviene o muestra iniciativa para su realización.

Análisis de matriz MEFI

Tabla 7

Matriz MEFI

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
Capacidad para adecuar la empresa a los factores de éxito	0.08	4	0.32
Flexibilidad para adaptarse a las directivas	0.07	4	0.28
Reconocimiento sostenible por parte del sector minero	0.02	3	0.06
Precios accesibles y competitivos	0.03	3	0.09
Fidelización de proveedores	0.04	3	0.12
Alta capacidad de inversión	0.05	3	0.15
Rentabilidad alta en comparación a la competencia	0.04	3	0.12
Cuenta con una adecuada estructura organizacional y un buen clima laboral	0.06	3	0.18

Alto nivel de comunicación interno y externo	0.05	4	0.2
Implementación de un sistema de información para integrar procesos	0.06	4	0.24
Subtotal	0.50		1.76
Debilidades			
Falta de indicadores de medición	0.10	1	0.10
Falta de un sistema de planeamiento estratégico	0.07	1	0.07
Falta de estrategias de publicidad y promoción	0.06	2	0.12
Retraso de envíos debido a restricciones por pandemia	0.06	2	0.12
Falta de pronósticos de demanda y control de stock	0.03	2	0.06
Alto costo financiero por falta de optimización o aprovechamiento del almacén	0.04	1	0.04
No se realizan capacitaciones constantes	0.03	2	0.06
Falta de cultura de cambio tecnológico en la empresa	0.06	2	0.12
Falta de interés en adaptar tecnologías que faciliten el desarrollo de la empresa	0.05	1	0.05
Subtotal	0.50		0.74
TOTAL	1		2.50

Nota: La tabla muestra los factores determinantes de éxito que fueron considerados y aquellos resultados obtenidos de la matriz MEFI.

En la presente matriz se muestra el resultado de 1.76 de puntaje en la ponderación de fortalezas, el cual es mayor al de las debilidades con una ponderación de 0.74 de puntaje. Obteniendo además como puntaje final de ponderación 2.50.

Análisis de matriz FODA

Tabla 8

Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Buen ambiente laboral. - Trabajadores dispuestos al cambio. - Cantidad suficiente de equipo de protección para Trabajadores. - Buena relación con interesados. - Diversos canales de comunicación interna y externamente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apreciación por parte de los clientes de la ayuda social que la empresa brinda. - Mayor necesidad en el país de materiales y equipos, producto de la pandemia.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Espacio limitado en almacén. - Temporalmente la oficina no se ubica en una zona central. - No se proponen indicadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Subsistencia de proveedores en peligro. - Retrasos por parte de los proveedores debido a la pandemia.

Nota: En la tabla se muestra el análisis de la situación negativa y positiva tanto interna como externamente de Pathrosrep SAC.

Análisis situacional según entrevistas sobre la empresa

Mediante la creación de dos entrevistas relacionadas a: la variable temática Mejora Continua y la variable propositiva Balanced Scorecard (Anexo n°4 y n°5). Se formularon preguntas generales sobre la empresa que fueron respondidas por un trabajador de Pathrosrep S.A.C. Es así como se conoce que la empresa ha tenido doce clientes a quienes ha ofrecido sus servicios en el primer semestre del 2020, la misma cantidad que en el segundo semestre y teniendo en cuenta que cuatro de ellos eran nuevos clientes. Además, Pathrosrep no ha tenido ninguna incidencia con respecto al servicio de entrega en todo el año 2020. Asimismo, en el segundo semestre del 2020 Pathrosrep ha realizado 30 despachos, o también llamados servicios de importación (Anexo n°8) y durante todo el 2020 todos los clientes estuvieron satisfechos en cuanto a la atención al cliente. Por último, producto de factores como la pandemia, en el 2020 la rentabilidad financiera y económica disminuyeron a comparación del año anterior.

Análisis situacional según encuestas

Mediante la creación de una encuesta relacionada a la variable temática Mejora Continua que contaba con cuatro preguntas con respecto a la satisfacción del personal, se obtuvieron respuestas de cada uno de los cuatro trabajadores de la empresa Pathrosrep S.A.C. (Anexo n°9-12). Por ello, conocemos que un trabajador está de acuerdo respecto a que se le ha brindado las herramientas para poder cumplir la función que posee, mientras que el resto está completamente de acuerdo con ello. Absolutamente todos están de acuerdo con que existe armonía en cuanto al ambiente laboral. Asimismo, la mitad de los trabajadores está totalmente de acuerdo con las políticas de la empresa mientras que la otra mitad solamente está de acuerdo. Y para finalizar, en cuanto al cuestionario sobre la satisfacción laboral, la mitad de los

trabajadores está de acuerdo con estar satisfechos, mientras que la otra mitad de trabajadores están totalmente satisfechos.

Leyenda:

5 = Totalmente de acuerdo

4 = De acuerdo

3 = Regular

2 = En desacuerdo

1 = Totalmente en desacuerdo

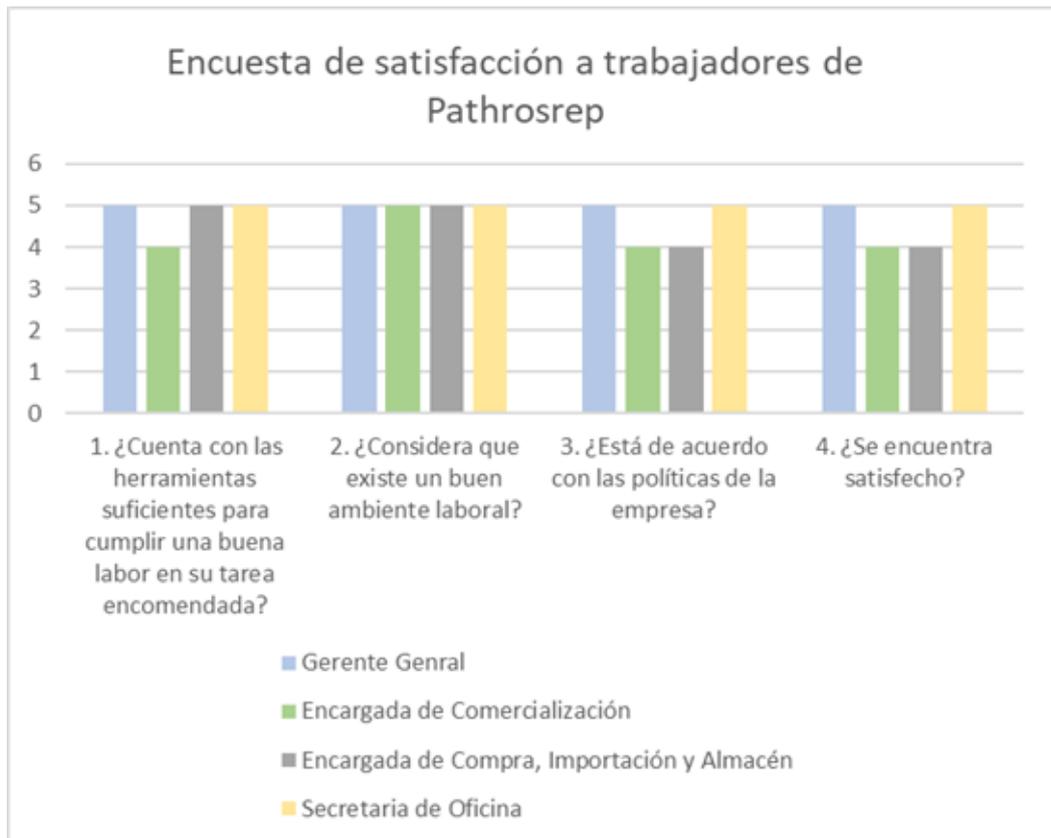


Figura 2. Resultados de encuesta de satisfacción a trabajadores de Pathrosrep

Fuente: propia.

Por otro lado, a través de la encuesta relacionada a la variable fáctica Permanencia empresarial en la que se encuentran 6 preguntas sobre el tema de esta misma variable, se obtuvieron respuestas de los doce clientes encuestados y se prefirió mantener su identidad en anonimato con el objetivo de lograr respuestas más transparentes (Anexo n°13-24). El 100% de los clientes respondieron haber escuchado buenas referencias sobre la empresa Pathrosrep. En cuanto a la preferencia entre el servicio que brinda esta empresa y otras, el 83% de clientes está totalmente de acuerdo que tiene preferencia por Pathrosrep en cuanto a importaciones. En la otra mano, solo el 58% está totalmente de acuerdo en haber sido atendidos rápido, siendo el mismo porcentaje de votos de clientes que consideran que Pathrosrep está consolidada entre las PYMES de Lima. El 66% de personas está totalmente de acuerdo con haber percibido una buena gestión integral. Finalmente, el 75% de aquellos clientes están totalmente de acuerdo con la ausencia de irregularidades en los servicios brindados.

Leyenda:

5 = Totalmente de acuerdo

4 = De acuerdo

3 = Regular

2 = En desacuerdo

1 = Totalmente en desacuerdo

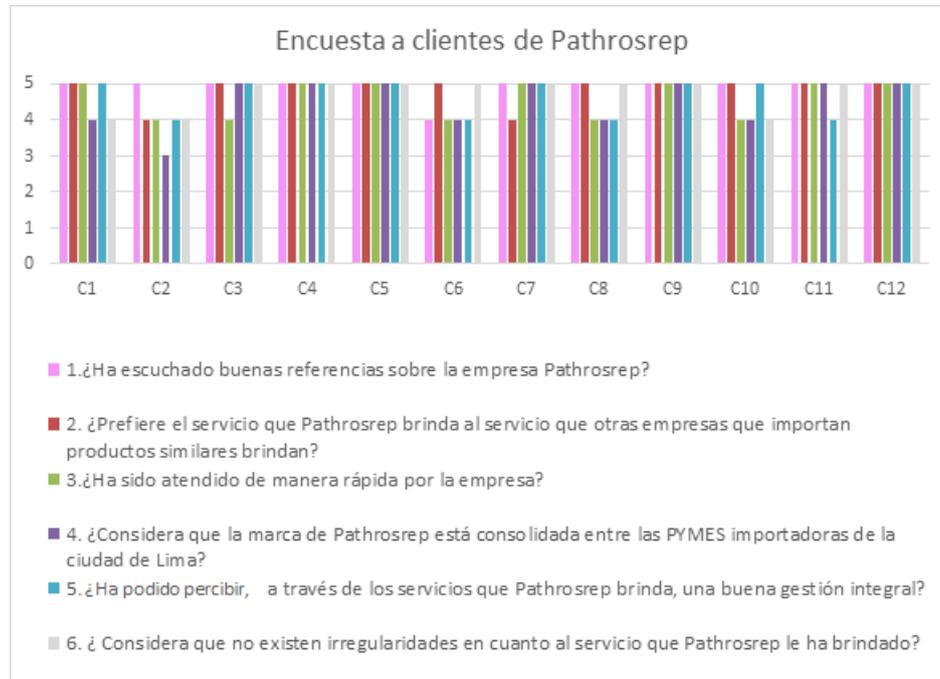


Figura 3. Resultados de encuesta a clientes
Fuente: propia.

3.2. Factores de permanencia empresarial y su caracterización en función de la empresa

Tomando en cuenta la teoría revisada y mencionada dentro de las bases teóricas de la variable Permanencia empresarial y la matriz operacional (Anexo n°2), se puede caracterizar o medir la permanencia de la empresa mediante el marco de seis modelos y mediante la encuesta aplicada a clientes, se considerarán positivas solo aquellas respuestas que fueron las de totalmente de acuerdo (5), siendo los demás casos considerados como en total desacuerdo (1), para la comparación de cada modelo en la empresa.

