

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de **INGENIERÍA EMPRESARIAL**

“DISEÑO DE UN MODELO ESTRATÉGICO DE NEGOCIO
BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PARA
MEJORAR LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN LA
EMPRESA CALZADOS KALIA EN TRUJILLO, 2022”

Tesis para optar al título profesional de:

Ingeniero Empresarial

Autores:

Luisa Nichole Jimenez Quiroz
Emmanuel Jorge Perez Briceño

Asesor:

Mg. Ing. Rocío del Pilar Capuñay Puyén
<https://orcid.org/0000-0002-3784-793X>

Trujillo - Perú

JURADO EVALUADOR

Jurado 1 Presidente(a)	Betty Lizby Suarez Torres	18121158
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 2	Jorge Luis Alfaro Rosas	18127518
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 3	Juan Miguel Deza Castillo	40057428
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres por su gran apoyo incondicional y motivación durante todo mi camino. (Jiménez, Luisa).

Primeramente, agradezco a Dios por permitirme realizar esta tesis, seguidamente a mis padres por apoyarme en todo momento y brindarme las facilidades en el transcurso de toda mi carrera. (Pérez, Emmanuel)

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a los docentes de la Carrera de Ingeniería Empresarial, en especial a nuestra asesora de tesis, la Ing. Rocío D. Capuñay Puyén, por ayudarnos y guiarnos en esta investigación.

Tabla de contenido

JURADO CALIFICADOR	2
DEDICATORIA	3
TABLA DE CONTENIDO	5
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	8
RESUMEN	9
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	10
1. Realidad problemática	10
2. Formulación del problema	13
3. Antecedentes	13
4. Bases Teóricas	22
4.1. Modelo estratégico de negocio	22
4.1.1. Definición	22
4.1.2. Dimensiones	23
4.1.3. Importancia	23
4.2. Cuadro de mando integral	24
4.2.1. Definición	24
4.2.2. Importancia	24
4.2.3. Elementos	24
4.2.4. Definición de las perspectivas	27
4.3. Gestión de Procesos	28
4.3.1. Definición	28
4.3.2. Pasos	28
5. Objetivo	30
5.1. Objetivo General	30
5.2. Objetivo específico	30
6. Hipótesis	30

7.	Justificación	31
7.1.	Justificación práctica	31
7.2.	Justificación por conveniencia	31
7.3.	Justificación teórica	32
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA		33
CAPÍTULO III: RESULTADOS		42
3.1	Análisis interno de la empresa Calzados Kalia	42
3.1.1	Análisis de los procesos del área logística de la empresa Calzados Kalia	47
3.2	Identificación de los aspectos teóricos del cuadro de mando integral	64
3.3	Diseño del modelo estratégico de negocio	71
3.4	Simulación del cuadro de mando integral para la empresa Calzados Kalia	78
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES		83
REFERENCIAS		89
ANEXOS		94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	73
Tabla 2	74
Tabla 3	75
Tabla 4	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1	35
Ilustración 2	39
Ilustración 3	42
Ilustración 4	43
Ilustración 5	44
Ilustración 6	45
Ilustración 7	46
Ilustración 8	46
Ilustración 9	48
Ilustración 10	49
Ilustración 11	50
Ilustración 12	51
Ilustración 13	51
Ilustración 14	52
Ilustración 15	53
Ilustración 16	53
Ilustración 17	54
Ilustración 18	55
Ilustración 19	56
Ilustración 20	57
Ilustración 21	58
Ilustración 22	59
Ilustración 23	60
Ilustración 24	61
Ilustración 25	62
Ilustración 26	63
Ilustración 27	64
Ilustración 28	65
Ilustración 29	65
Ilustración 30	66
Ilustración 31	66
Ilustración 32	67
Ilustración 33	67
Ilustración 34	68
Ilustración 35	69
Ilustración 36	69
Ilustración 37	72
Ilustración 38	79
Ilustración 39	
Ilustración 40	81
Ilustración 41	82

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un modelo estratégico de negocios basado en la metodología del cuadro de mando integral, para mejorar los procesos logísticos dentro de la empresa Calzados Kalia, en la ciudad de Trujillo. Para lo cual, se aplicó un diseño no experimental de enfoque cualitativo y carácter propositivo, teniendo como población los nueve macro procesos de la empresa y la muestra solo a los procesos logísticos, tomándose de apoyo los instrumentos como la guía de entrevista, ficha resumen y cuestionario para la recolección de información. Obteniéndose como resultado que la organización tenía problemas en cuanto al control de sus productos, la compra de materiales, la comunicación entre áreas y fallas en los procesos logísticos. Por lo cual, el modelo de negocio determina los objetivos y genera iniciativas de mejora para eliminar las debilidades encontradas y así mejorar la gestión de los procesos, generando una adecuada planificación de los procesos logísticos dentro de la organización, marcando la diferencia dentro del mercado, generando una ventaja competitiva y mejorando la efectividad de los procesos basada en la metodología del cuadro del mando integral.

PALABRAS CLAVES: Modelo estratégico, Cuadro de mando integral, Procesos

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1. Realidad problemática

La gestión de procesos es un factor importante en las organizaciones del sector de las Pymes y que de ello depende que se maneje un correcto manejo y gestión, sin embargo la gran mayoría de empresas no cuentan con una adecuada gestión de sus procesos, lo que genera que no sobrevivan en el tiempo y tengan limitaciones para su desarrollo, además no tienen una constante evolución, teniendo sus procesos desorganizados, generando pérdida de tiempo y una falta de competitividad ya sea por factores de temor al cambio o desconocimiento. Por lo cual, una adecuada planificación y organización de procesos es de vital importancia para generar competitividad dentro del mercado y marcar la diferencia dentro del sector, teniendo una ventaja sobre el resto, así lo afirma Valencia (2015).

En tal sentido, a nivel mundial en el continente Europeo, como es el caso del país de España, las empresas nacionales desarrollan sus actividades diarias en el entorno de una gestión empresarial, sin embargo, existe una significativa composición del entramado empresarial español a través de los tiempos en lo que vivimos existe un gran elevado porcentaje de empresas de pequeño y mediano. Esto hace garantizar la supervivencia de las mismas gracias a su adecuada gestión de procesos orientada a su mejora de procesos empresariales tanto internos como externos así lo afirma (Ferreiro, Juárez, 2015).

Por otro lado, en el continente sudamericano en el País de Colombia las pequeñas y medianas empresas (pymes), son un motor económico de grandes proporciones, según los datos y estadísticas sobre la dinámica económica, innovación y emprendimiento de la región Caribe, muestra que hay un crecimiento económico importante, por lo tanto, existe una clara oportunidad para canalizar a estas organizaciones implementando la gestión de procesos, dado que las circunstancias y sus factores de éxitos son de mucha importancia para seguir aumentando su crecimiento, sin embargo se presentan algunas limitaciones como la

resistencia al cambio, falta de compromiso por parte de la dirección. (Barrios, Contreras, & Oliviero, 2019).

Así mismo, existen diferentes maneras de como la organización utilizan la gestión de procesos como es en el país de Chile, la estructura piramidal de las empresas predice en como manejan su tiempo en los procesos, por ahora ya no compiten por la calidad de sus actividades si no por sistemas de TI que le ayuden a optimizar y tomar decisiones rápidas en sus gestiones. La globalización de la economía está dando paso a la competitividad e incentiva a crear empresas eficientes y que cumplan todos los requisitos que generen valor en sus clientes, así lo afirma. (Medina, Hernández, 2017).

Por otro lado, en el Perú existen muchos problemas en las Mypes de cualquier actividad Económica ya que tiene el desconocimiento acerca de una calidad ante el servicio o producción dirigida al cliente, el mal manejo de los procesos y la ausencia de modelos de gestión, lo que en muchas ocasiones generan la desaparición de las empresas a lo largo de los últimos años, ante ello las empresas tienen el temor y se genera una idea de ser incapaces ante la competencia, muchas veces la desorganización genera que la empresa no conozca bien sus procesos y no brinda un control a sus empleados, sin embargo una adecuada gestión de procesos es importante para asegurar el manejo de la empresa, ya que conlleva procedimientos para que la actividad se genere correctamente asegurando la supervivencia de las organizaciones del Perú, así lo afirma (Abal, 2018).

A nivel local el 87 % de las Mypes de calzado de Trujillo no cuentan con ninguna herramientas de gestión de apoyo para el manejo de procesos, no invierten en gestión porque lo ven como un gasto, no como una inversión que les puede traer beneficios, tienen la idea errónea de que es suficiente la gestión que ellos realizan ya sean apuntando sus pedidos, haciendo registros de compra, de producción manualmente, mientras que el 13 % de las

Mypes restantes si utiliza una gestión de procesos correcta ya que invierten constantemente, por la tanto las Mypes de calzado cuentan con un nivel bajo de competitividad solo un 40 % de las Mypes con competitivas mientras que el otro 60% no debido a la falta de estrategias si no del temor a innovar, así lo afirma (Rodríguez,2017).

Por esta razón, manejar una correcta gestión de procesos en una organización es necesario apoyarse de herramientas de planeación estratégica, en este caso utilizar un cuadro de mando integral que servirá como base para diseñar un modelo estratégico de negocio, que será de utilidad para realizar un mejor el control de sus procesos y tener una ventaja competitiva enfocada hacia los objetivos de la organización.

La empresa Calzados Kalia ubicada en el porvenir tiene una gran trayectoria y es reconocida por sus clientes a nivel local y nacional, en los que tiene sus puntos de venta de calzado, sin embargo en el transcurso del crecimiento de la empresa se han ido presentado problemas en cuanto al control y manejo de proveedores, ya que se han ido generando gastos innecesarios y compras extras debido a que no tienen un orden de las entradas y salidas de los materiales que ingresan al taller ante la falta de un sistema de apoyo a registrar los materiales y tener un mejor control. Además, en el desarrollo de actividades existen algunos puntos muertos que generan retrasos en los tiempos previstos para cada proceso, debido a una falta de comunicación correcta entre áreas acerca de materiales que se necesitan para la fabricación del calzado, o se realizó una mala toma de pedidos con los proveedores, incluso algunos empleados cuando el supervisor está ausente se distraen haciendo otras actividades que no les corresponde hacer en sus horas de trabajo.

Finalmente, los problemas que se presentan en el área logística impiden que la empresa pueda realizar sus procesos de manera eficiente y dificulte el cumplimiento con los pedidos en los tiempos establecidos con los clientes.

2. Formulación del problema

¿Cómo es la gestión de los procesos logísticos en la empresa Calzados Kalía y que aspectos de la metodología del Cuadro de Mando Integral, se puede considerar para proponer un modelo estratégico de negocio que brinde soporte a los procesos de la empresa?

3. Antecedentes

El artículo de investigación científico titulado Modelo de Negocio de las Mipyme: Un Análisis desde la percepción de directivos de la Comarca Lagunera, de Molina, Armenteros, Ávila, Barquero y Cabrera (2014). Publicado por la Universidad Autónoma de Coahuila, se analizó, mostrar el diseño y validación del modelo de negocio para las MIPYME. El estudio se realizó en el distrito de Comarca Lagunera perteneciente al estado de Durango, México sobre una población de 48 Mypime. Los instrumentos utilizados fueron la indagación empírica mediante encuestas a los directivos de las Mypime. El resultado obtenido fue que de las nuevas empresas, 65% desaparece antes de dos años, y de ellas el 50% quiebra en el primero, 30% en el segundo, indican que de cada 100 empresas nuevas, solo 10 logran tener posibilidades de consolidarse en el mercado formal al décimo año de operación, y en cuanto al tema del trabajo en equipo representado por la pregunta "Participan los equipos en la toma de decisiones de su organización" el 36% considera que tienen una alta participación y el 15% la considera baja. La Planeación es un aspecto considerado bajo dado que el 62% planea el trabajo en el período de un año, llegando al extremo que un 18% reconoce que lo hace sólo semanalmente. En cuanto a la cultura de la organización el 40% la considera que está orientada al mercado y un 25% es por "orden y control que emana del jefe de la empresa", se encontraron escasas de alianzas estratégicas con proveedores y clientes, que son la clave de los negocios de éxito, esto impedirá incursionar en nuevos escenarios y aumentar los riesgos de fracaso. Este antecedente contribuye a la investigación

a aclarar ideas de lo necesario que es establecer pautas para realizar una correcta alianza con proveedores y clientes, en un modelo de negocio para que de esa manera disminuir los riesgos de fracaso en la organización.

En el artículo de investigación científica titulado Consideraciones esenciales para un modelo estratégico de negocio del diseño en Cuba, de Rubio, Herrera Y Ortega (2017). Publicada por El Instituto Superior de Diseño, se analiza algunos argumentos básicos desde diversos autores especializados, con el fin de establecer algunas consideraciones esenciales para la creación de un modelo estratégico de negocio. El estudio se realizó en la ciudad de la Habana, Cuba sobre una población de cuarenta Mypes. Los instrumentos utilizados fueron las entrevistas con los dueños de las Mypes. El resultado obtenido fue que el desarrollar un pensamiento estratégico por parte de los diseñadores dentro de los modelos de negocio, permite atender factores clave dentro de los procesos de solución de problemas, toma de decisiones los cuales generar una planificación sistemática y eficaz. El antecedente contribuye a que al realizar el modelo estratégico de negocio se necesita desarrollar habilidades para tener un pensamiento estratégico en la que se debe analizar todos los aspectos de la organización y para así realizar una correcta toma de decisiones.

En el artículo científico titulado Modelos de negocio de emprendimientos por y para la base de la pirámide, de Cervilla y Puente (2013). Publicada por la Universidad de Zulia Venezuela, se analiza el modelo de negocio y la evolución de emprendimientos venezolanos que operan en la base de la pirámide (BdP). El estudio se realizó en la ciudad de Valencia, España sobre una población de modelos de negocio de diez iniciativas empresariales de la ciudad de Valencia. Los instrumentos utilizados fueron las entrevistas con los microempresarios. El resultado obtenido concluye que el modelo de negocio en las empresas debe desarrollar ventajas competitivas sostenibles contribuyendo a la habilidad del emprendedor para aplicar un enfoque diferenciador a uno o más de los componentes del

nivel genérico. El antecedente contribuye a que al diseñar un modelo de negocio se tiene que mejorar las habilidades de los que conforman la organización, siendo importante para validar los objetivos específicos de la investigación.

En la investigación científica titulada, Factores que influyen en el desarrollo de modelos de negocios en empresas de base tecnológica asistidas por una incubadora de negocios, estudio de casos, de Quispe (2017). Publicada por la Pontificia Universidad Católica del Perú, se analiza y describe los factores que influyen en el desarrollo de modelos de negocios en EBT asistidas por una incubadora de negocios. El estudio se realizó en la ciudad de Lima, Perú sobre una población de cinco grandes y pequeñas empresas. Los instrumentos utilizados fueron las entrevistas semi estructuradas y análisis retrospectivo de la experiencia. El resultado obtenido fue de factor determinante y más influyente a los modelos de negocio estudiados, es justamente la correcta definición de la propuesta de valor, el cual representa la ventaja que se ofrece a los clientes y por ello, es el eje principal de todo modelo de negocio. El antecedente contribuye a conocer más sobre los instrumentos necesarios para implantar un modelo de negocio como es el de incorporar una propuesta de valor para desarrollar una ventaja que sea percibida por los clientes.

En la investigación científica titulada Características de los Modelos de Negocio en las Micro y Pequeñas Empresas de Mujeres: Un Estudio Descriptivo en el Contexto Peruano, de Colonia (2014). Publicada por la Pontificia Universidad Católica del Perú, se analiza alcance que determine las características más resaltantes de los modelos de negocio de las Pymes del Perú. El estudio se realizó en Lima, Perú sobre una población de 32 mujeres dueñas de su empresa, los Segmentos de Mercado más importantes en las Mype peruanas lideradas por mujeres son básicamente dos el Mercado de Nichos identificado en cuatro de nueve casos (44.44% de los casos) y los Mercado Segmentados identificado también en cuatro de nueve casos (44.44% de los casos). Sólo en 90 un caso se identificó el patrón de

Mercados Diversificados (11.11% de los casos). No se presentaron casos de Mype que atiendan a Mercados Masivos, los instrumentos utilizados fueron bola de nieve y máxima variación. El resultado obtenido fue que existe una coherencia con la literatura en los diferentes tipos de Pymes debido a que todas las empresas en estudio tienen el mismo objetivo en sus modelos de negocio, satisfacer las necesidades del cliente, considerando al cliente como la piedra angular en la organización. El antecedente contribuye a que plantear un diseño de modelo de negocio se debe tener en claro que el cliente es la pieza fundamental en el cual se debe centrar el negocio para obtener el éxito que servirá de apoyo para el conocimiento en la empresa de calzado.

En el artículo científico titulado Prospectiva del capital intelectual: cuadro de mando Integral como generador de valor empresarial, de Briñez, González, Romero, (2016), publicado por la Universidad de Óscar Ribas en Angola, África. Se define el cuadro de mando integral como generador de valor empresarial, desde una visión prospectiva; apoyado en los planteamientos de Kaplan y Norton, para el estudio se realizó una técnica de recolección de datos. Se consideró de tipo documental, bajo un enfoque cualitativo, en el marco de una revisión teórica y conceptual. El resultado obtenido fue que el cuadro de mando integral es una herramienta que proporciona a los ejecutivos de las empresas, un amplio marco donde se traduce la visión y la estrategia de sus negocios, expresado en un conjunto coherente de indicadores de actuación, planteados a través de cuatro perspectivas básicas de medición: financiera, de procesos internos, la del cliente y la de formación y crecimiento. El antecedente contribuye así a reforzar la pertinencia del uso de la metodología de Kaplan y Norton dentro de las empresas de calzado, como se pretende en la investigación.

En el artículo científico titulado El cuadro de mando integral como Herramienta de gestión estratégica del conocimiento, de Portela, Aibar y Rodríguez (2012), publicado por la Universidad de Santiago de Compostela en España. Tiene como objetivo proporcionar

algunas ideas acerca de la importancia y necesidad de adopción del CMI en las prácticas de gestión del conocimiento. En el estudio se expone brevemente la relevancia del CMI para la gestión del conocimiento, la relación entre los objetivos de la misma y las perspectivas tradicionales del CMI. Se describen algunos aspectos teóricos del CMI propuesto por Kaplan y Norton. Se concluye que después de la introducción de la gestión del conocimiento del desempeño en las áreas de clientes, financiera y procesos internos ha incrementado entre 5% y 10%, mientras que el desempeño en el área del aprendizaje y crecimiento ha incrementado entre 10% y 15%, sugiriendo que los sistemas de gestión del conocimiento tienen un efecto positivo en el desempeño operativo que el CMI permite alinear la inversión y gestión del conocimiento con la dirección estratégica, es decir, permite medir la naturaleza intangible del conocimiento. Además, facilita la visualización del capital humano (calificación, capacidad y/o habilidades de los individuos) existente en la empresa a través de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. El antecedente indica la importancia de integrar un CMI y como este influye en la gestión estratégica.

En el artículo científico titulado Cuadro de mando integral como una herramienta de planificación estratégica, de Cárdenas (2017), publicado por la Universidad Católica Boliviana San Pablo en Cochabamba, Bolivia, se analiza la flexibilidad del CMI en su capacidad de adecuarse a la naturaleza de la organización. El estudio trata de realizar un acercamiento al CMI, a modo de introducción, a partir de su antecedente que es el CM tradicional y su evolución fundamentada en los planteamientos teóricos de sus precursores Kaplan y Norton. El resultado obtenido es que el CMI puede constituir un adecuado sistema de gestión estratégico, flexible para todo tipo de entidades y que su adaptación a la naturaleza y estrategia de las organizaciones no altera la filosofía del modelo. El antecedente contribuye a fomentar la utilización de la metodología ya que demuestra que se puede adaptar a cualquier sector y naturaleza de la organización.

En el artículo científico titulado Implementación del cuadro de mando integral en pequeñas empresas: Una revisión de literatura, de Argüello y Quesada (2015), publicado por la Universidad de Costa Rica en San Pedro, Costa Rica. Se centró en conocer los aspectos relevantes de la adopción del CMI en pequeñas empresas a partir de la literatura disponible. El estudio de este artículo presenta una revisión de literatura, basada en los principios del protocolo de revisión sistemática de literatura de Kaplan y Norton, donde luego de la búsqueda, se identifican 23 artículos científicos, 12 tesis de graduación y 8 documentos técnicos. El resultado obtenido es que se menciona que el modelo de CMI puede ser utilizado en todo tipo de organizaciones; además se puede utilizar versiones simplificadas del mismo o modificar su proceso de implementación para adaptarlo a sus condiciones o adaptadas específicamente a sus necesidades. El antecedente hace referencia a como la implementación de la metodología se puede adaptar a la necesidad que busca las estrategias, lo cual justifica a lo que pretende en la presente investigación.

En el artículo científico titulado Sistema de gestión basado en el cuadro de mando integral para la mejora de la competitividad de una empresa del sector industrial ubicado en el distrito de Chorrillos, de Aguilar (2018), publicado por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en Lima, Perú, se centra en la implementación de sistema de gestión a través del cuadro de mando integral para mejorar la competitividad de una empresa, las bases teóricas se soportaron en las propuestas de Kaplan y Norton, la población de estudio estuvo conformada por todos los procesos existentes dentro de la empresa. El resultado obtenido se concluye que la implementación de un Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral mejora la Competitividad de una empresa del sector industrial, ubicado en el distrito de Chorrillos, toda vez que el p valor es menor que 0.005, en este caso el valor es de 0.002. Estos resultados permiten confirmar que la implementación tuvo un resultado favorable que la implementación de un sistema de gestión a través del cuadro de mando integral mejora la

competitividad, debido a que se generó mejoras donde se evidenciaron aspectos altamente significativos y positivos para la empresa. El antecedente contribuye a comprobar que el uso de la metodología de Kaplan y Norton genera beneficios dentro de las empresas.

En el artículo de investigación científica titulada Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo, de Medina, Nogueira, Hernández y Rodríguez (2019) Publicada por la Universidad de Tarapacá, se analiza proponer procedimiento para la gestión por procesos enfocadas al cliente. El estudio se realizó en la ciudad de Arica Chile, sobre una población de cuarenta empresas manufactureras. Los instrumentos utilizados fueron encuestas dirigidas a los directivos de las empresas manufactureras, el análisis y mejora de los procesos como resultado del estudio de más de 80 referencias anteriores y su propio enriquecimiento producto de la aplicación en más de 40 empresas de manufactura o servicio. Las principales bondades de la propuesta se centran en su capacidad de actuar primero sobre aquellos procesos que inciden de una manera decisiva en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. El antecedente contribuye a reforzar los conocimientos de que si se quiere plantear a la organización una correcta gestión de procesos es necesario realizar un procedimiento para analizar los procesos que ocasionan problemas con los clientes y mejorarlos, apoyados en un sistema de gestión.

En el artículo de investigación científica titulada Gestión de Procesos y Su Aplicación en las organizaciones de información, de Moreira (2012). Publicada por la Universidad de información científica y Tecnológica La Habana, Cuba, se analiza de proponer un plan de acciones dirigidas hacia el rediseño de los subprocesos que conforman los procesos clave, que en la actualidad se llevan a cabo en el Centro de Información de ETECSA. El estudio se realizó en la ciudad de la Habana, Cuba sobre una población de cada uno de los trabajadores de la empresa ETECSA. Los instrumentos utilizados fueron AMIGA v.30. El resultado obtenido concluye que la implementación de una gestión de procesos

permite definir todos los recursos, las metodologías, los programas, el responsable de cada proceso y todos los aspectos que la dirección organizacional considere para asegurar la satisfacción de los usuarios. El antecedente contribuye a que a medida que se busca la información acerca de la gestión de proceso, permite buscar las metodologías y herramientas necesarias que las altas direcciones necesitan para la toma de decisiones dirigidas a la empresa de calzado.

En la investigación científica titulada Manual De Procedimientos Para los Supermercados Mi Caserita De La Ciudad De Ambato, Provincia de Tungurahua de Agualongo (2015), publicado por la Universidad Regional Autónoma en la ciudad de Ambato, Ecuador, con objetivo de fundamentar teóricamente la Administración y los manuales de procedimiento para los supermercados Mi Caserita. El estudio se realizó en Ambato, Ecuador sobre una población de diez personas pertenecientes al talento humano de los supermercados mi caserita. Los instrumentos utilizados fueron encuestas de satisfacción dirigidas al talento humano. Por lo tanto, de las 100 personas encuestadas el 80 % está muy de acuerdo que un manual de procedimientos mejora la atención al cliente y el 10 % está indeciso y el otro 10 % está indeciso. El antecedente contribuye a que en la presente investigación para la empresa de calzado es necesario analizar el comportamiento del talento humano de la organización para desarrollar un correcto modelo para mejorar la gestión de procesos.

En la investigación científica titulada Modelo De Gestión Por Procesos Para La Implementación y Equipamiento De Los Centros Piloto Preuniversitarios Academia Talento Beca 18 En La Región De Huancavelica, de Pillco (2014) publicado por la Universidad Nacional del Centro del Perú, ciudad de Huancayo, Perú con el objetivo de determinar la influencia del Modelo de Gestión por Procesos en la eficiencia de la Administración de la Academia Talento Beca 18 en la Región Huancavelica. El estudio se realizó a cada uno

Trabajadores de la Academia Talento Beca 18. Los instrumentos utilizados fueron el modelo de sistema viable. Por lo tanto, diseñar el Modelo de Gestión de Procesos, influye en el % de alumnos beneficiarios que se espera lograr un 100%; basada en los Costos de Supervisión que disminuirán en un 38% del presupuesto; y el Nivel de aceptación del Modelo de Gestión por Procesos para la ATB 18 es de 93%. El antecedente hace referencia a que se necesita analizar los procesos que intervienen con la atención al cliente y que así se podrá orientar la reestructuración de los procesos para mejorar la eficiencia lo cual será considerado para el análisis de la empresa de calzado.

En el artículo de investigación científica titulada Mejora De La Productividad Mediante Un Sistema De Gestión Basado En Lean Six Sigma en el Proceso Productivo De Pallets En La Empresa Maderera Nuevo Perú S.A.C. 2017, de Montalvo y Vásquez (2018). publicado por la Universidad Pontificia Universidad Católica del Perú con el objetivo de mejorar la productividad en el proceso productivo de pallets en la empresa Maderera Nuevo Perú S.A.C, mediante un Sistema de Gestión basado en Lean Six Sigma. El estudio se realizó a cada uno de los trabajadores de la empresa maderera. Los instrumentos utilizados fueron Lean Six Sigma, las 5 S y el TMP. Por lo tanto, se concluye que la evaluación y análisis de beneficio/ costo de la propuesta de un Sistema de Gestión basado en Lean Six Sigma para mejorar la gestión del proceso productivo da un resultado de 2.78 y eso quiere decir que por cada sol invertido, se recupera la inversión y además hay una ganancia de 1.78 dando un aumento en la producción estimada de 1.01 a 1.36. El antecedente contribuye conocer más acerca de las herramientas tecnológicas que se utilizan para una adecuada gestión de procesos, como es de la ayuda de un sistema basado en Lean Six Sigma, esto contribuirá a que en una organización lleve un correcto mantenimiento preventivo y optimice sus procesos.

Por lo tanto, el diseño de un modelo estratégico implica realizar un mecanismo por el cual se debe planificar la secuencia de actividades desde el inicio al fin de la organización, con la finalidad de cubrir adecuadamente la gestión de todos sus procesos, por lo cual el uso de una herramienta, como es el caso de la metodología de planificación estratégica de Kaplan y Norton basado en el cuadro de mando integral, proporciona la estructura para convertir las estrategias en acción lo cual generará que se lleve a cabo una gestión de procesos decisivos, óptima, en cuanto a planificación, comunicación y evaluación, por lo tanto esta metodología tiene una relación directa con el modelo estratégico de negocios y con la gestión de los procesos, estas son indispensables para obtener una mayor eficiencia dentro de las empresas y generar la competitividad que las Mypes necesitan para su desarrollo.

4. Bases Teóricas

4.1. Modelo estratégico de negocio

4.1.1. Definición

Un modelo estratégico de negocio, es necesario para el crecimiento exitoso de una empresa, ya que brinda las herramientas y elementos necesarios para realizar una gestión óptima y eficaz, convirtiéndose en una base para promover el crecimiento, la productividad y la competitividad, aprovechando los recursos que se encuentran dentro de la empresa siguiendo una guía de objetivos claros que serán cumplidos, a largo o corto tiempo según las necesidades y lo que se pretende llegar alcanzar en el negocio (Mejía,2014).

4.1.2. Dimensiones

Definir el tipo de negocio de una empresa es parte del proceso. Para ello se tienen en cuenta al menos los siguientes parámetros:

- **Económicos:** Se considera el valor financiero como una de las principales bases que se deben conocer en un modelo de negocio. Los costes, la selección de precios y la obtención de ingresos son puntos claves en el diseño de un modelo de negocio. Una empresa debe generar dinero y mantener el flujo de ingresos para que se mantenga en el mercado de manera activa un largo tiempo.
- **Componentes:** Las actividades, los clientes, los recursos humanos con los que contará la compañía, sus ofertas, todo ello son consideraciones que se deben plasmar en un modelo de negocio para que la empresa consiga definir en un siguiente paso sus estrategias.
- **Estrategias:** Se diseñan a raíz de las investigaciones previas con el objetivo de crear un negocio competitivo y que perdure en el mercado. (Peiro,2017).

4.1.3. Importancia

Es necesario conocer a detalle las preguntas que se tienen que plantear para realizar un modelo de negocio en una organización.

- **Ventaja competitiva:** Puede resultar una ventaja frente a tu competencia, implementar un modelo novedoso que aporte ideas nuevas.
- **Plan de crecimiento:** Un modelo de negocio previamente establecido tendrá una reserva económica para poder expandirse.
- **Inversores:** Si el negocio presenta la necesidad de buscar inestabilidad.

4.2. Cuadro de mando integral

4.2.1. Definición

Es la representación de la estrategia del negocio en una estructura coherente, a través de objetivos claramente encadenados entre sí: Parte de la visión y de los objetivos estratégicos de la empresa. La metodología del Cuadro de Mando Integra utiliza un sistema de índices para medir y analizar los datos recolectados concernientes a cada una de estas cuatro perspectivas. En vez de enfocarse solamente en la línea operativa, el cuadro de mando integral está balanceado entre los objetivos de corto y largo plazo, medidas financieras y no financieras, indicadores de avance y retraso, y perspectivas de desempeño internas y externas. (Córdova, 2018).

4.2.2. Importancia

El Cuadro de mando Integral brinda a los dueños de las empresas las herramientas necesarias para que puedan cumplir sus objetivos estratégicos y así redirigir la empresa al éxito, además analizan y miden la empresa a través de perspectivas que serán analizadas gráficamente para la posterior toma de decisiones (Ada Computer, 2015).

4.2.3. Elementos

- Mapa estratégico: El mapa estratégico es una de las herramientas más importantes dentro de la metodología del BSC, debido a que en este se plasma los objetivos en cuatros perspectivas que tienen una secuencia lógica para la organización en estudio. (Extratex, 2017)
- Perspectiva: Las perspectivas son aquellas situaciones críticas en la organización. Las cuatro perspectivas más comúnmente utilizadas son:
Perspectiva Financiera: partes interesadas económicamente en la

compañía aporta sustentabilidad y continuidad, Perspectiva del Cliente: esta depende del modelo de negocio y la propuesta de valor que da el cliente Perspectiva Interna: son los procesos que aportan a la cadena de valor Perspectiva del Aprendizaje: ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia? (ISOTools, 2016).