Identidad organizacional

$$\frac{\text{clientes que tuvieron buenas referencias de la empresa}}{\text{total de clientes encuestados}} \times 100$$

$$\frac{11}{12} \times 100 = 91.67\%$$

Pathrosrep cuenta con una adecuada imagen organizacional y tiene una buena percepción por parte del 91.67% de su clientela. Además, gracias a los resultados de la segunda pregunta en la encuesta de satisfacción a los trabajadores (Figura 2) se sabe que el 100% de ellos está totalmente de acuerdo en que la empresa cuenta con un buen ambiente laboral, lo que le otorga buenas referencias internamente a la misma.

Diferenciación

$$\frac{\text{clientes que prefieren a pathrosrep frente a otras empresas}}{\text{total de clientes encuestados}} \times 100$$

$$\frac{10}{12} \times 100 = 83.33\%$$

El 83.33% de los clientes de Pathrosrep están satisfechos con la empresa y los prefieren por sobre otra.

Factores que aportan a la eficiencia

$$\frac{\text{clientes que fueron atendidos rápidamente}}{\text{total de clientes encuestados}} \times 100$$

$$\frac{7}{12} \times 100 = 58.33\%$$

El 58.33% de clientes atendidos por la empresa recibió una atención inmediata, por lo que se podría considerar que la empresa no es muy eficiente con respecto a su gestión.

Consolidación

$$\frac{\text{clientes que consideran que pathrosrep está consolidado}}{\text{total de clientes encuestados}} \times 100$$

$$\frac{7}{12} \times 100 = 58.33\%$$

El 58.33% de clientes encuestados considera que Pathrosrep todavía no logra un cierto grado de consolidación, a pesar de que cumple con la identidad organizacional.

Gestión integral

$$\frac{\text{clientes que consideran que pathrosrep tiene una buena gestión integral}}{\text{total de clientes encuestados}} \times 100$$

$$\frac{8}{12} \times 100 = 66.67\%$$

El 66.67% de clientes percibe que Pathrosrep tiene una buena gestión, sin embargo, no se podría considerar una "gestión integral" como tal.

Eficiencia en procesos

$$\frac{\text{clientes que no han tenido irregularidades con pathrosrep}}{\text{total de clientes encuestados}} \times 100$$

$$\frac{9}{12} \times 100 = 75\%$$

El 75% de clientes encuestados no tuvo ningún inconveniente con la empresa. Por lo que, a pesar de no contar con factores que aporten a la eficiencia, al menos en procesos tiene cierto reconocimiento.

Modelos a trabajar

Como resultado del segundo objetivo y para proseguir al desarrollo del tercero, se trabajará con aquellos modelos en los que Pathrosrep necesita tomar en cuenta y mejorar. Si bien los factores que aportan a la eficiencia y la consolidación obtuvieron el resultado más bajo (58.33%) en comparación de los demás modelos, la consolidación tiene cierta similitud con la Identidad organizacional y ya que esta tiene un resultado mayor, se priorizará la mejora en los Factores que aportan a la eficiencia.

3.3. Identificación de indicadores y objetivos para el Balanced Scorecard

Tomando en cuenta todos los datos e información recopilada hasta ahora, se organizan los siguientes objetivos y sus indicadores, ordenados por cada perspectiva que le corresponde al Balanced Scorecard de la siguiente manera.

Perspectiva financiera

Comenzando con la definición de cada indicador del Balanced ScoreCard, en la perspectiva financiera, se encuentra la utilidad. Esta tiene relación con la productividad, siendo al mismo tiempo asociada con la importancia de llenar las necesidades de los grupos de interés de la empresa para lograr un bienestar económico periódicamente y seguir operando correctamente (Fontalvo, 2016). Aquel indicador también tiene relación con el siguiente de esta misma perspectiva, volumen de ingresos, el cual fue mencionado encontrándose dentro de la propia utilidad; sin embargo, el indicador arroja un resultado que se centra en la comparación de los ingresos en diferentes periodos.

Tabla 9

Objetivos e indicadores de la perspectiva Financiera

Perspectiva	Objetivo	Título	Cálculo	Unidad	Meta semáforo
Financiero	Incrementar utilidad	Utilidad	$\left[\frac{\text{Utilidad del mes actual} - \text{utilidad del mes anterior}}{\text{utilidad del periodo anterior}} \right] \times 100$	%	 $\geq 3\%$
					 $2\% < x < 3\%$
					 $\leq 2\%$
	Aumentar volumen de ingresos	Volumen de ingresos	$\left[\frac{\text{Ingreso del mes actual} - \text{ingreso del mes anterior}}{\text{ingreso del mes anterior}} \right] \times 100$	%	 $\geq 5\%$  $4\% < x < 5\%$  $\leq 4\%$

Nota: La tabla muestra como fuente al autor Zoila Montenegro en tesis Método Balanced Scorecard como herramienta para mejorar la gestión estratégica de las empresas exportadoras de productos agrícolas orgánicos.

Perspectiva cliente

Continuando con la perspectiva de cliente, se tiene el indicador de eficiencia en el tiempo de servicio. Con eficiencia se refiere al uso de la menor cantidad de recursos con relación a cumplir una meta (Calvo, Pelegrin y Saturnina, 2018). Por lo que, con el indicador se busca concretar el servicio brindado hacia el cliente en el menor tiempo posible.

Tabla 10

Objetivo e indicador 1 de la perspectiva Cliente

Perspectiva	Objetivo	Título	Cálculo	Unidad	Meta semáforo
Cliente	Incrementar la eficiencia en el tiempo de servicio	Eficiencia en tiempo de servicio	(Clientes que fueron atendidos rápidamente/Total de clientes) x100	%	 $\geq 70\%$
					 $45\% \leq x < 70\%$
					 $< 45\%$

Nota: La tabla muestra como fuente al autor Farfan en tesis Diseño de un sistema de indicadores de gestión basado en el balanced scorecard para una empresa de mensajería.

Con respecto al segundo indicador el cual es el cumplimiento de entregas al cliente, su inicio se considera desde que el producto se encuentra en el almacén de Lima hasta cuando es entregado. La calidad percibida del cliente depende de las características del servicio brindado (Duque, 2005). Por ello, es imprescindible buscar proveer la calidad de servicio cada cliente concretando cada servicio de entrega sin algún problema.

Tabla 11

Objetivo e indicador 2 de la perspectiva Cliente

Perspectiva	Objetivo	Título	Cálculo	Unidad	Meta semáforo
Cliente	Incrementar cumplimiento de entregas al clientes	Cumplimiento de entregas al cliente	(Número de entregas cumplidas en el mes/ total de entregas en el mes) x100	%	 $\geq 80\%$
					 $60\% \leq x < 80\%$
					 $< 60\%$

Nota: La tabla muestra como fuente al autor Juan Ramírez en tesis Implementación de Balanced Scorecard en una empresa de desarrollo de software.

Perspectiva procesos internos

Por otro lado, en la perspectiva de procesos, está el indicador de importación de nuevos productos. La innovación en productos o servicios es un factor crucial para que las empresas no se queden atrás, siendo el mercado exigente dependiendo el rubro (Rábade y Alfaro, 2008). Y ya que hoy en día el mercado de comercio exterior más competitivo se busca mentalizar a la empresa sobre la búsqueda de nuevos productos que sean de la necesidad del cliente.

Tabla 12

Objetivo e indicador 1 de la perspectiva Procesos Internos

Perspectiva	Objetivo	Título	Cálculo	Unidad	Meta semáforo
Procesos internos	Innovar importaciones	Importación de nuevos productos	(Importación de productos nuevos en el trimestre /Total de importación de productos en el trimestre) x 100	%	 $\geq 20\%$
					 $10\% \leq x < 20\%$
					 $< 10\%$

Nota: La tabla muestra como fuente al autor Juan Ramírez en tesis Implementación de Balanced Scorecard en una empresa de desarrollo de software.

Además, se encuentra el indicador de eficacia en la distribución, el cual se acopla contextualizándose como el recorrido que tiene el producto desde su compra en el exterior, su paso en el almacén de Estados Unidos, aduanas y llegando al almacén en Lima. Y es que, existen productos que cuentan con percances al pasar por aduanas, no pudiendo salir de Estados Unidos. La distribución es un aspecto imprescindible en muchas empresas porque permite que el mercadeo de productos sea una realidad (Moreno, Sierra y Silva, 2015). Por este motivo, se puede conocer cuántos productos han podido ser distribuidos del exterior a Lima.

Tabla 13

Objetivo e indicador 2 de la perspectiva Procesos Internos

Perspectiva	Objetivo	Título	Cálculo	Unidad	Meta semáforo
Procesos internos	Aumentar la eficacia en la distribución	Eficacia en la distribución	(Artículos distribuidos en un periodo/ Total de Artículos) x 100	%	 $\geq 75\%$
					 $60\% \leq x < 75\%$
					 $< 60\%$

Nota: La tabla muestra como fuente al autor Juan Andrade en tesis Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil.

Perspectiva aprendizaje

Por otro lado, la perspectiva de aprendizaje comienza con el indicador de satisfacción del personal, el cual involucra el ambiente que se vive en horas laborales. La satisfacción del personal tiene un vínculo con la vivencia dentro de la empresa, la cual se convierte en una percepción que conlleva a un sentimiento y todo ello afectando el desenvolvimiento laboral y

emocional del trabajador (Abrajan, Contreras y Montoya, 2009). Por ello, es importante que los trabajadores se encuentren bien en todo ámbito.

Tabla 14
Objetivo e indicador 1 de la perspectiva Aprendizaje

Perspectiva	Objetivo	Título	Cálculo	Unidad	Meta semáforo
Aprendizaje	Mejorar el clima laboral	Satisfacción del personal	(Trabajadores satisfechos en el semestre/Total de clientes en el semestre) x 100	%	 >85%
					 70% < x <= 85%
					 <=70%

Nota: La tabla muestra como fuente al autor Marxwel Mendoza en tesis Diseño del cuadro de mando integral como herramienta de gestión empresarial de la empresa Distribuciones Navalos, Juliaca – 2017.

Además, se tiene al indicador de productividad, la cual posee cierta relación con el indicador mencionado anteriormente. El incremento de la productividad es el efecto de haber gestionado las relaciones humanas dentro de la empresa (Marvel, Núñez y Rodríguez, 2011). Por lo que, a mayor productividad, mayor será el crecimiento que tenga la empresa.

Tabla 15
Objetivo e indicador 2 de la perspectiva Aprendizaje

Perspectiva	Objetivo	Título	Cálculo	Unidad	Meta semáforo
Aprendizaje	Mejorar la productividad	Productividad	[(Índice de productividad del mes actual - índice de productividad del mes anterior/ Índice de productividad del mes anterior)] x100	%	 >6%
					 4% < x <= 6%
					 <=4%

Nota: La tabla muestra como fuente al autor Zoila Montenegro en tesis Método Balanced Scorecard como herramienta para mejorar la gestión estratégica de las empresas exportadoras de productos agrícolas orgánicos.

Finalmente, el indicador seguimiento de proyectos trata de observar cuántas de las metas y proyectos propuestos se logran. En las organizaciones se le da importancia a la gestión de proyectos ya que, ayuda a la evolución y mejora de las mismas (Shek, 2013). Entonces, independientemente de la magnitud de las metas propuestas, el cumplimiento de estas genera un impacto en la empresa.

Tabla 16
Objetivo e indicador 3 de la perspectiva Aprendizaje

Perspectiva	Objetivo	Título	Cálculo	Unidad	Meta semáforo
Aprendizaje	Incrementar cantidad de proyectos ejecutados	Seguimiento de proyectos	(Número de Proyectos concluidos en el trimestre /Proyectos iniciados en el trimestre)x100	%	 $\geq 70\%$
					 $50\% \leq x < 70\%$
					 $< 50\%$

Nota: La tabla muestra como fuente a los autores Chablay, Mora y Cigüena en tesis Análisis, Diseño e Implementación de un Balanced Scorecard en La Cámara De Comercio De Cuenca.