- Objetivo: (ISOTools, 2016). Los objetivos estratégicos son el resultado de lo que se quiere llegar de una manera cualitativa:
 - Perspectiva Financiera: Aumentar el valor de la unidad, crecimiento de ventas en segmentos clave y mantener la rentabilidad fijada por la central.
 - Perspectiva del Cliente: Fidelizar los clientes rentables, mejorar la densidad de productos por cliente, penetrar en nuevos canales, aumentar ventas de nuevos productos y mejorar la satisfacción de clientes.
 - Perspectiva Interna: Identificar nuevos clientes, aumentar la intensidad de la relación con los clientes, mejorar la calidad de servicio, gestionar los recursos de forma más eficiente y reforzar la imagen/marca.
 - Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento: Mejorar las competencias de las personas clave, mejorar la comunicación interna, potenciar las alianzas clave, adaptar la tecnología a las necesidades, cambiar a una gestión de procesos.
- Indicadores y metas: Los indicadores es el medio en el cual se plasma y se mide los objetivos de la organización, de tal manera que estos se puedan

ejecutar. Por lo que es necesario que cada objetivo cuente con un indicador que ayude a medir el progreso. En la elaboración de objetivos se debe considerar dos grupos (ISOTools,2016).

- Encontramos dos subtipos:
 - Cuantitativos: Estos indicadores son medibles, datos numéricos que ayudan a rastrear el desempeño de los procesos.
 - Cualitativos: Estos indicadores están relacionados a los objetivos intangibles.

- En relación a los objetivos de la estrategia tenemos:
 - Primarios: Estos dependen del objetivo estratégico.
 - Secundarios: Estos indicadores están dirigidos a esos objetivos que son necesarios para lograr los objetivos primarios.
 - Iniciativas estratégicas: La organización tiene que relacionar los objetivos de largo plazo a las actividades inmediatas para que de esa manera la estrategia se ejecute más rápido, sin embargo, muchas organizaciones no realizan esto en sus prácticas. Principal problema de desarrollo de estrategias. (ISOTools,2016).

4.2.4. Definición de las perspectivas

- **Perspectiva Financiera:** En esta perspectiva se establecen objetivos vinculados a la contabilidad y a la economía de la organización, por ejemplo, algunos objetivos sería la reducción de costos o el aumento de rentabilidad. Pero se debe tener en cuenta que estos objetivos tienen que estar relacionados al ciclo y la visión que tiene la empresa, que estarán sujetos a indicadores que medirán el estado actual del negocio (ISOTools, 2015).
- **Perspectiva del cliente:** En esta perspectiva se plantean objetivos alineados a la satisfacción y fidelización de los clientes, se emplean ideas de segmento de mercado, imagen de la marca, Así se pueden usar indicadores como la participación o cuota de mercado, el porcentaje de retención de clientes, el nivel de satisfacción de los clientes o la rentabilidad por cliente. (ISOTools, 2015).
- **Perspectiva del proceso interno:** En esta perspectiva se focaliza en los procesos internos que son críticos para atender las necesidades de los clientes, contando con objetivos relacionados con la reducción de costes operativos, la mejora de las prestaciones de los productos o el aseguramiento de la calidad de nuestros productos/servicios. En este ámbito se puede hablar de indicadores como el número de reclamos o devoluciones, número de defectos detectados en el producto, márgenes obtenidos por nuevos productos y/o productos o por los existentes, etc. (ISOTools, 2015).

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** En esta perspectiva está orientada al logro de capacidades que el personal de una organización logre conseguir sus objetivos, estos objetivos están relacionados a la capacitación del personal, al fortalecimiento de sus habilidades. Los indicadores para emplear se relacionan con el nivel de satisfacción de los trabajadores, los niveles de productividad del personal, los niveles de cualificación o la inversión realizada en tecnologías y sistemas de información, (ISOTools, 2015).

4.3. Gestión de Procesos

4.3.1. Definición

En la organización consiste en identificar objetivos para diseñar y desarrollar acciones que integren un conjunto de medidas de control, administrativas y de supervisión con el fin de orientar las actividades hacia los objetivos y metas organizacionales, siempre tomando en cuenta las necesidades de los clientes y alineados con sus expectativas (Chang, 2016).

4.3.2. Pasos

Para lograr una correcta gestión de procesos es necesario utilizar algunas prácticas o pasos que ayuden a mejorar la eficiencia de los procesos en una organización.

- **Constituir un equipo de trabajo:** Formar un equipo de trabajo para analizar los objetivos y tomar medidas correctivas hacia las metas de la organización, que deben ser alcanzadas, Por lo que los integrantes de ese equipo deben tener las capacidades para desempeñar en las actividades. (ISOTools, 2015).

- Elaborar un mapa de procesos: Esto consiste en diagramar todos los procesos de la organización, previamente haber realizado el análisis y clasificación de los procesos, en cuanto a procesos clave, estratégicos y de soporte que ayudará a entender el giro de la organización y la interacción de ellos mismos, (ISOTools, 2015).
- Determinar los factores clave para la empresa: Después de haber realizado el diagrama de los procesos y representado en identificado en un mapa de procesos el siguiente paso es determinar las implicaciones y dificultades ya sean en los procesos o en las áreas que impiden cumplir con los objetivos de la organización perjudicando el servicio o el producto que se le ofrece al cliente. (ISOTools, 2015).
- Establecer un panel de indicadores: Después de haber realizado la identificación de problemas y errores, es necesario definir indicadores para poder plantear las mejoras como el aumento de ventas, encuestas de satisfacción, tiempo de fabricación de productos, de esa manera se podrá corroborar los resultados. (ISOTools, 2015).
- Iniciar el ciclo de mejora: Mediante el análisis realizado previamente, el diagramado y el establecimiento de los indicadores se tienen que determinar una serie de acciones de mejora con tiempos determinados y revisables cada cierto tiempo con el fin de tener la mejora continua para la organización, generando la satisfacción. (ISOTools, 2015).

5. Objetivo

5.1. Objetivo General

Caracterizar la gestión de los procesos en la empresa Calzados Kalia, e identificar los aspectos teóricos del cuadro de mando integral, que permitan proponer el diseño del modelo estratégico de negocio que brinde soporte a estos procesos.

5.2. Objetivo específico

- Realizar un análisis interno de los procesos de la empresa Calzados Kalia de la Ciudad de Trujillo, 2022.
- Identificar los aspectos teóricos del modelo del Cuadro de Mando Integral, que se pueda considerar para proponer el diseño de un modelo estratégico de negocio en la empresa Calzados Kalia de la Ciudad de Trujillo, 2022.
- Proponer el diseño de un modelo estratégico de negocio basado en el cuadro de mando integral que brinde soporte a los procesos de la empresa Calzados Kalia de la Ciudad de Trujillo, 2022.
- Elaborar una simulación del cuadro de mando integral que sirva de evaluación del modelo estratégico propuesto a la empresa Calzados Kalia de la Ciudad de Trujillo, 2022.

6. Hipótesis

El manejo de los procesos logísticos de la empresa Calzados Kalia presenta dificultades y los fundamentos teóricos del cuadro de mando integral son adecuados para proponer el diseño de un modelo estratégico de negocios que brinde soporte a estos procesos, sin embargo, la presente investigación no cuenta con hipótesis experimental, ya que debido al carácter y tipo de investigación es propositivo. Según (Sampieri, 2018). La investigación

no experimental se caracteriza por no hacer variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables, es decir no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes. Por lo cual, dentro de nuestra investigación solo analizaremos bases teóricas, recolectaremos información documental, más no comprobaremos ningún experimento.

7. Justificación

7.1. Justificación práctica

La presente investigación se considera importante a nivel práctico porque vista la necesidad de mejorar la gestión de procesos de diversas organizaciones que presentan deficiencias, conlleva a que cambien sus objetivos, metas y se re planten, según el autor Koontz (2012) "Administrar es el proceso mediante el cual se diseña y se mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz". Por lo cual, esto ayudará a que el trabajador se relacione con los procesos y cumpla con los objetivos esperados.

7.2. Justificación por conveniencia

La presente investigación es conveniente porque propone un modelo estratégico de negocios basado en una metodología estructurada, por un lado orientada a la parte ejecutiva que permite tomar decisiones importantes sobre las perspectivas claves, impactando en la organización de manera positiva, dando como resultados, incremento en los ingresos financieros de la organización, para Robbins (2014), el logro de objetivos es el resultado de las actividades y funciones laborales realizadas adecuadamente, obedeciendo el principio de la eficacia de "hacer lo correcto". Con el fin del correcto desarrollo de las actividades y mejora en los procesos.

7.3. Justificación teórica

Con la investigación se probará la metodología del cuadro de mando integral, siendo una herramienta estratégica la cual aporta al conocimiento sobre la toma de decisiones, análisis y resultados obtenidos de esta. Además, según, La empresa Logicalis (2016), fundada en 1997, explica el BSC de la siguiente manera: "Es una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía, sus objetivos estratégicos y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general." Por lo tanto, esta herramienta es fundamental y base para determinar el correcto desarrollo y evolución de la organización.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

La presente investigación se enmarca en la siguiente clasificación:

- **Según su enfoque:**

De acuerdo con su enfoque, esta investigación es considerada como mixta, debido a que se van a recolectar datos tanto cualitativos como cuantitativos para el desarrollo de la investigación, lo cual concuerda con lo afirmado por Sampieri, R. H. y Mendoza Torres C. P. (2018), quienes sostienen que "Representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio".

- **Según su propósito:**

De acuerdo con el propósito que persigue, esta investigación es considerada como aplicada, debido a que se plantea la aplicación de teorías y métodos para dar respuesta al problema y generar una solución, lo cual concuerda con lo afirmado por Álvarez A. (2020), quien sostiene que, "Cuando la investigación se orienta a conseguir un nuevo conocimiento destinado que permita soluciones de problemas práctico".

- **Según su profundidad:**

De acuerdo con su profundidad, esta investigación es considerada como correlacional, debido a que buscamos describir y encontrar la relación entre las variables de estudio, lo cual concuerda con lo afirmado por Sampieri, R. H. y Mendoza Torres C. P. (2018), quienes sostienen que "Este tipo de estudios tienen

como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables, miden cada una de ellas y después, cuantifican y analizan la vinculación”.

- **Según la manipulación de la variable:**

Respecto a la manipulación de las variables de estudio, esta investigación es considerada como no experimental, debido a que solo se observa y analiza las variables más no se realiza ni se genera alguna ninguna situación sobre estas, lo cual concuerda con lo afirmado por Hernández, Fernández & Baptista (2013), quienes sostienen que, en la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

- **Según la naturaleza de datos:**

Respecto a la naturaleza de datos de estudio, esta investigación es considerada como cualitativa, debido a que nos basamos en la recolección de datos e información no numérica o cuantificable, lo cual concuerda con lo afirmado por Sampieri, R. H. y Mendoza Torres C. P. (2018), quienes sostienen que “Con el enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre”.

En cuanto a su diseño, la presente investigación es de diseño propositivo, puesto que según Tantalean, M. (2015), señala que “Es el estudio donde se formula una solución ante un problema, previo diagnóstico y evaluación de un hecho o fenómeno. La

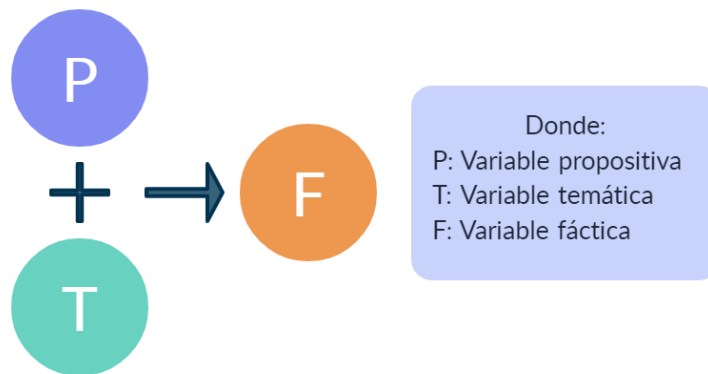
investigación propositiva es una investigación básica e implica generalmente el último eslabón del nivel descriptivo “.

A continuación, se muestra el esquema del diseño de la investigación:

- **Diagrama**

Ilustración 1

Diseño de la metodología



Nota: Elaboración Propia

- **Población**

Según Tamayo (2012), “La población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación”.

En la presente investigación se considerará una población finita, puesto que se conoce el número exacto de elementos que constituyen el estudio el cual está conformado por los 9 macro procesos de la empresa Calzados Kalia en el año 2022.

Para determinar la población se establecieron los siguientes criterios de inclusión y exclusión:

a) Criterio de inclusión:

Se considera incluir a los procesos de negocio que se llevan a cabo dentro de la empresa Calzados Kalia.

b) Criterio de exclusión:

Se excluye a los procesos que no fueron estudiados dentro del periodo de elaboración de la presente tesis.

- **Muestra**

Según Ñaupas H., Novoa E., Mejía E. Y Villagómez A. (2014), señalan que, "La muestra es el subconjunto, o parte del universo o población, seleccionado por métodos diversos, pero siempre teniendo en cuenta la representatividad del universo. Es decir, una muestra es representativa si reúne las características de los individuos del universo".

Con la finalidad de poder determinar la muestra emplearemos el método no probabilístico por conveniencia que consiste en seleccionar a los individuos que convienen al investigador, los cuales están conformado por 1 macro proceso, el Logístico, el cual está integrado por 4 procesos logísticos (Compras – Almacenamiento – Inventario – Distribución) de la empresa Calzados Kalia en el año 2022, debido a que estos procesos es la fortaleza en la que la organización se desarrolla y es donde se centra la recolección y análisis de datos.

De otro lado, y en cuanto a los instrumentos de recolección y análisis de datos, tenemos el siguiente detalle:

- **Técnicas**

Bravo, García, Hernández & Ruiz, (2013). Nos señalan que, es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial, es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto. Por lo tanto, la técnica que emplearemos para la recolección de datos en esta investigación es la entrevista, esta técnica se utilizó para recabar información y datos significativos de la empresa de estudio que sean de vital importancia para su análisis.

Según Valencia (2015), indica que la revisión documental permite identificar las investigaciones elaboradas con anterioridad, las autorías y sus discusiones; delinear el objeto de estudio; construir premisas de partida; consolidar autores para elaborar una base teórica; hacer relaciones entre trabajos; rastrear 3 preguntas y objetivos de investigación; observar las estéticas de los procedimientos (metodologías de abordaje); establecer semejanzas y diferencias entre los trabajos y las ideas del investigador; categorizar experiencias; distinguir los elementos más abordados con sus esquemas observacionales; y precisar ámbitos no explorados. Por lo tanto, la técnica que emplearemos para la recolección de datos en esta investigación es la revisión documental, ya que esta técnica consiste en revisar documentación de investigación científica para recolectar datos e información resultante para el estudio de las variables.

- **Instrumentos**

Amaya & Troncoso (2016). Señalan que, una guía de entrevista, es el instrumento que se emplea para llevar a cabo la entrevista de una manera adecuada y estructura. El proceso previo a la realización de la entrevista debe tener una estructura que le permita ser aplicada por uno o más investigadores, sin alterar los objetivos del estudio. Según lo anterior y, como todo proceso investigatorio, es necesario formalizar o estandarizar las actividades a realizar mediante una guía. Este último instrumento se define como un registro formal de las secuencias detalladas en un proceso científico, médico o técnico.

Según Robledo (2014), la ficha de resumen contiene información proveniente de una fuente bibliográfica fundamentalmente, ya que se puede hacer un resumen de una entrevista, una conferencia, etc. y se distingue porque su contenido es un extracto de los conceptos más importantes o centrales de la exposición del autor. El resumen se puede hacer utilizando las mismas palabras del autor o con el vocabulario del investigador, o también con una combinación de ambos, sin alterar el contenido de las ideas del autor.

Casas, Repullo & Donado (2012), señalan que, el cuestionario consiste en recolectar información a través de preguntas acerca de todos los datos requeridos de la empresa. Es un instrumento que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características.

Para el recojo de la información en el presente estudio se utilizó tres instrumentos: la guía de entrevista documento esencial con todos los temas y preguntas a realizar,

la ficha resumen para sintetizar toda la información relevante y cuestionario el cual permite obtener una respuesta específica acerca de los puntos necesarios.