3.4. Estimación de costos y beneficio de la implementación del diseño del Balanced Scorecard y su impacto social y ambiental

El costo del estudio de investigación fue de S/6,450.00 expresados de la siguiente manera:

Tabla 17
Costo de implementación

Actividades	Tareas	Costo
Desarrollo de tesis:	Contextualización del estudio.	S/800.00
	Definición de problemática a resolver y métodos.	S/500.00
	Aplicación de herramientas de recolección de datos y su procesamiento.	S/500.00
	Análisis situacional.	S/1,500.00
	Identificación y caracterización de la permanencia empresarial en base a la empresa.	S/600.00
	Identificación de objetivos para el BSC	S/1,000.00
	Análisis y selección de indicadores por perspectivas del BSC.	S/100.00
	Estimación de costos de propuesta de diseño de un BSC	S/200.00
	Estimación del impacto social y ambiental del estudio.	S/800.00
Capacitación sobre el uso de BSC:	Instrucción por parte del tesis a Pathrosrep sobre el manejo del BSC.	S/450.00
Total		S/6,450.00

Nota: Esta tabla está compuesta por cada tarea a realizar junto a sus respectivos costos para concretar el presente proyecto.

Al llevar a cabo la estimación del presente proyecto, después de detallar cada una de las tareas incluidas desde el diseño hasta la capacitación de los usuarios de la empresa que estarían a cargo del manejo de este producto, se obtiene como inversión total el monto de S/6,450.00. Asimismo, aplicando correctamente el BSC para su funcionamiento, se podrá obtener beneficios en cuanto a: la utilidad, el volumen de ingresos, eficiencia en el tiempo de servicio, cumplimiento de entregas a cliente, importación de nuevos productos, eficacia en la distribución, satisfacción del personal, productividad y seguimiento de proyectos.

En cuanto al ámbito social en la empresa, la implementación del Balanced ScoreCard tendrá un impacto positivo debido a que los objetivos planteados en cada indicador propuesto repercuten en diferentes aspectos de la empresa. De esta manera, al ser más productiva la empresa, se incrementa el ingreso de esta y mejora su posición frente a sus competidores. De la misma forma, se recompensa a cada trabajador por su desempeño laboral con un aumento por el crecimiento de la empresa.

Por otro lado, ambientalmente el proyecto tendrá un impacto ligeramente positivo ya que, las tareas realizadas por los trabajadores mayormente son mediante aparatos electrónicos para contactarse tanto con sus proveedores como con sus clientes. En este sentido, aplicando un seguimiento al indicador de productividad encontrado dentro del Balanced Scorecard, los trabajadores realizarán las tareas computarizadas en menos tiempo y, por ende, habrá un menor gasto eléctrico. Finalmente, produciendo el menor daño posible al planeta.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. Limitaciones

Si bien se logró entrevistar a los clientes y obtener información de cada uno, al no evidenciar la cantidad exacta de clientes en el periodo estudiado, puede que los resultados obtenidos varíen con respecto al nivel de análisis, lo que puede afectar en la precisión de estos para la propuesta de mejora. Asimismo, hubo limitación en el número de indicadores creados, no pudiendo colocar un número mayor de estos ya que, la información dada sobre la empresa a través de uno de los trabajadores fue vía chat online por medidas de cuidado contra el contagio de covid-19.

4.2. Discusiones

Algunos de los indicadores colocados con sus respectivos objetivos para formar parte del Balanced Scorecard son: incrementar la eficiencia en el tiempo de servicio siendo los clientes atendidos rápidamente el $\geq 70\%$, innovar importaciones siendo la meta los productos nuevos en $\geq 20\%$ de los ya importados cada trimestre e incrementar cantidad de proyectos ejecutados en $\geq 70\%$ en un trimestre. Con similitud en el estudio de Martínez (2013), se identifica como indicador en la perspectiva de cliente el aumentar la gama de productos siendo >10 productos nuevos quincenales. Asimismo, en el estudio de Castillo (2015), también se considera oportuno el colocar indicador de innovación siendo la meta que los ingresos por los nuevos servicios para el siguiente año sean $\geq 50\%$ y el de tiempo desde la fijación del servicio hasta la prestación de este el 37.5% menos para el siguiente año. Incluso con similitud en el estudio hecho por Carpio, Beltran, Duque, Pérez, Fierro, Tobar (2019), se coloca el indicador

de incrementar iniciativas y proyectos en un 45% semestral. Entonces, se asegura que la colocación de un indicador para reducir el tiempo de atención y otro indicador sobre los nuevos productos o servicios a brindar es de suma importancia en un Balanced ScoreCard.

Asimismo, respecto al diseño del Balanced ScoreCard del actual estudio. Posee indicadores junto a los objetivos a cumplir y metas semáforo que indican si el resultado respectivo obtenido es bueno, regular o malo según el rendimiento conseguido, todo ello a supervisión del Gerente General. Ello teniendo similitud con el estudio hecho por Martínez (2013), que indica en su Balanced ScoreCard, diseñado para una pequeña empresa, rangos en cuanto a las metas semáforo para tener conocimiento de que tan bueno o malo fue el resultado, con la diferencia de haber colocado dos indicadores por objetivo específico al ser considerado como una mejor forma de gestionar la empresa. Asimismo, en la investigación realizada por Carpio, Beltran, Duque, Pérez, Fierro, Tobar (2019), en el Balanced ScoreCard se posicionan metas semáforo para la mejor visibilidad de los resultados de los indicadores y señalan la involucración de la gerencia como indispensable cuando se implemente el diseño. Por otro lado, existe discrepancia en el estudio realizado por Aguilar (2014), en donde el Balanced Scorecard no cuenta con la meta semáforo para ninguno de los objetivos propuestos debido a que no se consideró imprescindible para la gestión. Además, en la investigación de Castillo (2015), se indican objetivos de corto, mediano y largo plazo para el Balanced ScoreCard ya que, fue considerada mejor técnica para aquel Cuadro de Mando Integral. En estos trabajos mencionados, a pesar de algunos tener diferentes propuestas con respecto a las metas, se comprueba que las metas semáforo son una gran adición para obtener un resultado más entendible y es imprescindible el anexo hacia el jefe de la empresa.

En cuanto al análisis situacional interno y externo de la empresa que se desarrolló mediante las matrices, entre las cuales estuvo el FODA; entrevistas al trabajador de la empresa para obtener información más específica; cuestionarios a los clientes y a los trabajadores, se determinó un buen aprovechamiento de las oportunidades a consecuencia de la pandemia del Covid-19 y un buen clima laboral en la empresa. De forma similar, en el estudio realizado por Martínez (2013), fue desarrollado el FODA como previa investigación para tener conocimiento sobre la situación de la empresa y crear indicadores, aprovechando de igual forma las oportunidades sobre el crecimiento electrónico. Mientras que, en el estudio realizado por Carpio, Beltran, Duque, Pérez, Fierro, Tobar (2019), donde se desarrolló la misma matriz para determinar la situación de una institución, se señaló en amenazas las tendencias del mercado, siendo la situación de ese momento desfavorables en este caso. Por otro lado, existe similitud en el resultado sobre el clima laboral en el estudio hecho por Aguilar (2014), donde se realizaron entrevistas a trabajadores y se determinó la conducta que había entre aquellos, siendo este resultado positivo. Al igual que, en la investigación de Castillo (2015), se determinó que el FODA no fue de ayuda para tener resultados puntuales para el trabajo. En tal sentido, se reafirma que la aplicación del análisis interno y externo ayuda a obtener un resultado más preciso.

Teniendo en la matriz MEFI que el total ponderado de la evaluación de factores internos resultante es un valor de 2.50, se considera que la empresa cumple con lo básico o esencial internamente para obtener resultados de manera interna, más no resalta ni va más allá de lo que se espera para tomar posición de fuerza. Además, el puntaje resultante de las fortalezas es mayor que el de las debilidades. Por lo que, es un motivo más, para ayudar a definir y darle mayor

atención a aquellos factores que pueden dar valor a la empresa. Asimismo, esto discrepa con la investigación de Caceres Cardo (2016), el cual en su estudio hace uso de la misma matriz para detallar los factores internos, en la cual la empresa agrícola Rio Grande tuvo puntaje de 2.41. Por lo que, comparando ambos valores, podemos constatar que la empresa Pathros Rep tuvo un mejor resultado.

Por otro lado, en la matriz MEFE el resultado de 2.41 de puntaje en la ponderación de oportunidades y una ponderación de 0.35 de puntaje en amenazas; es indicación que existen más factores externos favorables para Pathrosrep SAC. Además, el puntaje final de la ponderación es de 2.76, es decir está por encima de la media. Por lo tanto, la empresa está respondiendo de manera satisfactoria, aprovechando y/o capitalizando las oportunidades y minimizando las amenazas existentes en la industria. Asimismo, existe una diferencia con la investigación de Pulido et al. (2015), el cual en su estudio hace uso de la misma matriz para detallar los factores externos, en la cual el Mercado de Capitales tuvo puntaje de 2.05 en oportunidades y una ponderación de subtotal de 0.25 en amenazas, obteniendo al final de la ponderación 2.30. Por lo que, comparando ambos valores podemos constatar que hubo un mejor resultado para la empresa Pathrosrep.

Adicionalmente, en cuanto a las encuestas, de los clientes satisfechos de la empresa, se considera que, de los doce clientes encuestados, respondiendo uno de ellos "regular" en una pregunta, el 92% se siente satisfecho con el servicio brindado. Además, el 100% de trabajadores considera tener todas las herramientas necesarias para cumplir sus funciones. A diferencia del trabajo realizado por Castillo (2015), donde la satisfacción del cliente se encuentra en un 10% y el 80% de los trabajadores cuentan con sus respectivos equipos electrónicos. Por tanto, existe

mucha diferente con Pathrosrep, quien toma con mayor importancia la satisfacción del cliente y los equipos con los que sus trabajadores cuentan.

En cuanto a los factores de permanencia empresarial, para este estudio se consideraron a aquellos de la investigación de Becerra et al. (2020): Identidad organizacional, diferenciación, factores que aportan a la eficiencia, consolidación, gestión integral y eficiencia en procesos. Gracias a estos, se pudo identificar de manera más clara y con datos reales la aceptación, percepción y opinión de los clientes hacia la empresa, demostrando sus fortalezas y debilidades con respecto a la permanencia empresarial y si bien, Becerra et. al. toma en cuenta los modelos para la subsistencia de las empresas, es necesario que Pathrosrep mejore sus resultados con respecto a los factores que aporten a la eficiencia y la consolidación de la misma, donde se obtuvo un 58.33% de aceptación por parte de los clientes. Adicionalmente, en el estudio realizado por Escobedo (2014) también se muestran factores que pueden incidir en el crecimiento y este se enfoca en la parte emocional, donde menciona que la empresa debe generar relaciones en redes sociales para conectar y analizar la interacción a través de este medio para una mejor permanencia. Ahora también, Cervantes y López (2014) relacionan a la permanencia con la responsabilidad social, donde también interviene el impacto social que la empresa puede causar al optimizar sus procesos y mejorar a la empresa en general. De esta forma se asegura que trabajar en la parte emocional del público y la optimización de los procesos trae consigo una mejor permanencia de la empresa; por ende, se observa que Pathrosrep se encuentra en la capacidad de mejorar su permanencia.

En cuanto a la estimación de costos y beneficios del diseño de un BSC, el resultado del presente estudio obtuvo un total de S/6,450.00. Con respecto a Montenegro (2016) en su

investigación, el costo de implementación resultó de S/81,500.00, además del mantenimiento de S/6,000.00, siendo uno de los motivos de su precio una matriz de planificación de costo desde el inicio hasta la implementación y aplicación del BSC; mientras que al presente estudio, por contar con un diseño sin requerimientos exigentes de recursos, se estimó una menor cantidad de presupuesto. De igual manera, se sostiene que un Balanced ScoreCard personalizado para la mejoría de una empresa lleva consigo una inversión respectiva.

Al aplicar el Balanced ScoreCard para Pathrosrep, el impacto social se da mediante las ganancias de la empresa al mejorar la gestión mediante este método, directamente teniendo un efecto en el sueldo de los trabajadores. En cuanto al impacto ambiental, la empresa tiene en cuenta el daño del medio ambiente que es ocasionado por el uso de la energía eléctrica; sin embargo, no existe un indicador ambiental. Asimismo, en el estudio realizado por Castillo (2015), al tener indicadores para controlar y mejorar las ventas, tendría un efecto positivo en el sueldo de los trabajadores y ganancias empresariales; significando el mismo efecto en el ambiente social y laboral en la empresa. Además, en la investigación realizada por Carpio, Beltran, Duque, Pérez, Fierro, Tobar (2019), se consideraron tres indicadores dentro de la perspectiva de impacto social en el Balanced Scorecard, teniendo un impacto positivo. Por otro lado, en el estudio realizado por Martínez (2013), como parte del Balanced ScoreCard se colocó en un indicador mantener el servidor encendido las 24 horas del día, el cual consumiría un mayor gasto eléctrico ocasionando un impacto negativo en el medio ambiente; sin embargo, se priorizó la ganancia que tendría la empresa teniendo un impacto social positivo para los empleados. A pesar de, Pathrosrep no tener muchas consideración al respecto, en algunas de

las empresas mencionadas existen los indicadores con respecto al impacto ambiental y social, asegurando la importancia de estos en el Balance Scorecard.

4.3. Implicancias

Sobre la implicancia práctica, es de valor ya que, la aplicación del diseño del Balanced Scorecard entrega una mejora en plazos de tiempo específicos mediante el seguimiento de los resultados de cada uno de los objetivos trazados. Además, estando aquellos objetivos personalizados en la permanencia empresarial de la compañía. De ese modo, el diseño de este Balanced Scorecard, mejorará continuamente la situación de permanencia empresarial al ser aplicada en la empresa en estudio y en otras del mismo sector o similares.

En cuanto a la implicancia metodológica, el Balanced Scorecard compone una pieza fundamental ya que, en él se puede visualizar y tener un control de cada indicador y sus resultados para poder identificar los valores críticos de la permanencia empresarial. El cual, servirá como referencia para los futuros estudios sobre empresas del mismo sector o similares. De esta manera, el enfoque de esta investigación ha sido realizado minuciosamente para ser optado como una base para este tipo de estudios.

4.4. Conclusiones

Se diseñó un Balanced ScoreCard basado en la mejora continua para la permanencia empresarial de la PYME importadora Pathrosrep, teniendo en cuenta los resultados de las matrices realizadas para conocer el panorama en la que la empresa se encontraba y las preguntas contestadas por los trabajadores y clientes. Posteriormente, al tener las seis dimensiones de la permanencia empresarial, se priorizó la dimensión de factores que aportan a la eficiencia,

incluyéndose indicadores relacionados y otros en el diseño final del Balanced Scorecard. Por último, se determinó el costo del diseño e implementación del Balanced Scorecard y a su vez, el impacto ambiental y social que causa este.

Se analizó la situación de la empresa donde en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (Tabla 4) se dio un 2.76 de resultado, lo cual detalló tener la posibilidad de evitar amenazas y aprovechar las oportunidades. Asimismo, en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (Tabla 7) se dio un 2.5 de resultado, lo cual indicó no ser ni fuerte ni débil internamente a comparación con otras empresas. Ambas se complementaron junto a la matriz FODA (Tabla 8) para tener un panorama mayor. Mediante la encuesta a los trabajadores de la empresa (Anexo 9-12) se conoció que en general no existe una respuesta negativa en cuanto a la satisfacción, siendo aquel resultado similar a la encuesta hecha a los clientes sobre diferentes aspectos relacionados a la permanencia empresarial.

Se identificaron los factores o dimensiones de permanencia empresarial para una empresa, siendo: Identidad organizacional, diferenciación, factores que aportan a la eficiencia, consolidación, gestión integral y eficiencia en procesos. Posteriormente, se caracterizó cada uno de los seis factores obteniendo un resultado porcentual de cada uno de sus respectivos indicadores en función a la información recolectada sobre la empresa en estudio, siendo: Identidad organizacional 91.67%, diferenciación 83.33%, factores que aportan a la eficiencia 58.33%, consolidación 58.33%, gestión integral 66.67%, eficiencia en procesos 75%; priorizando a factores que aportan a la eficiencia.

Se plantearon objetivos por cada perspectiva del BSC (Tabla 9-16) los cuales fueron: Incrementar la utilidad y aumentar el volumen de ingresos dentro de la perspectiva Financiera;

Incrementar la eficiencia en el tiempo de servicio e incrementar el cumplimiento de entregas al cliente, como parte de la perspectiva de Cliente; Innovar importaciones y aumentar la eficacia en la distribución para mejorar los Procesos internos y finalmente dentro de Aprendizaje; Mejorar el clima laboral, la productividad e incrementar la cantidad de proyectos ejecutados. Cada uno con su cálculo o indicador a evaluar, los cuales están definidos a detalle en las tablas dentro del capítulo de Resultados.

Se estimó un valor de S/6,450.00 como parte de la estimación de costos y beneficio de la implementación del diseño de un BSC (Tabla 17); considerando el pago del tesista, el costo por actividad que se realizará para su diseño y la capacitación sobre cómo se realizó este y cómo se pueden interpretar los resultados una vez esté implementado. Con respecto al impacto social y ambiental para la empresa, está demostrado que de aplicarse un BSC en Pathrosrep la haría más productiva, lo que incrementaría sueldos, proyectos de responsabilidad social e inclusive expansión geográfica por parte de la empresa. También se mencionó la posible adquisición de equipos que reduzcan el gasto de energía eléctrica.

4.5. Recomendaciones

Se recomienda a la empresa Pathrosrep S.A.C., implementar el diseño realizado en esta investigación que es el Balanced Scorecard basado en la mejora continua, particularmente para la permanencia empresarial pues, en un mundo en constante cambio, el modelo compuesto por objetivos en las cuatro perspectivas que posee es mejorar constantemente en las cuatro diferentes partes de la empresa a través del control de sus indicadores para mantener una posición duradera y generando un impacto en el mercado para seguir financiando, cumpliendo

sus metas, crecer y prosperar tras haber de analizado el estado interno y externo que envuelve a la empresa.

Asimismo, se recomienda a la empresa Pathrosrep S.A.C., utilizar un software de Balanced Scorecard online para una mejor organización en cuanto a los indicadores planteados y tener una mejor visualización de los resultados a obtener en las metas semáforo; asegurándose de no perder la información puesta al ser todo guardado de manera online. También, se recomienda utilizar esta investigación como referencia para futuros estudios en donde se quiera diseñar un Balanced Scorecard con objetivos propuestos para conseguir otro resultado o donde se contraste los resultados obtenidos con los resultados de otra investigación.

REFERENCIAS

- Abrajan, M., Contreras, J. & Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e investigación en psicología*, 14(1), 105-118. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29214108.pdf>
- Aguilar, A. (2014). *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* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo, Perú.
- Alveiro, C. (2011). El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Visión de futuro*, 2. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935478003.pdf>
- Amat, O., Banchieri, L. & Campa, F. (2016). La implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 1, 25-36. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5301822>
- Andrade, J. (2012). *Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil* (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador.
- Ayala, V. & Guanín, X. (2013). *Propuesta de Balanced Score Card para la empresa ICAPEB Cía. Ltda.* (Tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador.

- Baptista, M., Fernández C., & Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación científica* (5ta ed.), México: Mc Graw-Hill
- Baptista, M., Fernández C., & Hernández, R. (2017). *Metodología de la investigación científica* (6ta ed.), México: Mc Graw-Hill
- Becerra, M. E. & Cortes, E. M. (2018). Factores de permanencia empresarial de las microempresas del sector comercio de Puerto Vallarta, Jalisco. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(17), pp. 1-26. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v9n17/2007-7467-ride-9-17-865.pdf>
- Becerra, M., Delgado, L. & Sandoval, G. (2020). Factores de permanencia empresarial, como punto de partida para el fortalecimiento de los emprendimientos sociales. *Revista Relayn*, 2, mayo-agosto. Recuperado de <https://www.iuatroeditores.com/revista/index.php/relayn/article/view/357>
- Benancio, D. & Gonzalez, Y. (2015). El financiamiento bancario y su incidencia en la rentabilidad de la microempresa. Caso ferretería Santa María SAC del distrito de Huarmey, periodo 2012. *In Crescendo*, 1, 74-89. Recuperado de <https://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/view/817>
- Bonilla, E. & Rodríguez, P. (2005) Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales. 3ra edición. Editorial Norma. Universidad de los Andes. Colombia
- Bustamante, Sósima & Córdova (2014). La planeación estratégica y su efecto en la permanencia y consolidación de la pequeña y mediana empresa familiar.

México: Universidad Autónoma de Baja California. Recuperado el 6 de mayo del 2021 de <http://www.alafec.unam.mx/docs/asambleas/xiv/ponencias/1.05.pdf>

Cáceres, C., Cardo, E. et al. (2016). *Planeamiento estratégico para la Empresa Agrícola Rio Grande SAC*. (Tesis de posgrado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/7530/CACERES_CARDO_PLANEAMIENTO_RIO_GRANDE.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Calvo, J. Pelegrin, A. & Saturnina, M. (2018). Enfoques teóricos para la evaluación de la eficiencia y eficacia en el primer nivel de atención médica de los servicios de salud del sector público. *Retos de la Dirección*, 12(1), 96-118. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552018000100006

Carpio, T., Beltrán, L., Duque, F., Fierro, J., Pérez, H. & Tobar, G. (2019). Desarrollo de un Balanced Scorecard aplicado a una Universidad en el área de Gestión Social del Conocimiento. *Espacios*, 15. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n15/a19v40n15p09.pdf>

Castillo, H. (2015). *Propuesta de implementación de un Cuadro de Mando Integral y su incidencia en la gestión empresarial de la Empresa Molino Samán S.R.L. año 2014* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo, Perú.

Cervantes, M. & López, M. (2014). Responsabilidad Social y permanencia empresarial en pymes agrícolas: evidencia empírica en México. *Inquietud Empresarial*, 1,

enero-junio. Recuperado de

https://revistas.uptc.edu.co/index.php/inquietud_empresarial/article/view/2855

Chirinos, C. & Rosado, J. (2006). Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales. *Ingeniería Industrial*, 34, enero-diciembre. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3374/337450992008.pdf>

Chupillón, D. (2013). *Propuesta de implementación del cuadro de mando integral en la empresa de transportes A&B SAC para la mejora de su gerencia estratégica*. (Tesis de posgrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú

Cortez, S. (2016). El Kaizen como base para el progreso de las micro y pequeñas empresas de Trujillo, 2014. *Ciencia y Tecnología*, 4, 9-18. Recuperado de <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/1512>

Cúrras, F. (2010). Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. *Teoría y Praxis*, 7. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4561/456145285002.pdf>

Díaz, E. S., Matadamas, L. S. & Morgan, J. (2015). Gestión por procesos como factor de competitividad de PYMEs del sector industrial en el estado de Querétaro. México: Universidad Autónoma de Querétaro. Recuperado el 6 de mayo del 2021 de Red Internacional de Investigadores en Competitividad Memoria del IX Congreso ISBN 978-607-96203-0-4

Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M. & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación educ. médica*, 2, julio-septiembre. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009

Delfín, L. & Acosta, M. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento y gestión*, 40, 184-202. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n40/n40a08.pdf>

De la Fuente, E., Veiga, J. & Zimmermann, M. (2008). Modelos de estudios en investigación aplicada: Conceptos y criterios para el diseño. *Medicina y Seguridad del trabajo*, 54(210), pp. 81-88. Recuperado de <https://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v54n210/aula.pdf>

Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar*, 15(25), 64-80. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802505.pdf>

Escobedo, B. (2014). *Factores que inciden en la continuación de las organizaciones empresariales familiares en la ciudad de Trujillo - La Libertad* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo, Perú.