Ilustración 2

Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Variable	Técnica	Instrumento
Fáctica	Entrevista	Guia de entrevista
Temática	Revisión documental	Ficha resumen
Propositiva	Encuesta	Cuestionario

Nota: Elaboración Propia

- **Validez y confiabilidad de los instrumentos**

Para determinar la validez y confiabilidad de los instrumentos, se utilizó la opinión y el visto bueno de expertos en el tema de la carrera profesional de Ingeniería Empresarial de nuestra casa superior de estudios, la Universidad Privada del Norte sede Trujillo, San Isidro.

Ahora bien, en cuanto al procedimiento de recolección y análisis de datos de la presente investigación, tenemos lo siguiente:

- **Procedimiento para recolectar la información**

La presente investigación se inició con una entrevista al Gerente General de la empresa Calzados Kalia, con el objetivo de conocer la empresa, su situación actual y como ha ido funcionando en el transcurso del tiempo, además se conoció su realidad problemática con información detallada del área en la cual se desea mejorar los procesos, siendo esta el área logística para un posterior análisis. Para ello se

realizó una encuesta al encargado logístico con preguntas cerradas y con sugerencias al respecto. Lo cual estas respuestas son de vital importancia para conocer el flujo de las actividades en los procesos logísticos.

Además de tener conocimiento de la información anterior, era necesario buscar información en otras fuentes, por lo cual se realizó una revisión documental a través de libros, artículo y tesis, para dar una validez y fiabilidad a nuestra propuesta, lo cual se realiza a través de fichas resumen la cual permite a filtrar y seleccionar la información relevante e importante.

Finalmente, luego de indagar a fondo y obtener la información necesaria para el desarrollo, procedió a comparar la información y los datos rescatados de la empresa con la información obtenida a través de las bases teóricas, con lo cual luego de analizar detalladamente cada aspecto a mejorar se proponer el nuevo diseño estratégico para la empresa, validando el contenido a través del método de criterio de expertos para respaldar los cambios de mejora en la empresa a través de la muestra de resultados.

- **Procedimiento para analizar la información**

Para la presente investigación, se realizará un análisis descriptivo de la información y los datos recabados, lo cual se analizará y estudiará mediante gráficos estadísticos, de barras, mapas y tablas, utilizando de las herramientas de Microsoft Excel para organizar la información, Bizagi Modeler para diseñar los procesos y cuadros, Microsoft Word para la redacción y recopilación del informe.

- **Aspectos Éticos**

Finalmente, y en cuanto a los aspectos éticos de la investigación, para el presente trabajo de investigación, se están citando todas las fuentes que han sido utilizadas,

también contamos con la autorización del gerente general de la empresa de calzado, para recabar información sobre el estado actual de la empresa y su principal problemática, además se validó el instrumento de cuestionario, en el cual, a través de preguntas a los trabajadores de la empresa, se conocerá su gestión de los procesos, en donde todos los resultados se presentan sin alterar. En ambos casos se hizo de su conocimiento que todos los datos recaudados serán solo de uso académico, estrictamente confidencial y anónimo, para lo cual estuvo de acuerdo y autorizo utilizar los datos e información de la empresa con un consentimiento informado. Por lo que el tratamiento y uso de sus datos están sujetos a la disposición de la constitución política del Perú o alguna norma vigente con el fin de salvaguardar la integridad de las personas participantes del estudio de investigación.

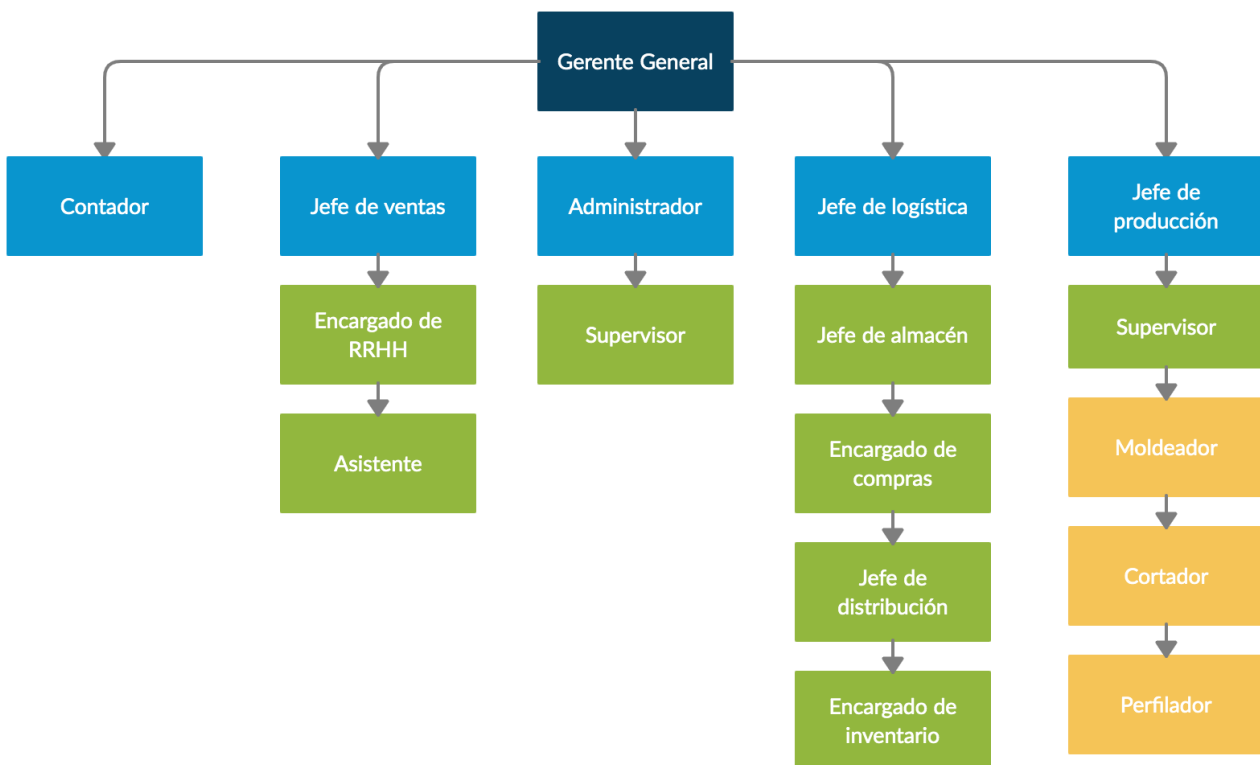
CAPÍTULO III: RESULTADOS

3.1 Análisis Interno de la organización Calzados Kalia

Para la presente investigación, comenzamos realizando un análisis interno sobre cómo es la estructura organizacional, con la finalidad de reconocer quiénes son los involucrados dentro de todos los procesos de la organización y sobre todo en los procesos logísticos, diagramando un Organigrama actual de la empresa Calzados Kalia.

Ilustración 3

Organigrama organizacional de la empresa Calzados Kalia



Nota: Elaboración Propia

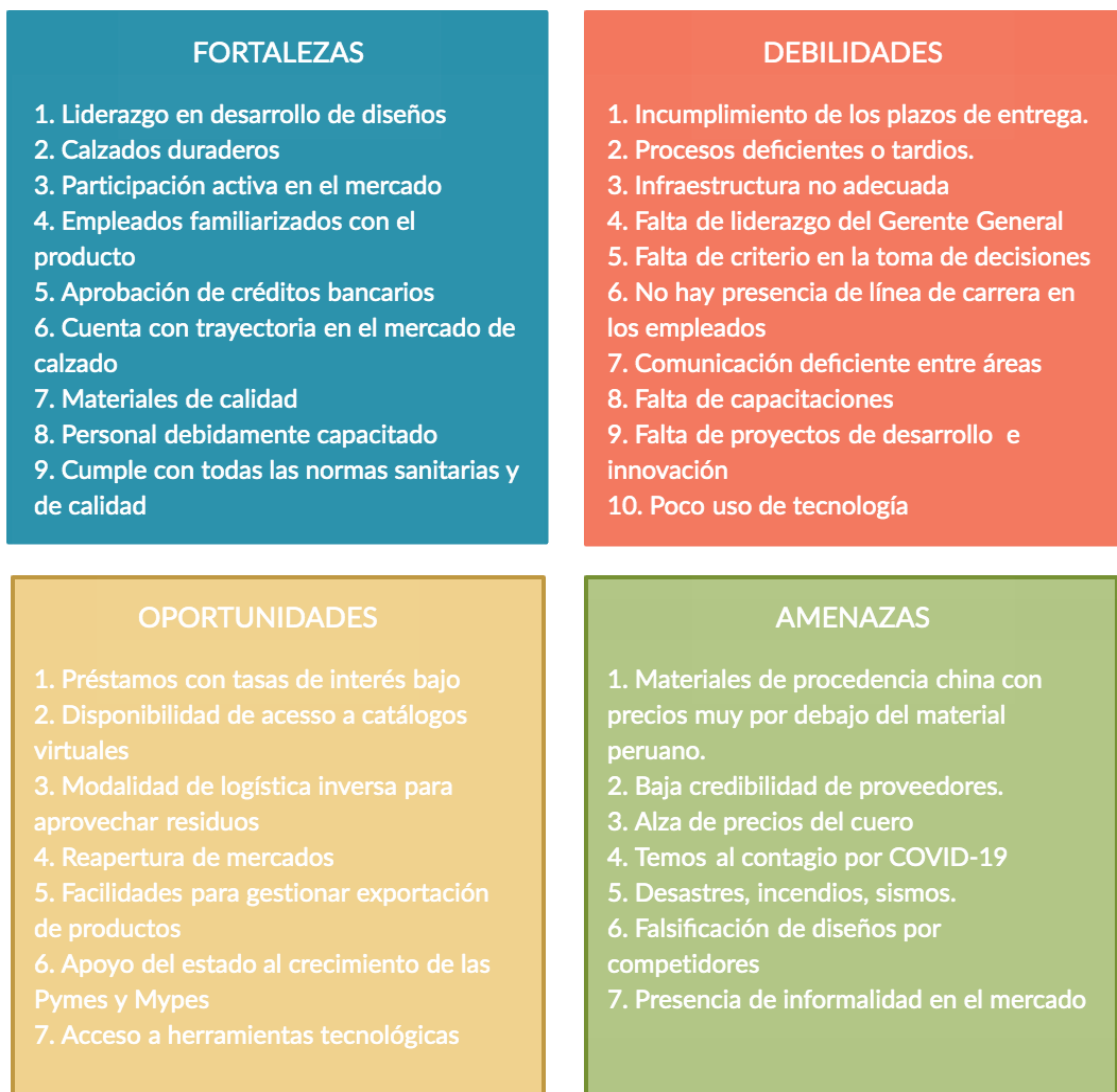
- **Misión:** Somos una empresa que fábrica y vende calzados Sport de cuero para damas, caballeros y niños, que gestiona y dirige el talento humano de sus colaboradores y mejora de todos sus procesos de manera continua para ofrecer a nuestros clientes lo mejor en moda, calidad y confort.

- **Visión:** Ser una empresa con gran posicionamiento de marca y altamente competitiva del sector calzado a nivel nacional con alcances internacionales, basados en la calidad, moda y confort. Administrada con efectividad por equipos de profesionales de alta calidad humana, comprometidas a que este valor sea claramente perceptible por los clientes.

Por otro lado, se analizó de manera interna a la empresa Calzados Kalía a través de la Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), obteniendo lo siguiente:

Ilustración 4

Matriz FODA de la empresa Calzados Kalía

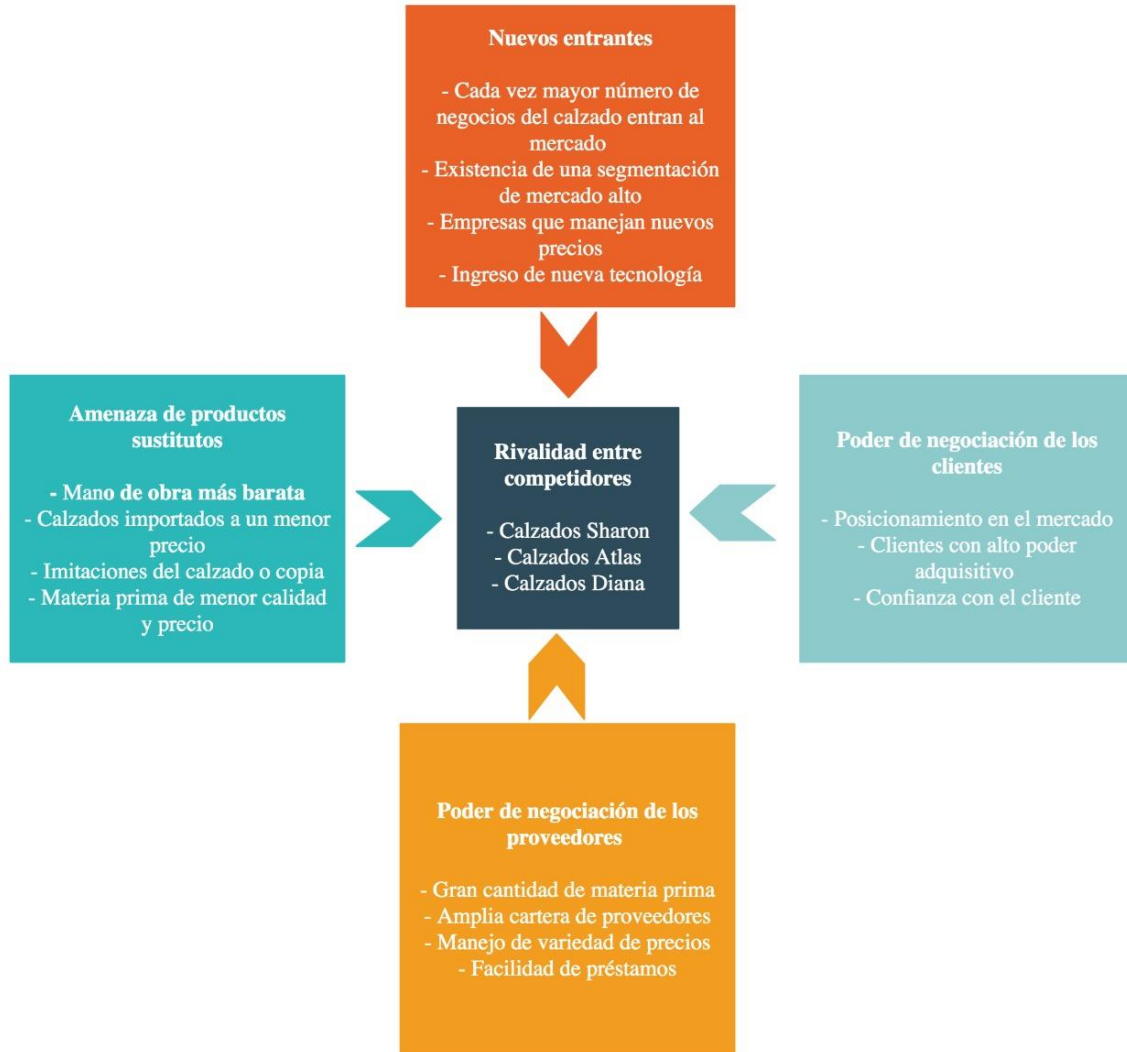


Nota: Elaboración Propia

Se analizó a la empresa Calzados Kalia de acuerdo con sus competidores a través de las 5 fuerzas de Porter.