Esquivel, A., León, R. & Castellanos, G. (2017). Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas. *Retos de la dirección*, 2, julio-diciembre. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552017000200005

- Farfán, I. (2019). Diseño de un sistema de indicadores de gestión basado en el balanced scorecard para una empresa de mensajería (Tesis de posgrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Fontalvo, T. (2016). Análisis de la productividad para las empresas certificadas y no certificadas en la Coalición Empresarial Anti-Contrabando (CEAC) en la ciudad de Cartagena, Colombia. *Revista Chilena de Ingeniería*, 24(1), 113-123. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/772/77243535011.pdf>
- Grados, R. & Obregon, A. (2018). Implementación del ciclo de mejora continua Deming para mejorar la productividad en el área de logística de la empresa de confecciones KUYU S.A.C. LIMA-2016. *Ingeniería: ciencia, tecnología e innovación*, 2. Recuperado de <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/ING/article/view/969>
- Gutiérrez, P. (2018). Estructura de Plan de Continuidad Operativa Bajo el Enfoque de la Gestión de Riesgo de Desastres en Empresas de Saneamiento de Agua. *Ciencia & trabajo*, 63, pp. 169-177. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492018000300169
- Jesús, R. (2019). *Influencia del balanced scorecard para la fabricación de prendas de vestir de la pequeña empresa en el emporio comercial de gamarra, Lima-Perú* (Tesis de posgrado). Universidad Nacional Federico Villareal, Lima.

- Jgiler_5 (2015). *Investigación diagnóstica o propositiva*. Recuperado el 24 de abril del 2021 de <https://es.scribd.com/doc/256338347/Investigacion-Diagnostica-o-Propositiva>
- Londoño, D. C., Martínez, M., Ramos, A. L. & Sepulveda, J. (2020). Gestión integral e integrada: Experiencia de las empresas en México. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(3), pp. 1-14. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/280/28063519010/28063519010.pdf>
- Lozada, J. (2014). Investigación aplicada: Definición, propiedad intelectual e industria. *Cienciamérica*, 3, pp. 34-39.
- Maldonado, A., Ysique, S. & Sotomayor, G. (2017). Sistema de mejora continua basado en el Mantenimiento Productivo Total para aumentar la productividad en una empresa. *Ingnosis*, 2, pp. 390-399. Recuperado de <http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/INGnosis/article/view/2051>
- Martínez, J. (2013). *Diseño de un cuadro de mando integral para tienda online Compraweb.cl* (Tesis de pregrado). Universidad del Bío-Bío, Chile.
- Martínez, M. & Pietro, A. (2004). Sistemas de información en las organizaciones: Una alternativa para mejorar la productividad gerencial en las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 10(2), pp. 322-337. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28010209.pdf>

- Marvel, M., Núñez, M. & Rodríguez, C. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible capital*, 7(2), 549-584. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/549/54921605013.pdf>
- Mendoza, D. L., Jaramillo, M. C., & López, D. D. (2020). Responsabilidad social de la Universidad de La Guajira respecto a las comunidades indígenas. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2), pp. 95-106
- Mendoza, M. (2017). *Diseño del cuadro de mando integral como herramienta de gestión empresarial en la empresa Distribuciones Navalos, Juliaca – 2017*. (Tesis de posgrado). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- Montenegro, R. F. & Ulloa, C. (2012). Implementación del Cuadro de Mando Integral para una empresa importadora de baterías. Ecuador: Escuela Superior Politécnica del Litoral. Recuperado el 13 de Mayo del 2021 de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/24516/1/Implementacion%20del%20cuadro%20de%20mando%20integral%20para%20una%20empresa%20importadora%20de%20baterias.pdf>
- Montenegro, Z. (2016). *Método balanced scorecard como herramienta para mejorar la gestión estratégica de las empresas exportadoras de productos agrícolas orgánicos*. (Tesis de posgrado). Universidad Nacional de San Agustín, Perú.
- Moreno, J., López, O. & Díaz, J. (2014). Productividad, eficiencia y sus factores explicativos en el sector de la construcción en Colombia 2005-2010. *Cuadernos*

de *Economía*, 63, julio-diciembre. Recuperado de
<https://www.redalyc.org/pdf/2821/282131704011.pdf>

Moreno, J., Sierra, C. & Silva, H. (2015). Canales de distribución: características principales de los distribuidores mayoristas de materiales de construcción de extracción minera en Barranquilla - Colombia. *Telos*, 17(3), 512-529. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99342682009.pdf>

Paucar, W. (2018). Impacto de la implementación de un cuadro de mando integral (balanced scorecard bsc) en la gestión empresarial en el grifo panamericana S.C.R.L. puno desde el 2010 al 2013. *Revista de investigaciones*, 3, pp. 665-679. Recuperado de <http://revistas.unap.edu.pe/epg/index.php/investigaciones/article/view/362/209>

Pérez, Y. (2016). La mejora continua de los procesos en una organización fortalecida mediante el uso de herramientas de apoyo a la toma de decisiones. *Revista Empresarial*, 37, pp. 9-19. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5580335>

Pozzo, M., Borgobello, A. & Pierella, M. (2018). Uso de cuestionarios en investigaciones sobre universidad: análisis de experiencias desde una perspectiva situada. *Relmecs*, 2, diciembre 2018-mayo 2019. Recuperado de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwisnLuPzavtAhXiHLkGHRWUC04QFjAJegQIDxAC&url=https%3>

[www.relmecs.fahce.unlp.edu.ar/article/download/Relm
ecse046/10223&usg=AOvVaw3lo6muW8DASQrisF5I4vUw](http://www.relmecs.fahce.unlp.edu.ar/article/download/Relm
ecse046/10223&usg=AOvVaw3lo6muW8DASQrisF5I4vUw)

Pulido, J., Meza, J., Bernal, J. & Montilla, O. (2015). *Planeamiento estratégico para el sector mercado de capitales en Colombia*. (Tesis de Posgrado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. Recuperado de <http://renatiqa.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/1910002>

Quispe, D. & Sánchez, G. (2011). Encuestas y entrevistas en investigación científica. *Rev. Act. Clin. Med*, 490-494. Recuperado de http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?pid=S2304-37682011000700009&script=sci_arttext

Rábade, L. & Alfaro, J. (2008). Desarrollo de nuevos productos: caso Grupo «Industrias Alimentarias de Navarra». *Cuadernos de gestión*, 8(1), 89-101. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2743/274320547006.pdf>

Ramírez, J. (2013). *Implementación de balanced scorecard en una empresa de desarrollo de software* (Tesis de posgrado). Universidad de EAFIT, Colombia.

Ramos, W. (2013). Incremento de la productividad a través de la mejora continua en calidad en la subunidad de procesamiento de datos en una empresa Courier: el Caso Perú Courier. *Industrial Data*, 2, pp. 59-66. Recuperado de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/11922/10667>

- Salazar, E. & Tobón, S. (2018). Análisis documental del proceso de formación docente acorde con la sociedad del conocimiento. *Espacios*, 53, pp. 17. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-17.pdf>
- Sánchez, J., Vélez, M. & Araujo, P. (2016). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 1, pp. 37-47. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v24n1/v24n1a04.pdf>
- Segura, M. (2018). Operaciones vinculadas y rentabilidad de la empresa A. Hatrodt Perú S.A.C, 2016-2018. *Innova*, 3, septiembre-diciembre. Recuperado de <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1022>
- Shek, I. (2013). El enfoque de gestión de proyectos en las organizaciones dedicadas a proyectos de investigación. *Revista escuela de administración de negocios*, (74), 152-161. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20628498010.pdf>
- Tamayo, C., & Silva, I. (s. f.). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. 37. Recuperado de <http://www.postgradoune.edu.pe/pdf/documentos-academicos/ciencias-de-la-educacion/23.pdf>
- Ticona, R. (2017). *Balanced Scorecard para la mejora en el proceso de compras en la empresa Virgen de Fátima S.A, Lima, 2017* (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo, Perú.
- Universidad de Jaén (s.f.) Metodología cualitativa. Recuperado el 17 de junio del 2021 de http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/enfo_cuali.html

Zambrano, O. & Almeida, O. (2018). Mejora continua en productividad organizacional y su impacto en colaboradores. Colombia, 2017. *Desarrollo Gerencial*, 2, julio - diciembre. Recuperado de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/3033>

ANEXOS

Anexo N° 1. Matriz de consistencia

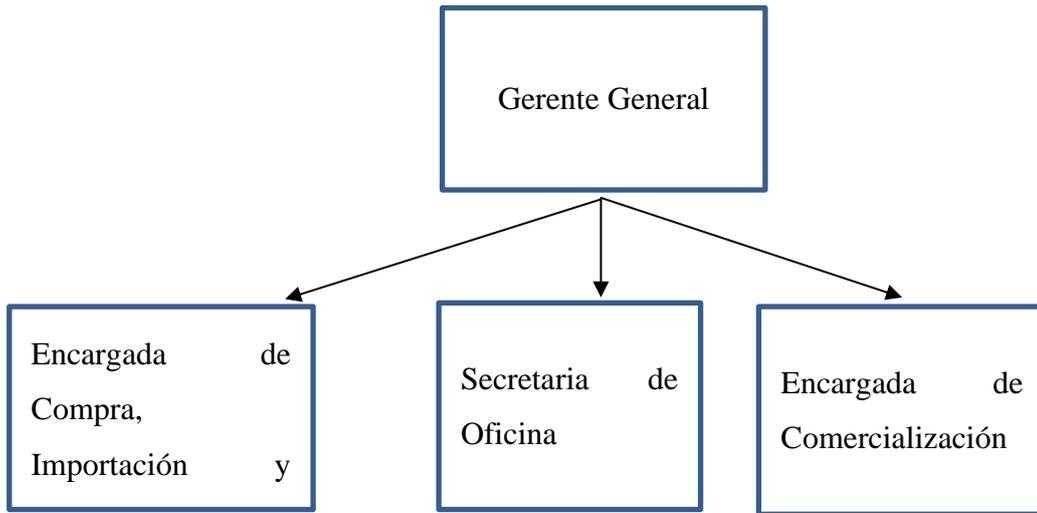
Título: “Balanced Scorecard Basado en la Mejora Continua para la Permanencia Empresarial de la PYME Importadora Pathrosrep S.A.C. Lima 2021”				
Problema	Objetivos	Variables	Metodología	Población
	<p>General: Diseñar un Balanced ScoreCard basado en la mejora continua para la permanencia empresarial de la empresa importadora Pathrosrep en la ciudad de Lima, 2021.</p>	<p>Variable fáctica: Permanencia empresarial</p>	<p>Tipo de investigación: Propositiva</p>	<p>Dentro del marco de esta investigación se tomó en cuenta como población de estudio a los 4 trabajadores de la empresa importadora Pathrosrep y a los 12 clientes con los que se trabajó en el segundo semestre del año 2020.</p>
<p>¿Cuáles son las dimensiones de la permanencia empresarial y qué aspectos se puede considerar en la mejora continua para un Balanced ScoreCard para la empresa importadora Pathrosrep en la ciudad de Lima, 2021?</p>	<p>Específicos: -Analizar la situación interna y externa de la empresa Pathrosrep. -Describir los factores de permanencia empresarial y caracterizarlas en función de la empresa Pathrosrep. -Identificar indicadores y objetivos que deberán formar parte del Balanced Scorecard para la empresa Pathrosrep. -Estimar los costos y beneficio de la implementación del diseño del Balanced Scorecard y el impacto social y ambiental para la empresa Pathrosrep.</p>	<p>Variable temática: Mejora continua</p> <p>Variable propositiva: Balanced Scorecard</p>	<p>Diseño: No experimental</p> <p>Se diagrama de la siguiente manera T: Variable Temática P: Variable Propositiva F: Variable Fáctica</p>  <pre> graph LR T((T)) --> P((P)) P --> F((F)) </pre> <p>Técnica: Encuesta, entrevista .</p> <p>Instrumento: Cuestionario, guía de entrevista .</p> <p>Método de análisis de datos: Cualitativo</p>	<p>Muestra: La muestra determinada es la misma que la población, siendo un total de 4 trabajadores de la empresa Pathrosrep y los 12 clientes, debido a que es una población limitada y reducida.</p> <p>Técnica de muestreo: No probabilístico por conveniencia</p>