Ilustración 5

Matriz las 5 fuerzas de Porter de la empresa Calzados Kalia



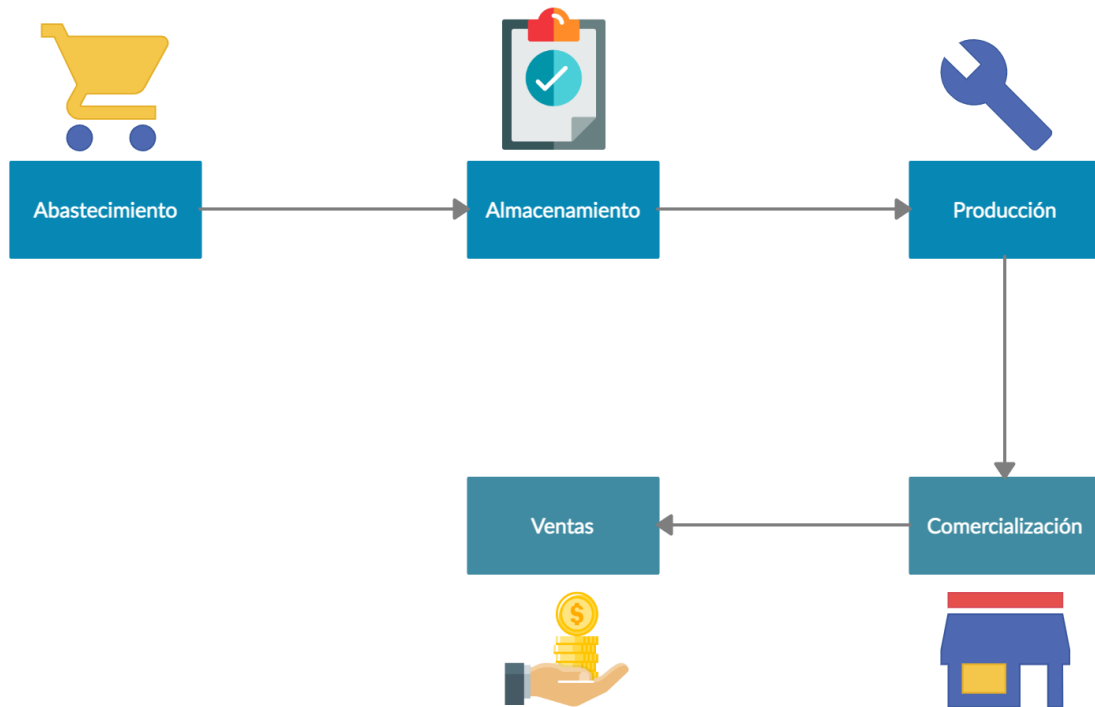
Nota: Elaboración Propia

Teniendo como mayor competidor a calzado Sharon, debido a que cuenta con varios puntos de ventas, realizando envíos a nivel nacional e internacional, maneja una mayor cantidad de personal y cuenta con una amplia cartera de proveedores, agilizando su producción estando siempre como pioneros de las nuevas tendencias.

Se analizó a todos los involucrados de manera directa o indirecta en el proceso productivos a través de la cadena de suministros.

Ilustración 6

Cadena de suministros de la empresa Calzados Kalia



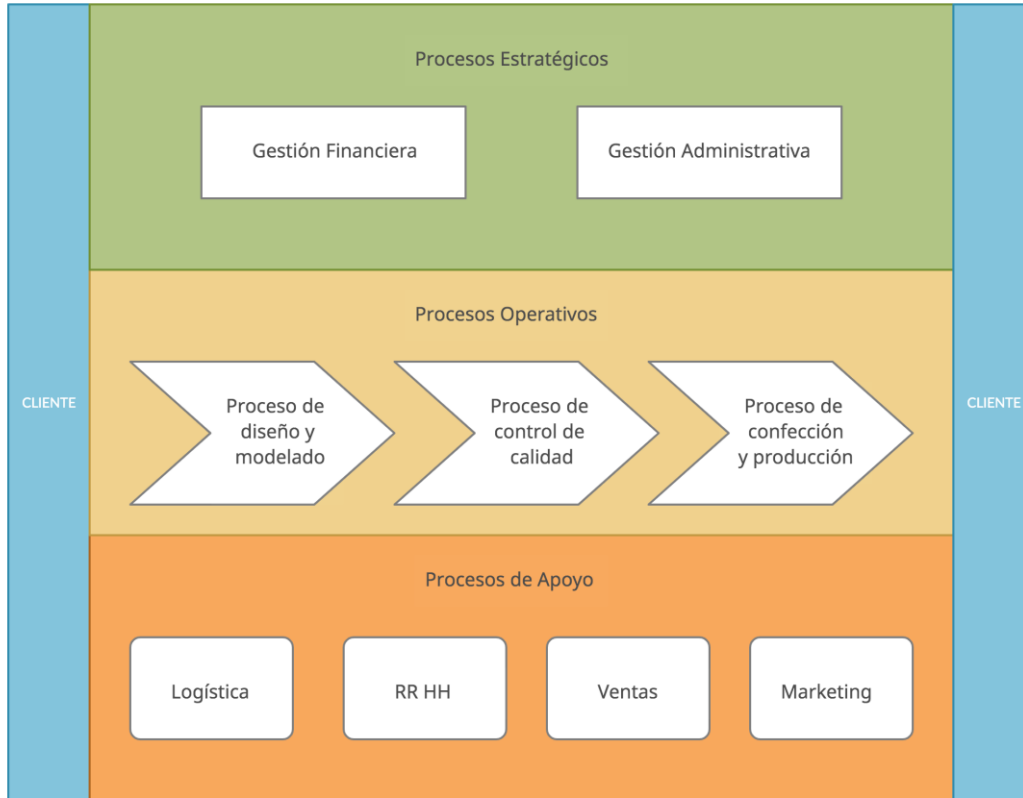
Nota: Elaboración Propia

Se elaboró un diagrama de cómo se desarrolla la Cadena de suministros de la empresa Calzados Kalia, empezando con el abastecimiento a través de los proveedores de la materia prima, lo cual pasará al área de almacenamiento para su recepción, para su posterior producción y elaboración, siendo esto la parte fundamental para desarrollar el producto, el cual estará listo para su distribución y llevar el producto hacia el cliente final.

Se desarrolló un mapa de procesos, en el cual se determinó los procesos que la empresa Calzados Kalia usa diariamente.

Ilustración 7

Mapa de procesos logísticos nivel 0 de la empresa Calzados Kalia



Nota: Elaboración Propia

Ilustración 8

Mapa de procesos nivel 01 de la empresa Calzados Kalia



Nota: Elaboración Propia

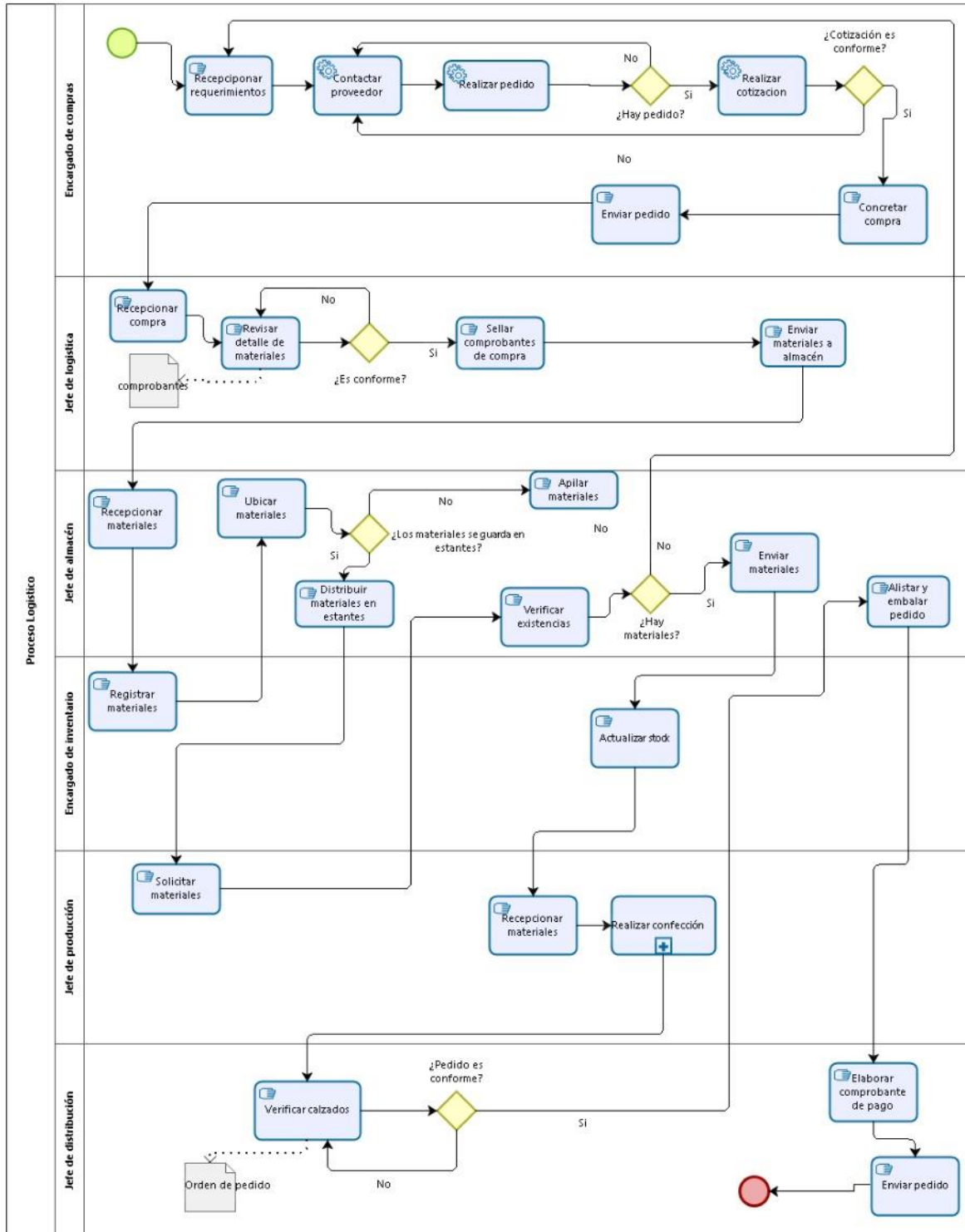
Para poder determinar la situación actual de la empresa, se realizó una entrevista a profundidad al Gerente de la empresa (Ver anexo N°04), donde expuso y brindó información de cómo se encuentra la empresa y sus principales problemáticas, dentro de las cuales se tiene la falta de control de las entradas y salidas de los productos, mal manejo de las órdenes de compra con los proveedores y los pedidos con los clientes, además de la existencia de gastos innecesario y compras extras, debido a una falta de comunicación entre áreas y a que no cuentan con un registro de la información.

3.1.1 Análisis de los procesos del área logística de la empresa Calzados Kalia

Se analizó todo el proceso logístico de inicio a fin mediante la utilización de un diagrama de procesos en el programa Bizagi Modeler; en donde, el proceso logístico de la empresa de Calzados Kalia, inicia visualizando los requerimientos para la compra de materia prima o materiales, los cuales son recibidos y organizados dentro del área de almacén, siendo distribuidos al área de producción para su confección, en donde se obtiene el producto final, para una posterior distribución a los clientes.

Ilustración 9

Diagrama del proceso logístico de la empresa calzados Kalía



Nota: Elaboración Propia

Por otro lado, siguiendo con la investigación y con el propósito de indagar a fondo, para buscar información relevante de la empresa, se elaboró un cuestionario de 18 preguntas para los encargados de los procesos logísticos: compras, inventario, abastecimiento y distribución (Ver anexo N°07). Las preguntas consideradas en el cuestionario fueron evaluadas y analizadas a través de la prueba estadística Alfa de Cronbach para determinar su confiabilidad; los resultados obtenidos fueron que no se contaba con un plan adecuado de trabajo, afectando al producto esperado por el cliente, los procesos no estaban estructurados de manera adecuada y no había un eficiente control del almacén; además, al no contabilizar bien los productos no podían culminar la producción en el tiempo previsto, generando retrasos en la entrega de pedidos y reclamos por parte de los clientes. Continuando con las interpretaciones estadísticas de los resultados del cuestionario:

Ilustración 10:

Pregunta 01 del cuestionario a la empresa Calzados Kalia

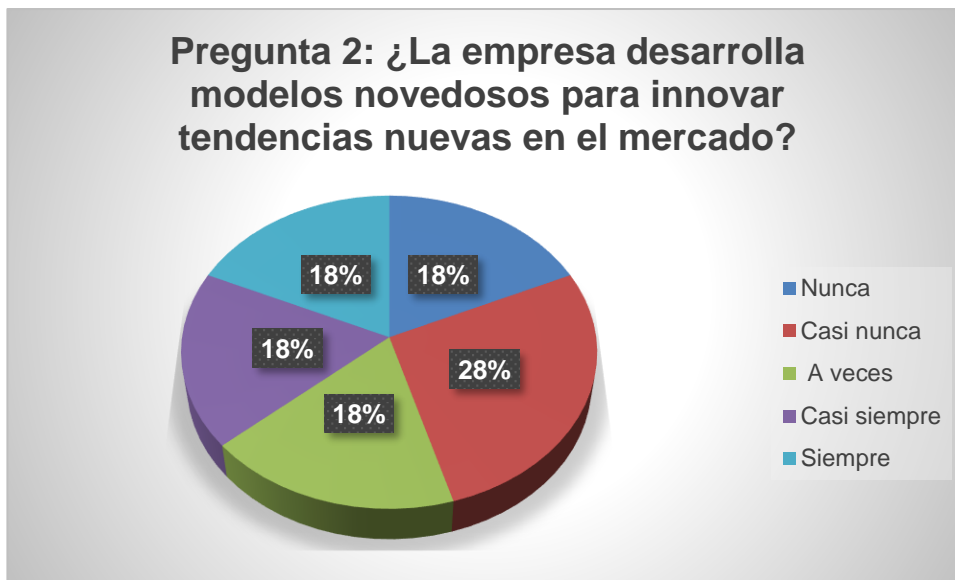


Nota: Elaboración Propia

Interpretación: En el gráfico mostrado se puede evidenciar que en la empresa de calzados Kalia dentro de los procesos logísticos, un 11%, 21% y 16% de los trabajadores consideran que nunca, casi nunca y a veces, se toman las medidas preventivas y correctivas para mejorar los resultados respectivamente, representando casi a la mitad los que consideran que en ese aspecto la empresa no realiza acciones preventivas, además de no cumplir con los objetivos y metas propuestas, lo cual se ve reflejado en los resultados finales.

Ilustración 11

Pregunta 02 del cuestionario a la empresa Calzados Kalia

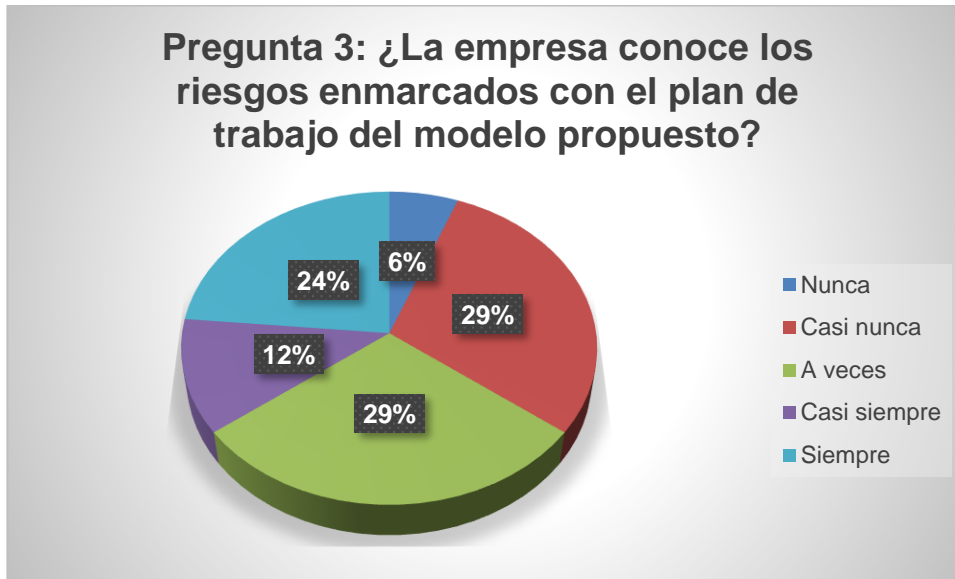


Nota: Elaboración Propia

Interpretación: En la empresa de calzados los trabajadores manifiestan que un 18% nunca innova nuevos modelos, mientras que el 28 % refuerza que casi nunca se realiza tendencias para los clientes; mientras que el 18% de trabajadores dice que a veces, siendo la mayoría, más del 50% los que sostienen que dentro de la empresa no hacen uso de tecnología, debido a que no cuentan con maquinaria moderna, sin innovar en sus procedimientos.