Anexo N° 2. Matriz operacional

Título: “Balanced Scorecard Basado en la Mejora Continua para la Permanencia Empresarial de la PYME Importadora Pathrosrep S.A.C. Lima 2021”							
Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Fórmula	Instrumento	Unidad de medida
Variable Temática: Mejora continua	La mejora continua es el reforzar alguna acción o acciones de manera en que el valor que genere sea mayor, siendo el resultado de la mejora de procesos de una empresa una mejor calidad que entregar a los clientes ya que, hay casos en donde las empresas pueden aprovechar ciertos procesos o ámbitos para mejorarlos (Pérez, 2016).	Para obtener información de la Variable de mejora continua, se utilizarán ficha de registro y guía de entrevista a los trabajadores de la empresa con el fin de conseguir información sobre los procesos a través de los años.	Clientes	Porcentaje de nuevos clientes	$(\text{Clientes en el segundo semestre} / \text{Clientes en el primer semestre}) \times 100$	Guía de entrevista	%
				Porcentaje de retención de clientes	$[(\text{Clientes al final del periodo} - \text{nuevos clientes}) / \text{clientes al inicio del periodo}] \times 100$	Guía de entrevista	%
Variable Propositiva: Balanced ScoreCard	El Balanced ScoreCard es una metodología empresarial que permite observar los niveles críticos de la organización y mejorarlos a través de indicadores definidos y segmentados mediante las perspectivas: Finanzas, clientes, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento, los cuales pueden ser modificados según el avance de los resultados que se vayan obteniendo en el tiempo para ir mejorando las partes prepuestas en el modelo (Alveiro, 2011).	Para obtener información de la variable de Balance ScoreCard, se aplicarán ficha de registro y cuestionario a los trabajadores y clientes respectivamente para así conseguir información y medir los distintos indicadores propuestos en las perspectivas.	Procesos Internos	Porcentaje de incidencias	$(\text{Incidencias por servicio} / \text{total de servicios brindados}) \times 100$	Guía de entrevista	%
				Satisfacción laboral de trabajadores	$(\text{Suma de puntuación sobre satisfacción} / \text{total de puntos})$	Cuestionario	#
			Aprendizaje interno	Nivel de productividad de insumo humano	$(\text{Servicios brindados} / \text{insumo humano})$	Guía de entrevista	#
				Nivel de productividad de insumo de capital	$(\text{Servicios brindados} / \text{insumo de capital})$	Guía de entrevista	#
			Clientes	Porcentaje de clientes satisfechos respecto al servicio de entrega	$(\text{Clientes satisfechos con respecto al servicio de entrega} / \text{total de clientes}) \times 100$	Guía de entrevista	%
				Porcentaje reclamo respecto a la atención al cliente	$(\text{Clientes satisfechos con respecto al servicio de atención al cliente} / \text{total de clientes}) \times 100$	Guía de entrevista	%
Financiero	Nivel de rentabilidad Financiera	$(\text{Beneficios netos} / \text{Activo total}) \times 100$	Guía de entrevista	%			

			Nivel de rentabilidad económica	(Beneficios brutos/Activo Total) x 100	Guía de entrevista	%	
Variable Fáctica: Permanencia empresarial	Para la permanencia empresarial de las empresas se puede trabajar con seis modelos: identidad organizacional, diferenciación, factores que aportan a la eficiencia, consolidación, gestión integral y eficiencia en procesos, los cuales pueden permitir que las empresas se mantengan posicionadas (Becerra, Delgado y Sandoval, 2020).	Para la evaluación de la variable de permanencia empresarial es necesario contar con información sobre la situación actual de la empresa y de los clientes a través de cuestionarios, fichas de registro a los trabajadores y matrices para el análisis interno y externo.	Identidad organizacional	Nivel de referencia	(Clientes que tuvieron buenas referencias de la empresa/Clientes encuestados) x 100	Cuestionario	%
			Diferenciación	Preferencia del cliente	(Clientes que prefieren a Pathrosrep frente a otras empresas/ Clientes encuestados) x 100	Cuestionario	%
			Factores que aportan a la eficiencia	Nivel de satisfacción en rapidez de atención	(Clientes que fueron atendidos rápidamente/ Clientes encuestados) x 100	Cuestionario	%
			Consolidación	Perspectiva de fortalecimiento	(Clientes que consideran que Pathrosrep está consolidado/ Clientes encuestados) x 100	Cuestionario	%
			Gestión integral	Perspectiva de integración empresarial	(Clientes que consideran Pathrosrep tiene buena gestión/ Clientes encuestados) x 100	Cuestionario	%
			Eficiencia en procesos	Nivel de satisfacción en desarrollo de procesos	(Clientes que no han tenido irregularidades con Pathrosrep/ Clientes encuestados) x100	Cuestionario	%

Anexo N° 3. Organigrama de Pathrosrep SAC



Anexo N° 4. Matriz para evaluación de expertos para la validación de instrumentos de la variable "Mejora Continua"

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación:	"Balanced ScoreCard basado en la mejora continua para la permanencia empresarial de la PYME importadora Pathrosrep S.A.C. Lima 2021"
Línea de Investigación:	Desarrollo sostenible y gestión empresarial
Apellidos y nombres del experto:	Candy Vanessa Veneros Castro
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Mejora continua

Mediante la matriz de la evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas, marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, lo exhortamos a 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.

N°	Criterios a evaluar	Registro de cumplimiento		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de 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 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 de investigación se relaciona con cada uno de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
10	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Observaciones: Incluir pregunta de satisfacción de trabajador


Firma del experto

Tejada, D.

Guía de entrevista N°1

Hola, somos estudiantes de la carrera Ingeniería Empresarial de la Universidad Privada del Norte de la sede de San Isidro y esta ocasión nos encontramos trabajando en el desarrollo de nuestra tesis titulada "Balanced ScoreCard basado en la mejora continua para la permanencia empresarial de la PYME importadora Pathrosrep S.A.C. Lima 2021". La actual entrevista se realiza con el objetivo de conseguir información en general sobre los clientes de la empresa e incidencias en el servicio. Cada respuesta será de naturaleza confidencial, por lo que se pide que se responda de manera transparente siendo las respuestas muy imprescindibles para el presente trabajo en desarrollo.

1. ¿Cuántos clientes han tenido el segundo semestre del 2020?

2. ¿Cuántos clientes han tenido el primer semestre del 2020?

3. ¿Cuántos clientes nuevos obtuvieron en el segundo semestre del 2020?

Cuestionario N°1

Hola, somos estudiantes de la carrera Ingeniería Empresarial de la Universidad Privada del Norte de la sede de San Isidro y esta ocasión nos encontramos trabajando en el desarrollo de nuestra tesis titulada “Balanced ScoreCard basado en la mejora continua para la permanencia empresarial de la PYME importadora Pathrosrep S.A.C. Lima 2021”. El actual cuestionario se realiza con el objetivo de conseguir información sobre la satisfacción general del trabajador de la empresa. Cada respuesta será de naturaleza confidencial por lo que, se pide que se responda de manera transparente siendo sus respuestas muy imprescindibles para el presente trabajo en desarrollo.

Cargo de trabajador:

Empresa: Pathrosrep S.A.C.

Fecha:

Empresa importadora: Pathrosrep					
Marque con una "X" el recuadro según la respuesta que crea más cercana a su opinión.					
Preguntas	Totalmente de acuerdo (5 puntos)	De acuerdo (4 untos)	Regular (3 puntos)	En desacuerdo (2 puntos)	Totalmente en desacuerdo (1 punto)
1. ¿Cuenta con las herramientas suficientes para cumplir una buena labor en su					

tarea encomendada ?					
2. ¿Considera que existe un buen ambiente laboral?					
3. ¿Está de acuerdo con las políticas de la empresa?					
4. ¿Se encuentra satisfecho?					

Anexo N° 5. Matriz para evaluación de expertos para la validación de instrumentos de la variable "Balanced Scorecard"

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación:	"Balanced ScoreCard basado en la mejora continua para la permanencia empresarial de la PYME importadora Pathrosrep S.A.C. Lima 2021"
Línea de Investigación:	Desarrollo sostenible y gestión empresarial
Apellidos y nombres del experto:	Candy Vanessa Veneros Castro
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Balanced Scorecard

Mediante la matriz de la evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas, marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, lo exhortamos a 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.

N°	Criterios a evaluar	Registro de cumplimiento		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de 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 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 de investigación se relaciona con cada uno de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
10	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Observaciones:



Firma del experto

Tejada, D.

Guía de entrevista N°2

Hola, somos estudiantes de la carrera Ingeniería Empresarial de la Universidad Privada del Norte de la sede de San Isidro y esta ocasión nos encontramos trabajando en el desarrollo de nuestra tesis titulada "Balanced ScoreCard basado en la mejora continua para la permanencia empresarial de la PYME importadora Pathrosrep S.A.C. Lima 2021". La actual entrevista se realiza con el objetivo de conseguir información en general sobre los servicios brindados y gastos de la empresa e incidencias en el servicio. Cada respuesta será de naturaleza confidencial, por lo que se pide que se responda de manera transparente siendo las respuestas muy imprescindibles para el presente trabajo en desarrollo.

1. ¿Cuántos servicios han realizado el segundo semestre del 2020?
2. ¿Cuál es la cantidad de insumo humano del segundo semestre?
3. ¿Cuál es la cantidad de insumo de capital del segundo semestre?
4. ¿Cuántos clientes satisfechos han tenido con respecto al servicio de entrega tuvieron en el segundo semestre del 2020?

5. ¿Cuántos clientes satisfechos han tenido con respecto a la atención al cliente tuvieron en el segundo semestre del 2020?

6. ¿Cuántas incidencias con respecto al servicio de entrega han tenido en el segundo semestre del 2020?

7. ¿Cuántas incidencias con respecto al servicio de entrega han tenido en el 2020?

8. ¿Cuánto ha sido la rentabilidad financiera en el 2020?

9. ¿Cuánto ha sido la rentabilidad económica en el 2020?

Anexo N° 6. Matriz para evaluación de expertos para la validación de instrumentos de la variable "Permanencia Empresarial"

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación:	" Balanced ScoreCard basado en la mejora continua para la permanencia empresarial de la PYME importadora Pathrosrep S.A.C. Lima 2021"
Línea de Investigación:	Desarrollo sostenible y gestión empresarial
Apellidos y nombres del experto:	Candy Vanessa Veneros Castro
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Permanencia empresarial

Mediante la matriz de la evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas, marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, lo exhortamos a 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.

N°	Criterios a evaluar	Registro de cumplimiento		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 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 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 de investigación se relaciona con cada uno de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
10	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Observaciones:


Firma del experto

Tejada, D.

Cuestionario N°2

Hola, soy un estudiante de la carrera Ingeniería Empresarial de la Universidad Privada del Norte de la sede de San Isidro y esta ocasión me encuentro trabajando en el desarrollo de mi tesis titulada "Balanced ScoreCard basado en la mejora continua para la permanencia empresarial de la PYME importadora Pathrosrep S.A.C. Lima 2021". El actual cuestionario se realiza con el objetivo de conseguir información sobre la preferencia de los clientes en cuanto a qué empresa importadora acudir. Cada respuesta será de manera anónima por lo que, se pide que se responda de manera transparente siendo sus respuestas muy imprescindibles para el presente trabajo en desarrollo.