Ilustración 12

Pregunta 03 del cuestionario a la empresa Calzados Kalía



Nota: Elaboración Propia

Interpretación: Estos resultados representan que la mayoría de los empleados del proceso logístico opinan que una propuesta de modelo estratégico de negocio podría obtener resultados negativos en la organización, siempre y cuando no se conozcan los riesgos y no se realicen las capacitaciones adecuadas de implementación a los trabajadores.

Ilustración 13

Pregunta 04 del cuestionario a la empresa Calzados Kalía

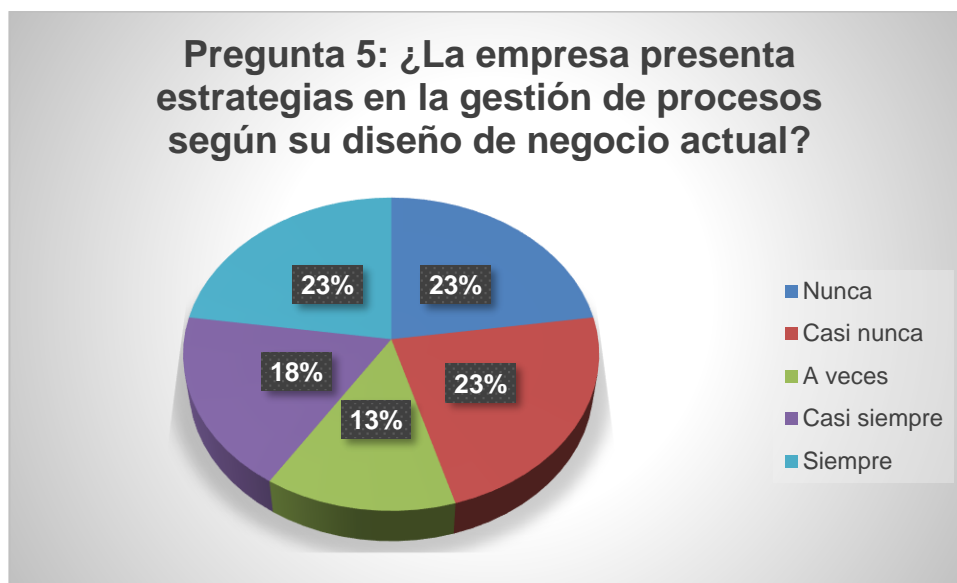


Nota: Elaboración Propia

Interpretación: En la empresa de Calzados Kalia, un 64% representando a la mayor cantidad de sus trabajadores opinan que, si se trabaja con proveedores adecuados, cumpliendo con la calidad de los insumos, pero en ocasiones existen proveedores que no satisfacen o cumplen con la calidad, y con los tiempos previstos.

Ilustración 14

Pregunta 05 del cuestionario a la empresa Calzados Kalia

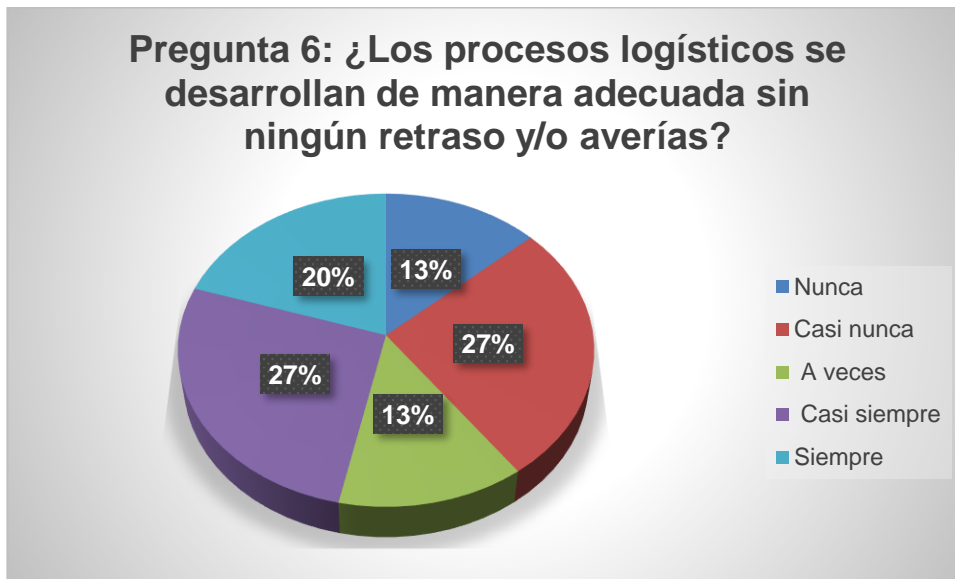


Nota: Elaboración Propia

Interpretación: En la empresa de calzados un 23% de trabajadores manifiestan que nunca se conoce sobre estrategias para mejorar los procesos, mientras que un 23% avala la idea anterior; indicando una inadecuada gestión; por lo cual, es necesario plantear estrategias y estas sean de conocimiento de los trabajadores para que orienten correctamente sus actividades.

Ilustración 15

Pregunta 06 del cuestionario a la empresa Calzados Kalía

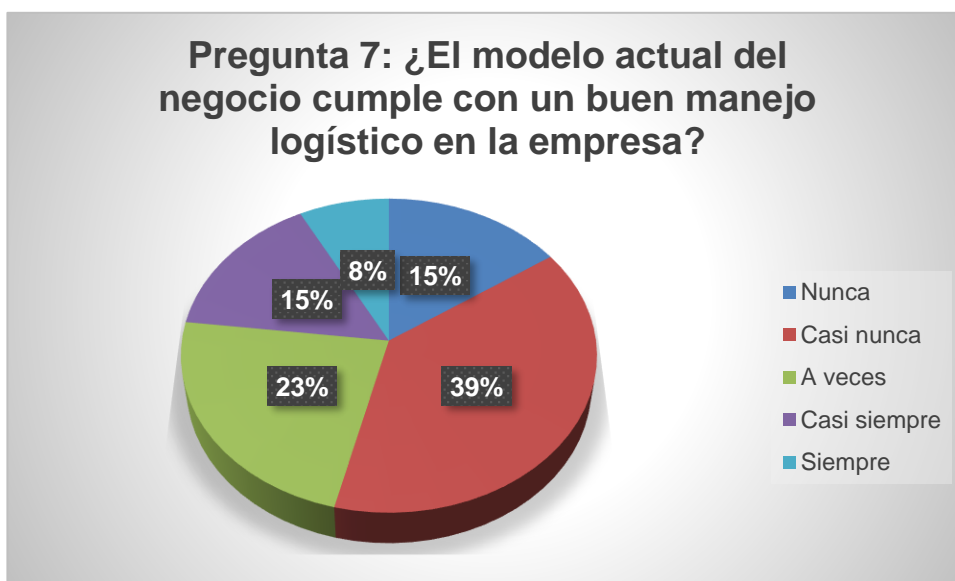


Nota: Elaboración Propia

Interpretación: En la empresa de calzados según los resultados obtenidos, el 50% de los trabajadores del área logística, afirman que la producción sigue a pesar de algún retraso y/o avería de los equipos, mientras que, la otra mitad de trabajadores señala lo contrario.

Ilustración 16

Pregunta 07 del cuestionario a la empresa Calzados Kalía



Nota: Elaboración Propia

Interpretación: Según los resultados obtenidos en la empresa de calzados Kalia, la mayoría de los trabajadores siendo el 77%, coinciden que no suele suceder muchas fallas dentro del modelo tradicional, ya que tienen experiencia y realizan las mismas actividades diariamente.

Ilustración 17

Pregunta 08 del cuestionario a la empresa Calzados Kalia

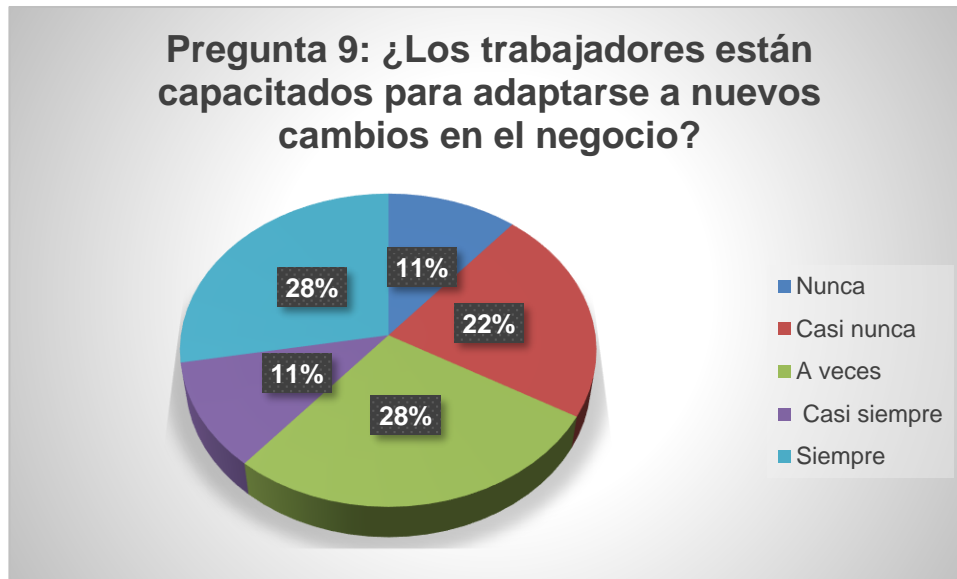


Nota: Elaboración Propia

Interpretación: Según los resultados obtenidos en la empresa de calzados Kalia, los empleados manifiestan que con muy poca frecuencia se evalúa su desempeño, ya que la empresa mayormente hace énfasis en los resultados del producto, evaluando con regularidad a los encargados de producción.

Ilustración 18

Pregunta 09 del cuestionario a la empresa Calzados Kalia

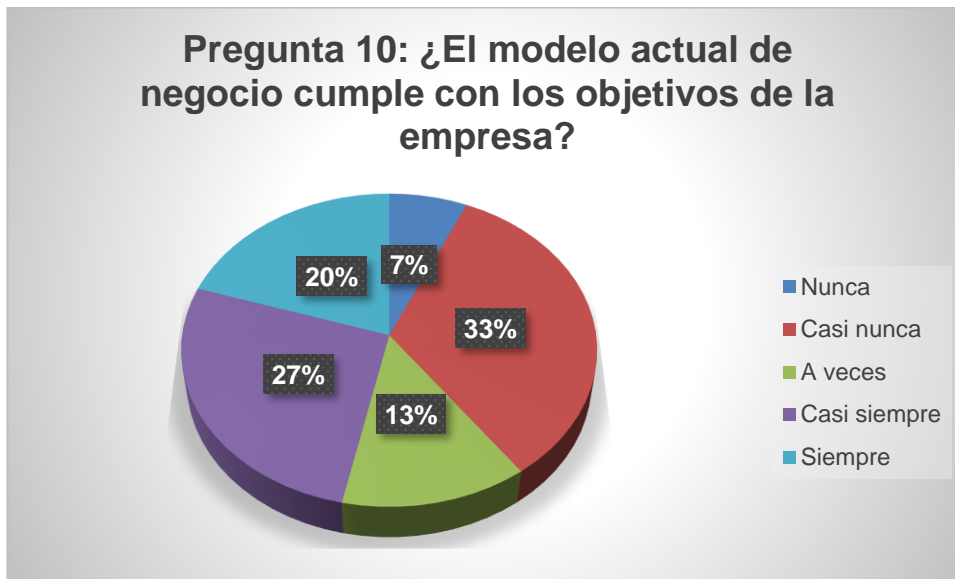


Nota: Elaboración Propia

Interpretación: Según los resultados obtenidos en la empresa de calzados Kalia, los trabajadores manifiestan que la mayoría sí estarían capacitados para nuevos cambios en el negocio representando al 67%, debido a que la empresa realiza capacitaciones y ante cualquier cambio o modificación, se preocupa en que cuenten con las pautas necesarias y que sobre todo puedan lograr cambios significativos para la organización.

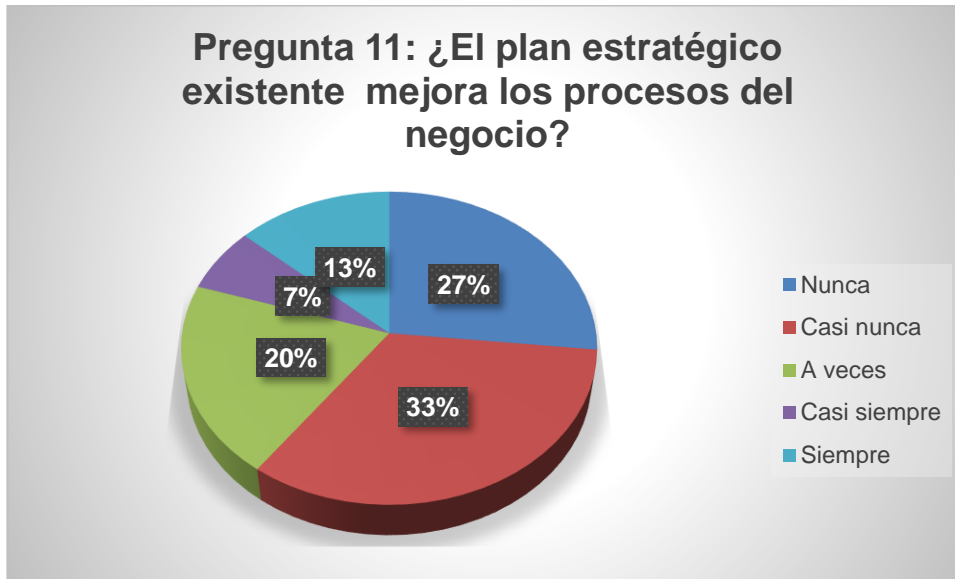
Ilustración 19

Pregunta 10 del cuestionario a la empresa Calzados Kalia



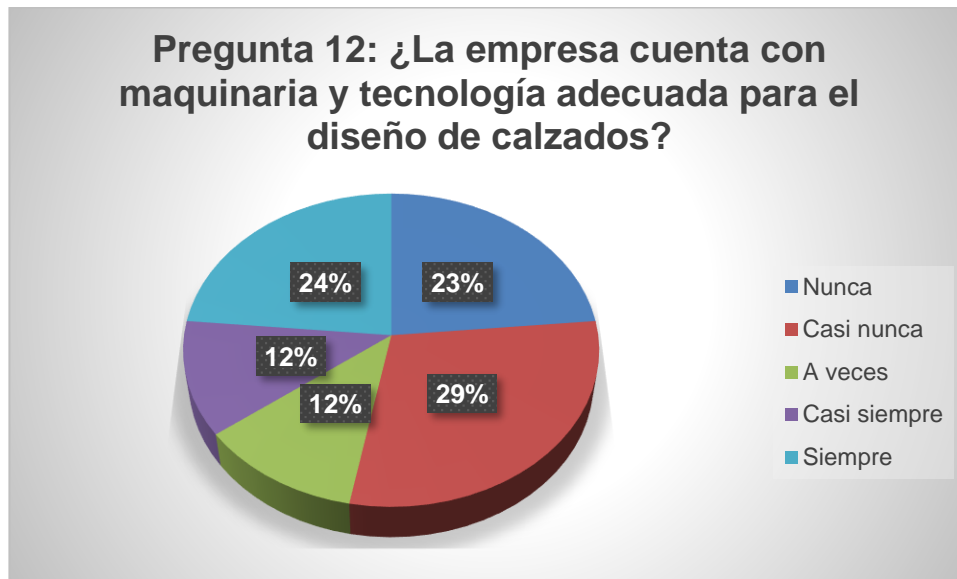
Nota: Elaboración Propia

Interpretación: Según los resultados obtenidos en la empresa de calzados Kalia, evidencia que en la empresa de calzados un 60% de los trabajadores manifiestan que el modelo actual el negocio cumple con los objetivos planteados por la empresa, indicando que casi siempre se trabaja de manera adecuada para el cumplimiento de metas y objetivos en la empresa y solamente un 40% señala que siempre se cumple con los objetivos de modelo actual del negocio, evidenciando que existen carencias en los procesos para el cumplimiento de los objetivos esperados.



Nota: Elaboración Propia

Interpretación: Según los resultados obtenidos en la empresa de calzados Kalia, un 60% de los trabajadores manifiestan que nunca y casi nunca el plan estratégico de la empresa mejora los procesos en el negocio, debido a la deficiencia de tecnología, monitoreo y control en sus instalaciones; mientras que un 20% de encuestados precisan que a veces los planes estratégicos cumplen con ciertos procesos, pero no en su totalidad. Por otra parte, un 20% de empleados indican que siempre y casi siempre el plan estratégico actual se orienta al cumplimiento de metas y objetivos, evidenciando que existen deficiencias en el plan estratégico actual y que se refleja en la problemática actual de los procesos para el cumplimiento de los pedidos.

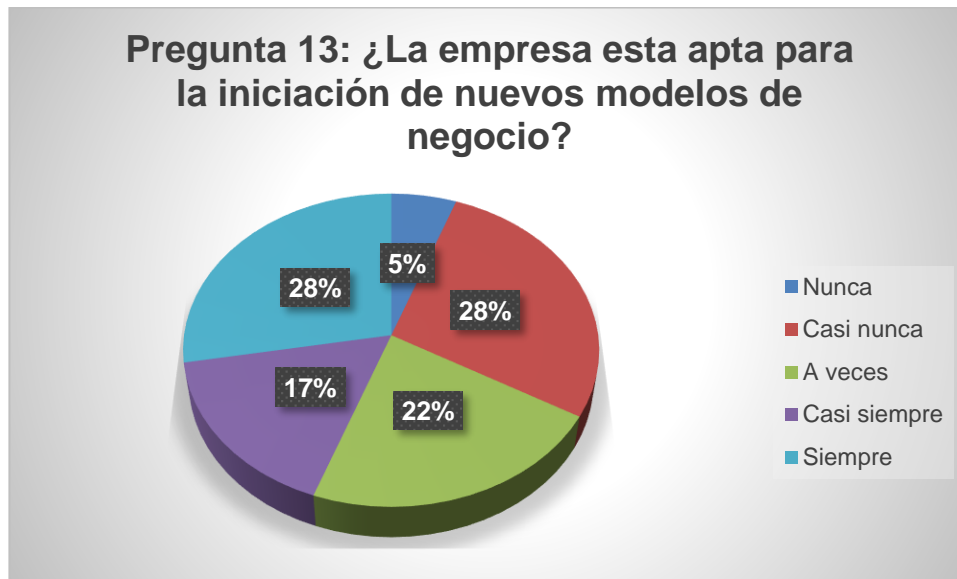


Nota: Elaboración Propia

Interpretación: Según los resultados obtenidos en la empresa de calzados Kalia, se puede percibir un elevado 52% de trabajadores encuestados manifiesta que nunca y casi nunca se cuenta con maquinaria y tecnología apropiada para la fabricación de los calzados; mientras un 12% de empleados considera que a veces si se tiene en consideración la adquisición de dichos productos pero que por falta de presupuesto no se logra concretar la compra bajo órdenes del dueño, evidenciando los métodos obsoletos de trabajo en la que laboran.

Ilustración 22

Pregunta 13 del cuestionario a la empresa Calzados Kalia



Nota: Elaboración Propia

Interpretación: Según los resultados obtenidos en la empresa de calzados Kalia, un 33% de los trabajadores manifiestan que nunca estarían aptos a iniciar nuevos modelos en el negocio, sintiendo que es un riesgo iniciar nuevos cambios, mientras que, la mayoría manifiesta que estaría a favor de los cambios, siendo una ventaja competitiva que se tendría sobre el rubro.

Pregunta 14 del cuestionario a la empresa Calzados Kalia

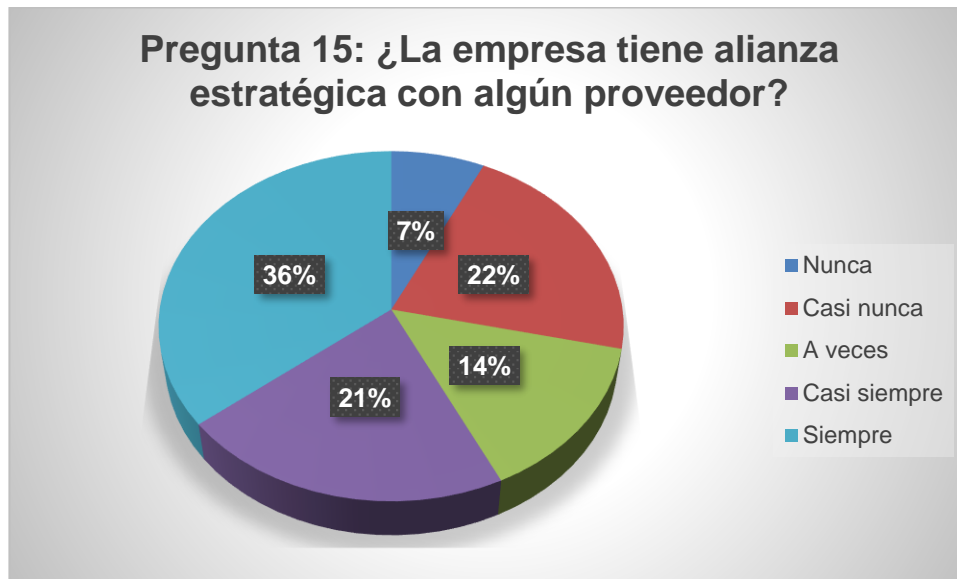


Nota: Elaboración Propia

Interpretación: Según los resultados obtenidos en la empresa de calzados Kalia, se puede apreciar que en la empresa de calzados un 60% de los trabajadores siendo la mayoría los que indican que nunca se promueven capacitaciones, generado asombro puesto que, es necesario fomentar las capacitaciones para disminuir errores que vienen cometiéndose en el los procesos logísticos, indicando que las capacitaciones se orientan mayormente al personal administrativo, reafirmando que depende exclusivamente de la decisión de dueño de negocio.

Ilustración 24

Pregunta 15 del cuestionario a la empresa Calzados Kalia



Nota: Elaboración Propia

Interpretación: Según los resultados obtenidos en la empresa de calzados Kalia, un 43% de los trabajadores manifiestan que nunca se evidencio una alianza estratégica con algún proveedor, estas opiniones se deben a que muchos trabajadores aún desconocen de los proveedores de confianza; mientras que, la mayoría indica que siempre existen convenios estratégicos con otros proveedores y le brindan un mejor precio de la mercadería solicitado a un menor precio en el mercado.

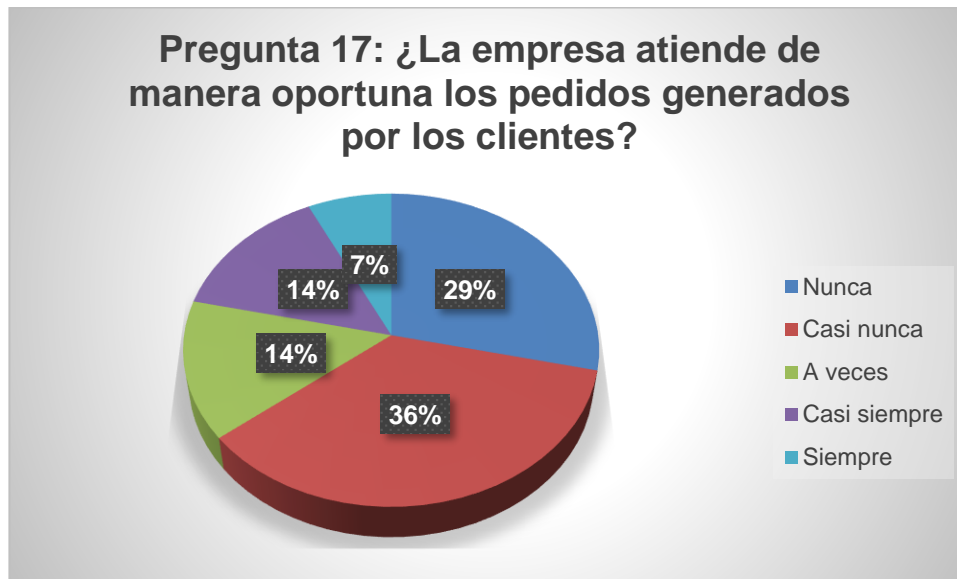
Pregunta 16 del cuestionario a la empresa Calzados Kalia



Nota: Elaboración Propia

Interpretación: Según los resultados obtenidos en la empresa de calzados Kalia, quedo evidenciado que un elevado 65%, siendo la mayoría de los trabajadores, los que manifiestan que nunca y casi nunca brinda resultados satisfactorios para los clientes debido a que no se cumple con las fechas establecidas para terminar los pedidos, precisan que a veces se cumple con dichos pedidos pero surgen problemas y gastos innecesarios en el proceso de fabricación que impiden cumplir en el tiempo establecido; ocasionando insatisfacción en los mismos.

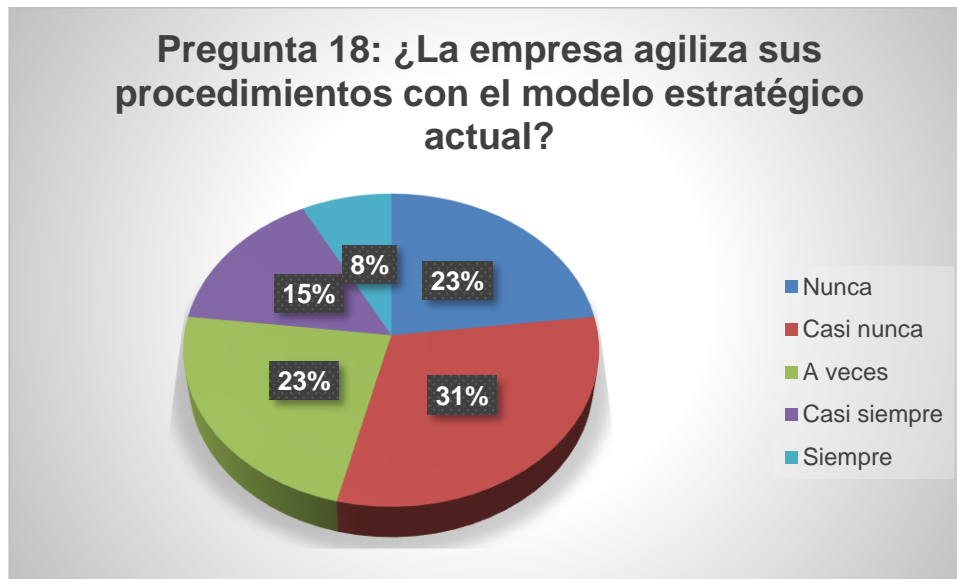
Pregunta 17 del cuestionario a la empresa Calzados Kalia



Nota: Elaboración Propia

Interpretación: Según los resultados obtenidos en la empresa de calzados Kalia, quedo evidenciado que la mayoría de los trabajadores manifiestan que nunca y casi nunca se termina el pedido a tiempo establecido para su entrega a los clientes debido a que no se establecen métricas de trabajo conforme a las normativas de calidad para culminar y responder la demanda de los pedidos generados, además de que en el camino pueden surgir problemas y la empresa no cuenta con una adecuada prevención de estos.

Pregunta 18 del cuestionario a la empresa Calzados Kalia



Nota: Elaboración Propia

Interpretación: Según los resultados obtenidos en la empresa de calzados Kalia, la mayoría manifestaron que no se agilizaron los procesos del negocio, basándose en que no están en una mejora continua, y no se mide el avance ni se tiene un control adecuado de este. Finalmente, una cifra mínima del 8% de los trabajadores manifiestan que siempre se agilizaron los procesos con el modelo estratégico en la actualidad, pero bajo su misma iniciativa.

3.2 Identificación de los aspectos teóricos del cuadro de mando integral

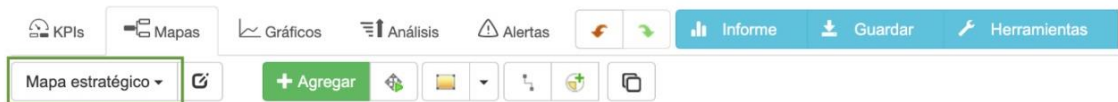
Para la presente investigación, se analizó a profundidad todos los aspectos teóricos que involucran al cuadro de mando integral, en donde, a través del uso de la técnica de revisión documental y el instrumento de la ficha resumen (Ver Anexo N°18), se pudo resaltar lo más importante para su uso. Por lo cual, determinamos que el cuadro de mando integral es una herramienta, la cual se encarga de analizar la situación actual de las organizaciones y convertir un grupo de acciones en estrategias de gestión para brindar una perspectiva general

de su evolución, se divide en cuatro perspectivas claves para su desarrollo, las cuales son financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje.

Además, para complementar con la investigación, se usó el programa BSC Designer, en donde modelamos todo lo necesario para crear el cuadro de mando integral de acuerdo a los objetivos e indicadores planteados. Primero, ingresamos al software, buscamos una plantilla, la cual contenga las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, para generar el mapa automáticamente, a continuación, mostramos la interfaz para la creación:

Ilustración 28

Interfaz del BSC Designer



Nota: Elaboración Propia

Luego, el asistente de colocación del BSC Designer nos sugerirá el tipo de mapa según la búsqueda, también nos permitirá personalizar las configuraciones.

Ilustración 29

Asistente de colocación BSC



Nota: Elaboración Propia

Una vez creado la plantilla del cuadro de mando integral, ingresamos nuestros objetivos estratégicos, añadiendo una descripción, una medida y un responsable.

Ilustración 30

Interfaz de objetivos estratégicos



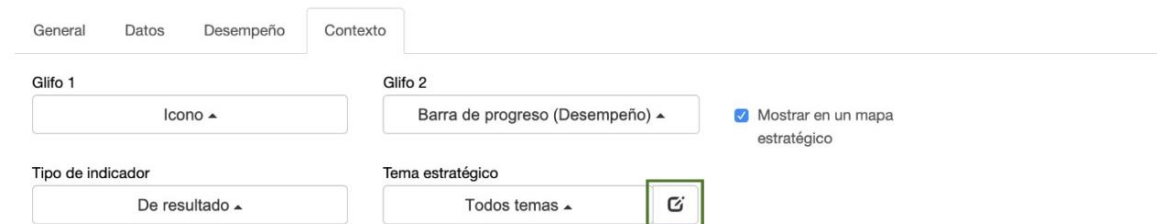
The screenshot shows a web interface for managing strategic objectives. At the top, there are four tabs: 'General', 'Datos', 'Desempeño', and 'Contexto'. Below the tabs, there are four input fields: 'Nombre' (containing 'Maximizar las utilidades'), 'Medida' (containing '% ▲'), 'Descripción', and 'Responsable'. Each field has a small edit icon to its right.

Nota: Elaboración Propia

Esta interfaz permite modificar los KPI, además de asociar el tema estratégico con las iniciativas.