Empresa importadora: Pathrosrep					
Marque con una "X" el recuadro según la respuesta que crea más cercana a su opinión.					
Preguntas	Totalmente de acuerdo (5 puntos)	De acuerdo (4 puntos)	Regular (3 puntos)	En desacuerdo (2 puntos)	Totalmente en desacuerdo (1 punto)
1. ¿Ha escuchado buenas referencias sobre la empresa Pathrosrep?					
2. ¿Prefiere el servicio que Pathrosrep brinda al servicio que otras empresas que importan productos similares brindan?					
3. ¿Ha sido atendido de manera rápida por la empresa?					

<p>4. ¿Considera que la marca de Pathrosrep está consolidada entre las PYMES importadoras de la ciudad de Lima?</p>					
<p>5. ¿Ha podido percibir, a través de los servicios que Pathrosrep brinda, una buena gestión integral?</p>					
<p>6. ¿Considera que no existen irregularidades en cuanto al servicio que Pathrosrep le ha brindado?</p>					

Anexo N° 7: Guía de entrevista de variable Mejora Continua respondido por el Gerente General de la empresa "Pathrosrep S.A.C."



The image shows a document titled "Guía de entrevista N°1" from the Universidad Privada del Norte. It contains an introduction and three questions with handwritten answers. The text is as follows:

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

"Diseño de un Balanced ScoreCard basado en la mejora continua para lograr la permanencia de la empresa importadora Pathrosrep, en la ciudad de Lima, 2021"

Guía de entrevista N°1

Hola, somos estudiantes de la carrera Ingeniería Empresarial de la Universidad Privada del Norte de la sede de San Isidro y esta ocasión nos encontramos trabajando en el desarrollo de nuestra tesis titulada "Diseño de un Balanced ScoreCard basado en la mejora continua para lograr la permanencia de la empresa importadora Pathrosrep, en la ciudad de Lima, 2021". La actual entrevista se realiza con el objetivo de conseguir información en general sobre los clientes de la empresa e incidencias en el servicio. Cada respuesta será de naturaleza confidencial, por lo que se pide que se responda de manera transparente siendo las respuestas muy imprescindibles para el presente trabajo en desarrollo.

1. ¿Cuántos clientes han tenido el segundo semestre del 2020?
12 clientes

2. ¿Cuántos clientes han tenido el primer semestre del 2020?
12 clientes

3. ¿Cuántos clientes nuevos obtuvieron en el segundo semestre del 2020?
4 clientes

Anexo N° 8: Guía de entrevista de variable Balance Scorecard respondido por el Gerente General de la empresa "Pathrosrep SAC"

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

"Diseño de un Balanced ScoreCard basado en la mejora continua para lograr la permanencia de la empresa importadora Pathrosrep, en la ciudad de Lima, 2021"

Guía de entrevista N°2

Hola, somos estudiantes de la carrera Ingeniería Empresarial de la Universidad Privada del Norte de la sede de San Isidro y esta ocasión nos encontramos trabajando en el desarrollo de nuestra tesis titulada "Diseño de un Balanced ScoreCard basado en la mejora continua para lograr la permanencia de la empresa importadora Pathrosrep, en la ciudad de Lima, 2021". La actual entrevista se realiza con el objetivo de conseguir información en general sobre los servicios brindados y gastos de la empresa e incidencias en el servicio. Cada respuesta será de naturaleza confidencial, por lo que se pide que se responda de manera transparente siendo las respuestas muy imprescindibles para el presente trabajo en desarrollo.

- ¿Cuántos servicios han realizado el segundo semestre del 2020?
Aprox 30 despachos
- ¿Cuál es la cantidad de insumo humano del segundo semestre?
~60,000.00 aprox
- ¿Cuál es la cantidad de insumo de capital del segundo semestre?
*50% , comparado con el año anterior.
Aproximadamente \$ 82,000.00*
- ¿Cuántos clientes satisfechos han tenido con respecto al servicio de entrega tuvieron en el segundo semestre del 2020?
Supongo que todos.
- ¿Cuántos clientes satisfechos han tenido con respecto a la atención al cliente tuvieron en el segundo semestre del 2020?
Supongo que todos.
- ¿Cuántas incidencias con respecto al servicio de entrega han tenido en el segundo semestre del 2020?
Ninguna
- ¿Cuántas incidencias con respecto al servicio de entrega han tenido en el 2020?
Ninguna
- ¿Cuánto ha sido la rentabilidad financiera en el 2020?
Bajo
- ¿Cuánto ha sido la rentabilidad económica en el 2020?
Mínimo, - 40% del año anterior

Anexo N° 9: Cuestionario de la variable Mejora Continua respondido por

Gerente General de la empresa "Pathrosrep S.A.C."

Cuestionario N°1

Hola, soy un estudiante de la carrera Ingeniería Empresarial de la Universidad Privada del Norte de la sede de San Isidro y esta ocasión me encuentro trabajando en el desarrollo de mi tesis titulada "Balanced ScoreCard basado en la mejora continua para la permanencia empresarial de la PYME importadora Pathrosrep S.A.C. Lima 2021". El actual cuestionario se realiza con el objetivo de conseguir información sobre la satisfacción general del trabajador de la empresa. Cada respuesta será de naturaleza confidencial por lo que, se pide que se responda de manera transparente siendo sus respuestas muy imprescindibles para el presente trabajo en desarrollo.

Cargo de trabajador: *Gerente General*
 Empresa: Pathrosrep S.A.C.
 Fecha: *10/06/2022*

Empresa importadora: Pathrosrep					
Marque con una "X" el recuadro según la respuesta que crea más cercana a su opinión.					
Preguntas	Totalmente de acuerdo (5 puntos)	De acuerdo (4 puntos)	Regular (3 puntos)	En desacuerdo (2 puntos)	Totalmente en desacuerdo (1 punto)
1. ¿Cuenta con las herramientas suficientes para cumplir una buena labor en su tarea encomendada?	X				
2. ¿Considera que existe un buen ambiente laboral?	X				
3. ¿Está de acuerdo con las políticas de la empresa?	X				
4. ¿Se encuentra satisfecho?	X				

Tejada, D.

Anexo N°10: Cuestionario de la variable Mejora Continua respondido por la

Encargada de Comercialización de la empresa "Pathrosrep S.A.C."



"Balanced ScoreCard basado en la mejora continua para la permanencia empresarial de la PYME importadora Pathrosrep S.A.C. Lima 2021"

Cuestionario N°1

Hola, soy un estudiante de la carrera Ingeniería Empresarial de la Universidad Privada del Norte de la sede de San Isidro y esta ocasión me encuentro trabajando en el desarrollo de mi tesis titulada "Balanced ScoreCard basado en la mejora continua para la permanencia empresarial de la PYME importadora Pathrosrep S.A.C. Lima 2021". El actual cuestionario se realiza con el objetivo de conseguir información sobre la satisfacción general del trabajador de la empresa. Cada respuesta será de naturaleza confidencial por lo que, se pide que se responda de manera transparente siendo sus respuestas muy imprescindibles para el presente trabajo en desarrollo.

Cargo de trabajador: Encargada de Área de comercialización (ventas con el estado y privado)

Empresa: Pathrosrep S.A.C.

Fecha: 10/06/2022

Empresa importadora: Pathrosrep					
Marque con una "X" el recuadro según la respuesta que crea más cercana a su opinión.					
Preguntas	Totalmente de acuerdo (5 puntos)	De acuerdo (4 puntos)	Regular (3 puntos)	En desacuerdo (2 puntos)	Totalmente en desacuerdo (1 punto)
1. ¿Cuenta con las herramientas suficientes para cumplir una buena labor en su tarea encomendada?		X			
2. ¿Considera que existe un buen ambiente laboral?	X				
3. ¿Está de acuerdo con las políticas de la empresa?		X			
4. ¿Se encuentra satisfecho?		X			

Tejada, D.

Anexo N°11: Cuestionario de la variable Mejora Continua respondido por la Encargada de Compra, Importación y Almacén de la empresa "Pathrosrep S.A.C."

Cuestionario N°1

Hola, soy un estudiante de la carrera Ingeniería Empresarial de la Universidad Privada del Norte de la sede de San Isidro y esta ocasión me encuentro trabajando en el desarrollo de mi tesis titulada "Balanced ScoreCard basado en la mejora continua para la permanencia empresarial de la PYME importadora Pathrosrep S.A.C. Lima 2021". El actual cuestionario se realiza con el objetivo de conseguir información sobre la satisfacción general del trabajador de la empresa. Cada respuesta será de naturaleza confidencial por lo que, se pide que se responda de manera transparente siendo sus respuestas muy imprescindibles para el presente trabajo en desarrollo.

Cargo de trabajador: *Asistente de Gestión / Compra e Importación*
Empresa: Pathrosrep S.A.C.
Fecha: *10/06/2022*

Empresa importadora: Pathrosrep					
Marque con una "X" el recuadro según la respuesta que crea más cercana a su opinión.					
Preguntas	Totalmente de acuerdo (5 puntos)	De acuerdo (4 puntos)	Regular (3 puntos)	En desacuerdo (2 puntos)	Totalmente en desacuerdo (1 punto)
1. ¿Cuenta con las herramientas suficientes para cumplir una buena labor en su tarea encomendada?	X				
2. ¿Considera que existe un buen ambiente laboral?	X				
3. ¿Está de acuerdo con las políticas de la empresa?		X			
4. ¿Se encuentra satisfecho?		X			

Tejada, D.

Anexo N°12: Cuestionario de la variable Mejora Continua respondido por la

Secretaria de Oficina de la empresa "Pathrosrep S.A.C."



"Balanced ScoreCard basado en la mejora continua para la permanencia empresarial de la PYME importadora Pathrosrep S.A.C. Lima 2021"

Cuestionario N°1

Hola, soy un estudiante de la carrera Ingeniería Empresarial de la Universidad Privada del Norte de la sede de San Isidro y esta ocasión me encuentro trabajando en el desarrollo de mi tesis titulada "Balanced ScoreCard basado en la mejora continua para la permanencia empresarial de la PYME importadora Pathrosrep S.A.C. Lima 2021". El actual cuestionario se realiza con el objetivo de conseguir información sobre la satisfacción general del trabajador de la empresa. Cada respuesta será de naturaleza confidencial por lo que, se pide que se responda de manera transparente siendo sus respuestas muy imprescindibles para el presente trabajo en desarrollo.

Cargo de trabajador: *Secretaria de oficina*
 Empresa: Pathrosrep S.A.C.
 Fecha: *10/06/2022*

Empresa importadora: Pathrosrep					
Marque con una "X" el recuadro según la respuesta que crea más cercana a su opinión.					
Preguntas	Totalmente de acuerdo (5 puntos)	De acuerdo (4 puntos)	Regular (3 puntos)	En desacuerdo (2 puntos)	Totalmente en desacuerdo (1 punto)
1. ¿Cuenta con las herramientas suficientes para cumplir una buena labor en su tarea encomendada?	X				
2. ¿Considera que existe un buen ambiente laboral?	X				
3. ¿Está de acuerdo con las políticas de la empresa?	X				
4. ¿Se encuentra satisfecho?	X				

Tejada, D.

Anexo N° 13. Cuestionario de la variable Permanencia empresarial respondido por el cliente número uno

Empresa importadora: Pathrosrep					
Marque con una "X" el recuadro según la respuesta que crea más cercana a su opinión.					
Preguntas	Totalmente de acuerdo (5 puntos)	De acuerdo (4 puntos)	Regular (3 puntos)	En desacuerdo (2 puntos)	Totalmente en desacuerdo (1 punto)
1. ¿Ha escuchado buenas referencias sobre la empresa Pathrosrep?	X				
2. ¿Prefiere el servicio que Pathrosrep brinda al servicio que otras empresas que importan productos similares brindan?	X				
3. ¿Ha sido atendido de manera rápida por la empresa?	X				

4. ¿Considera que la marca de Pathrosrep está consolidada entre las PYMES importadoras de la ciudad de Lima?	X				
5. ¿Ha podido percibir, a través de los servicios que Pathrosrep brinda, una buena gestión integral?	X				
6. ¿Considera que no existen irregularidades en cuanto al servicio que Pathrosrep le ha brindado?		X			

Anexo N° 14. Cuestionario de la variable Permanencia empresarial respondido por el cliente número dos

Empresa importadora: Pathrosrep					
Marque con una "X" el recuadro según la respuesta que crea más cercana a su opinión.					
Preguntas	Totalmente de acuerdo (5 puntos)	De acuerdo (4 puntos)	Regular (3 puntos)	En desacuerdo (2 puntos)	Totalmente en desacuerdo (1 punto)
1. ¿Ha escuchado buenas referencias sobre la empresa Pathrosrep?	X				
2. ¿Prefiere el servicio que Pathrosrep brinda al servicio que otras empresas que importan productos similares brindan?		X			
3. ¿Ha sido atendido de manera rápida por la empresa?		X			

4. ¿Considera que la marca de Pathrosrep está consolidada entre las PYMES importadoras de la ciudad de Lima?			X		
5. ¿Ha podido percibir, a través de los servicios que Pathrosrep brinda, una buena gestión integral?		X			
6. ¿Considera que no existen irregularidades en cuanto al servicio que Pathrosrep le ha brindado?		X			

Anexo N° 15. Cuestionario de la variable Permanencia empresarial respondido por el cliente número tres

Empresa importadora: Pathrosrep					
Marque con una "X" el recuadro según la respuesta que crea más cercana a su opinión.					
Preguntas	Totalmente de acuerdo (5 puntos)	De acuerdo (4 puntos)	Regular (3 puntos)	En desacuerdo (2 puntos)	Totalmente en desacuerdo (1 punto)
1. ¿Ha escuchado buenas referencias sobre la empresa Pathrosrep?	X				
2. ¿Prefiere el servicio que Pathrosrep brinda al servicio que otras empresas que importan productos similares brindan?	X				
3. ¿Ha sido atendido de manera rápida por la empresa?		X			

4. ¿Considera que la marca de Pathrosrep está consolidada entre las PYMES importadoras de la ciudad de Lima?	X				
5. ¿Ha podido percibir, a través de los servicios que Pathrosrep brinda, una buena gestión integral?	X				
6. ¿Considera que no existen irregularidades en cuanto al servicio que Pathrosrep le ha brindado?	X				

Anexo N° 16. Cuestionario de la variable Permanencia empresarial respondido por el cliente número cuatro

Empresa importadora: Pathrosrep					
Marque con una "X" el recuadro según la respuesta que crea más cercana a su opinión.					
Preguntas	Totalmente de acuerdo (5 puntos)	De acuerdo (4 puntos)	Regular (3 puntos)	En desacuerdo (2 puntos)	Totalmente en desacuerdo (1 punto)
1. ¿Ha escuchado buenas referencias sobre la empresa Pathrosrep?	X				
2. ¿Prefiere el servicio que Pathrosrep brinda al servicio que otras empresas que importan productos similares brindan?	X				
3. ¿Ha sido atendido de manera rápida por la empresa?	X				

4. ¿Considera que la marca de Pathrosrep está consolidada entre las PYMES importadoras de la ciudad de Lima?	X				
5. ¿Ha podido percibir, a través de los servicios que Pathrosrep brinda, una buena gestión integral?	X				
6. ¿Considera que no existen irregularidades en cuanto al servicio que Pathrosrep le ha brindado?	X				

Anexo N° 17. Cuestionario de la variable Permanencia empresarial respondido por el cliente número cinco

Empresa importadora: Pathrosrep					
Marque con una "X" el recuadro según la respuesta que crea más cercana a su opinión.					
Preguntas	Totalmente de acuerdo (5 puntos)	De acuerdo (4 puntos)	Regular (3 puntos)	En desacuerdo (2 puntos)	Totalmente en desacuerdo (1 punto)
1. ¿Ha escuchado buenas referencias sobre la empresa Pathrosrep?	X				
2. ¿Prefiere el servicio que Pathrosrep brinda al servicio que otras empresas que importan productos similares brindan?	X				
3. ¿Ha sido atendido de manera rápida por la empresa?	X				

4. ¿Considera que la marca de Pathrosrep está consolidada entre las PYMES importadoras de la ciudad de Lima?	X				
5. ¿Ha podido percibir, a través de los servicios que Pathrosrep brinda, una buena gestión integral?	X				
6. ¿Considera que no existen irregularidades en cuanto al servicio que Pathrosrep le ha brindado?	X				

Anexo N° 18. Cuestionario de la variable Permanencia empresarial respondido por el cliente número seis

Empresa importadora: Pathrosrep					
Marque con una "X" el recuadro según la respuesta que crea más cercana a su opinión.					
Preguntas	Totalmente de acuerdo (5 puntos)	De acuerdo (4 puntos)	Regular (3 puntos)	En desacuerdo (2 puntos)	Totalmente en desacuerdo (1 punto)
1. ¿Ha escuchado buenas referencias sobre la empresa Pathrosrep?		X			
2. ¿Prefiere el servicio que Pathrosrep brinda al servicio que otras empresas que importan productos similares brindan?	X				
3. ¿Ha sido atendido de manera rápida por la empresa?		X			

4. ¿Considera que la marca de Pathrosrep está consolidada entre las PYMES importadoras de la ciudad de Lima?		X			
5. ¿Ha podido percibir, a través de los servicios que Pathrosrep brinda, una buena gestión integral?		X			
6. ¿Considera que no existen irregularidades en cuanto al servicio que Pathrosrep le ha brindado?	X				

Anexo N° 19. Cuestionario de la variable Permanencia empresarial respondido por el cliente número siete

Empresa importadora: Pathrosrep					
Marque con una "X" el recuadro según la respuesta que crea más cercana a su opinión.					
Preguntas	Totalmente de acuerdo (5 puntos)	De acuerdo (4 puntos)	Regular (3 puntos)	En desacuerdo (2 puntos)	Totalmente en desacuerdo (1 punto)
1. ¿Ha escuchado buenas referencias sobre la empresa Pathrosrep?	X				
2. ¿Prefiere el servicio que Pathrosrep brinda al servicio que otras empresas que importan productos similares brindan?		X			
3. ¿Ha sido atendido de manera rápida por la empresa?	X				

4. ¿Considera que la marca de Pathrosrep está consolidada entre las PYMES importadoras de la ciudad de Lima?	X				
5. ¿Ha podido percibir, a través de los servicios que Pathrosrep brinda, una buena gestión integral?	X				
6. ¿Considera que no existen irregularidades en cuanto al servicio que Pathrosrep le ha brindado?	X				

Anexo N° 20. Cuestionario de la variable Permanencia empresarial respondido por el cliente número ocho

Empresa importadora: Pathrosrep					
Marque con una "X" el recuadro según la respuesta que crea más cercana a su opinión.					
Preguntas	Totalmente de acuerdo (5 puntos)	De acuerdo (4 puntos)	Regular (3 puntos)	En desacuerdo (2 puntos)	Totalmente en desacuerdo (1 punto)
1. ¿Ha escuchado buenas referencias sobre la empresa Pathrosrep?	X				
2. ¿Prefiere el servicio que Pathrosrep brinda al servicio que otras empresas que importan productos similares brindan?	X				
3. ¿Ha sido atendido de manera rápida por la empresa?		X			

4. ¿Considera que la marca de Pathrosrep está consolidada entre las PYMES importadoras de la ciudad de Lima?		X			
5. ¿Ha podido percibir, a través de los servicios que Pathrosrep brinda, una buena gestión integral?		X			
6. ¿Considera que no existen irregularidades en cuanto al servicio que Pathrosrep le ha brindado?	X				

Anexo N° 21. Cuestionario de la variable Permanencia empresarial respondido por el cliente número nueve

Empresa importadora: Pathrosrep					
Marque con una "X" el recuadro según la respuesta que crea más cercana a su opinión.					
Preguntas	Totalmente de acuerdo (5 puntos)	De acuerdo (4 puntos)	Regular (3 puntos)	En desacuerdo (2 puntos)	Totalmente en desacuerdo (1 punto)
1. ¿Ha escuchado buenas referencias sobre la empresa Pathrosrep?	X				
2. ¿Prefiere el servicio que Pathrosrep brinda al servicio que otras empresas que importan productos similares brindan?	X				
3. ¿Ha sido atendido de manera rápida por la empresa?	X				

4. ¿Considera que la marca de Pathrosrep está consolidada entre las PYMES importadoras de la ciudad de Lima?	X				
5. ¿Ha podido percibir, a través de los servicios que Pathrosrep brinda, una buena gestión integral?	X				
6. ¿Considera que no existen irregularidades en cuanto al servicio que Pathrosrep le ha brindado?	X				

Anexo N° 22. Cuestionario de la variable Permanencia empresarial respondido por el cliente número diez

Empresa importadora: Pathrosrep					
Marque con una "X" el recuadro según la respuesta que crea más cercana a su opinión.					
Preguntas	Totalment e de acuerdo (5 puntos)	De acuerdo (4 puntos)	Regular (3 puntos)	En desacuerdo (2 puntos)	Totalmente en desacuerdo (1 punto)
1. ¿Ha escuchado buenas referencias sobre la empresa Pathrosrep?	X				
2. ¿Prefiere el servicio que Pathrosrep brinda al servicio que otras empresas que importan productos similares brindan?	X				
3. ¿Ha sido atendido de manera rápida por la empresa?		X			

4. ¿Considera que la marca de Pathrosrep está consolidada entre las PYMES importadoras de la ciudad de Lima?		X			
5. ¿Ha podido percibir, a través de los servicios que Pathrosrep brinda, una buena gestión integral?	X				
6. ¿Considera que no existen irregularidades en cuanto al servicio que Pathrosrep le ha brindado?		X			

Anexo N° 23. Cuestionario de la variable Permanencia empresarial respondido por el cliente número once

Empresa importadora: Pathrosrep					
Marque con una "X" el recuadro según la respuesta que crea más cercana a su opinión.					
Preguntas	Totalmente de acuerdo (5 puntos)	De acuerdo (4 puntos)	Regular (3 puntos)	En desacuerdo (2 puntos)	Totalmente en desacuerdo (1 punto)
1. ¿Ha escuchado buenas referencias sobre la empresa Pathrosrep?	X				
2. ¿Prefiere el servicio que Pathrosrep brinda al servicio que otras empresas que importan productos similares brindan?	X				
3. ¿Ha sido atendido de manera rápida por la empresa?	X				

4. ¿Considera que la marca de Pathrosrep está consolidada entre las PYMES importadoras de la ciudad de Lima?	X				
5. ¿Ha podido percibir, a través de los servicios que Pathrosrep brinda, una buena gestión integral?		X			
6. ¿Considera que no existen irregularidades en cuanto al servicio que Pathrosrep le ha brindado?	X				

Anexo N° 24. Cuestionario de la variable Permanencia empresarial respondido por el cliente número doce

Empresa importadora: Pathrosrep					
Marque con una "X" el recuadro según la respuesta que crea más cercana a su opinión.					
Preguntas	Totalmente de acuerdo (5 puntos)	De acuerdo (4 puntos)	Regular (3 puntos)	En desacuerdo (2 puntos)	Totalmente en desacuerdo (1 punto)
1. ¿Ha escuchado buenas referencias sobre la empresa Pathrosrep?	X				
2. ¿Prefiere el servicio que Pathrosrep brinda al servicio que otras empresas que importan productos similares brindan?	X				
3. ¿Ha sido atendido de manera rápida por la empresa?	X				

4. ¿Considera que la marca de Pathrosrep está consolidada entre las PYMES importadoras de la ciudad de Lima?	X				
5. ¿Ha podido percibir, a través de los servicios que Pathrosrep brinda, una buena gestión integral?	X				
6. ¿Considera que no existen irregularidades en cuanto al servicio que Pathrosrep le ha brindado?	X				