Ilustración 31

Interfaz de KPIs



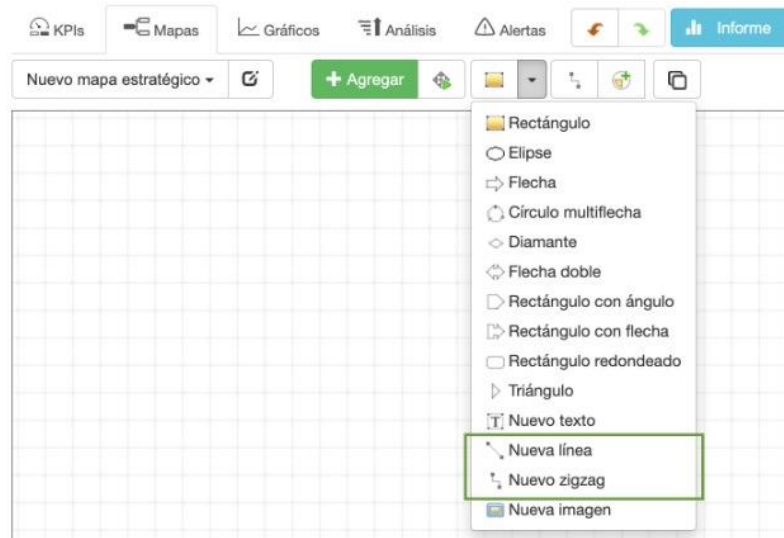
The screenshot shows a web interface for managing KPIs. At the top, there are four tabs: 'General', 'Datos', 'Desempeño', and 'Contexto'. Below the tabs, there are four input fields: 'Glifo 1' (containing 'Icono ▲'), 'Glifo 2' (containing 'Barra de progreso (Desempeño) ▲'), 'Tipo de indicador' (containing 'De resultado ▲'), and 'Tema estratégico' (containing 'Todos temas ▲'). There is also a checkbox labeled 'Mostrar en un mapa estratégico' which is checked. The 'Tema estratégico' field has a small edit icon to its right.

Nota: Elaboración Propia

Por otro lado, la interfaz permite mostrar las herramientas que ayuden a enlazar cada objetivo estratégico entre todas las perspectivas.

Ilustración 32

Interfaz de herramientas



Nota: Elaboración Propia

En esta etapa, ya se ha completado con los objetivos estratégicos, además se agregó las iniciativas, con los valores propuestos en los indicadores, al largo y corto plazo.

Ilustración 33

Interfaz de indicadores

Nombre	Peso	Valor	Medida	Objetivo	Progreso	Valor YTD
Cuadro de mando estratégico		42 645	%	100	42.64%	41 93
Finanzas	25%	47 143	%	100	47.14%	47 143
Minimizar gastos de compras	33.33%	80	%	100	80%	80
Tener una cartera de proveedores	100%	6K	#	10K	80%	6K
Maximizar las utilidades	33.33%	14 286	%	100	14.29%	14 286
Mejor control de inventario	100%	40	%	70	14.29%	40
Cliente	25%	48 235	%	100	48.24%	48 235
Incrementar la satisfacción del cliente	50%	20	%	100	20%	20
Cumplir requerimientos del cliente	100%	60	%	100	20%	60
Mejorar el servicio de entrega	50%	76 471	%	100	76.47%	76 471
Disminuir el tiempo de entregas	100%	7		3	76.47%	7
Procesos Internos	25%	40 677	%	100	40.08%	40 677
Aumentar los niveles de calidad del calzado	33.33%	28 571	%	100	28.57%	28 571
Monitorear el cumplimiento de los estándares de calidad ISO	100%	4	%	9	28.57%	4
Optimizar tiempos en los procesos	33.33%	57 143	%	100	57.14%	57 143

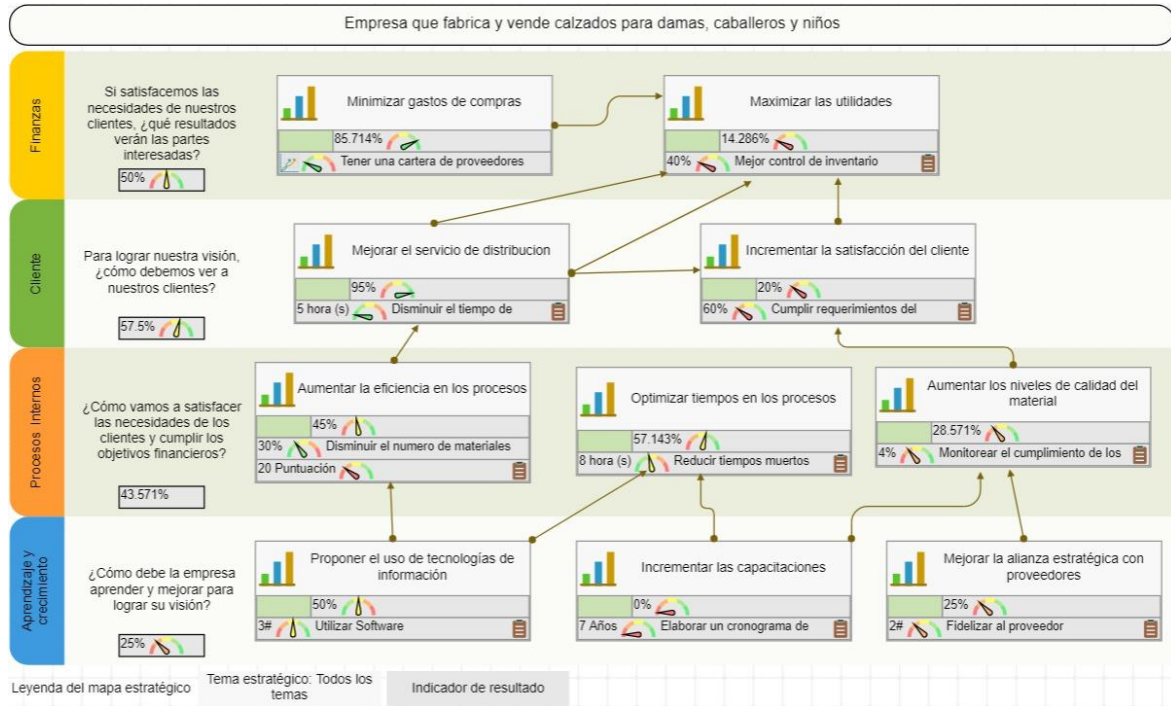
Nombre	Tener una cartera de proveedores	Medida	#
Descripción		Responsable	

Nota: Elaboración Propia

Finalmente, como resultado obtenemos el mapa del cuadro integral para la empresa calzados Kalía, de acuerdo a sus objetivos e indicadores.

Ilustración 34

Mapa del cuadro de mando integral en la interfaz BSC Designer

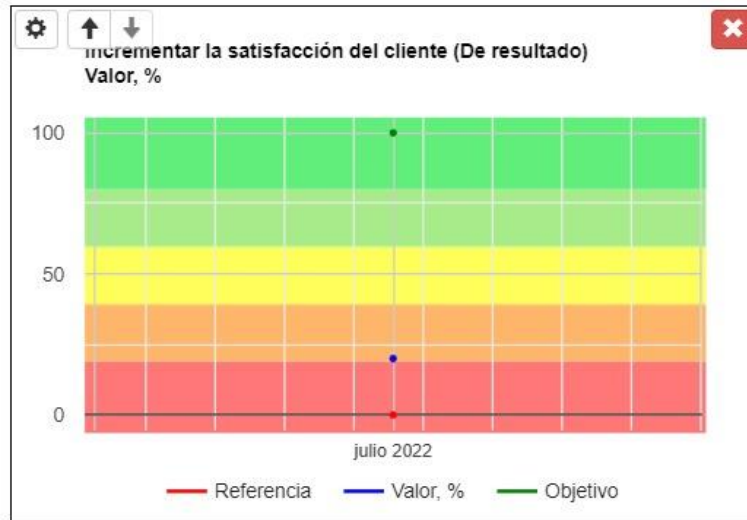


Nota: Elaboración Propia

Además, este es un gráfico de resultado de los objetivos, como ejemplo tenemos: Incrementar la satisfacción del cliente.

Ilustración 35

Gráfico de resultados del objetivo incrementar la satisfacción al cliente

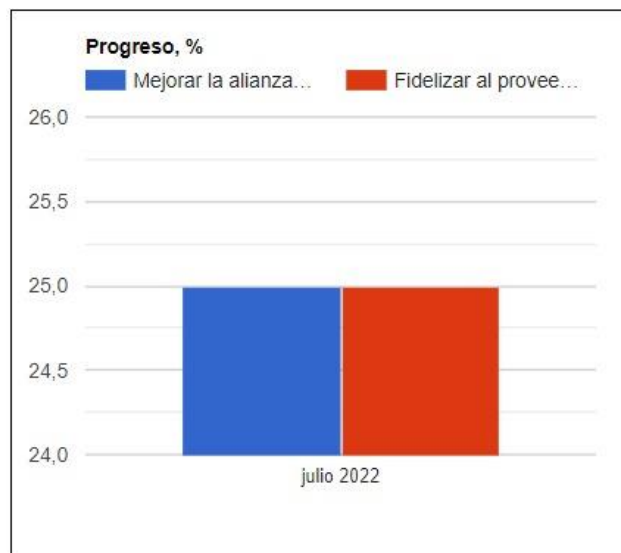


Nota: Elaboración Propia

Por otro lado, este es el gráfico de barras orientado al objetivo de mejorar la alianza estratégica de proveedores con su iniciativa de fidelización y como viene desarrollándose.

Ilustración 36

Gráfico de resultados del objetivo incrementar la satisfacción al cliente



Nota: Elaboración Propia

La perspectiva financiera nos brinda conocimiento sobre los objetivos de la organización alineados a la economía, contabilidad, rentabilidad, utilidad, la cual se reflejan en los resultados obteniendo una mejora en la rentabilidad, escalar la producción y desarrollar nuevas fuentes de ingresos.

La perspectiva cliente nos indica sobre los objetivos alineados a la satisfacción, fidelización, la imagen de la organización, el valor añadido, brindando a la organización un posicionamiento en el mercado, fortaleciendo la relación con los clientes o proveedores, obteniendo una mejor percepción de la marca.

La perspectiva procesos internos nos indica sobre los procesos críticos para la organización, reducción de tiempos, costos operativos, productividad, eficiencia, lo cual nos determinara la ventaja competitiva de la organización.

La perspectiva aprendizaje nos indica sobre los objetivos relacionados a la innovación, formación de los empleados, habilidades, incentivos, capacitaciones, crecimiento profesional, teniendo como resultado una mejora continua y activos intelectuales alcanzado una excelencia organizacional.

Cada una de sus perspectivas sirven para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización basándose en indicadores de medición, el cumplimiento de metas y que se alcancen los resultados esperados, llevando un debido seguimiento y control por parte de un responsable de la organización.

Para la presente investigación, y el análisis de los procesos logísticos, se enfocó cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral a estos procesos, por lo cual, se obtuvo dentro de la perspectiva financiera los objetivos de minimizar gastos de compras y maximizar las Utilidades, dentro de la perspectiva cliente los objetivos de incrementar la satisfacción del cliente y mejorar el servicio de entrega, dentro de la perspectiva de procesos

internos los objetivos de aumentar los niveles de calidad del calzado, optimizar tiempo en los procesos y disminuir fallas en los proceso, finalmente para la perspectiva de aprendizaje los objetivos de mejorar la alianza estratégica con proveedores, incrementar las capacitaciones y aumentar el uso de tecnológicas de información.

3.3 Diseño del Modelo estratégico de negocio

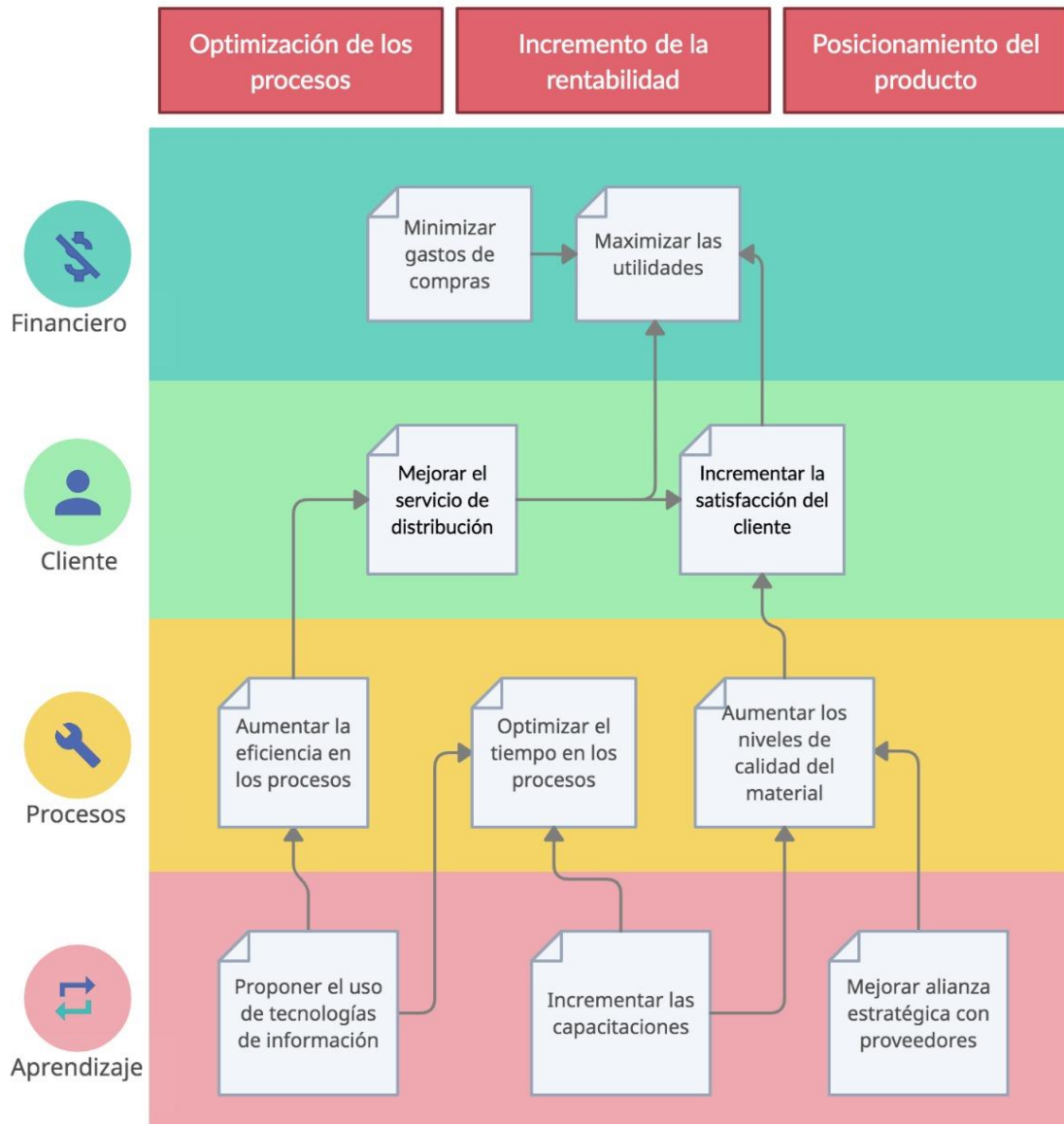
La situación actual que se encuentra en la empresa Calzados Kalia presenta dificultades en la gestión de todos los procesos logísticos, conformados por compras, almacenamiento, inventario y distribución, sus procesos no cuentan con una adecuada secuencia de pasos. No se tiene un control de las entradas y salidas de los productos del almacén; no se verifica el stock y las cantidades de los materiales que se utilizan. Los detalles de los procesos logísticos se han identificado a través de una entrevista y encuesta a los encargados, donde se brinda la información necesaria para poder identificar sus principales fallas.

Luego de recabar la información de la empresa y analizar de manera interna los procesos logísticos se presentó la siguiente propuesta basada en el Cuadro de Mando Integral.

Para comenzar con el desarrollo del mapa estratégico, de acuerdo con las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: financiero, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, se tomó en consideración los objetivos estratégicos de la empresa Calzados Kalia para proponer objetivos orientados a los procesos logísticos dentro de cada perspectiva del cuadro de mando integral. Por ende, se propondrá iniciativas que ayuden a que dichos objetivos se puedan cumplir, lo que será evaluado a través de indicadores que permitirán determinar su nivel de efectividad dentro de la organización en estudio.

Ilustración 37

Mapa de objetivos estratégicos logísticos de la empresa Calzados Kalia



Nota: Elaboración Propia

Perspectiva Financiera

Tabla 1

Cuadro de mando integral - Perspectiva Financiera de la empresa Calzados Kalia

PERSPECTIVA	Objetivos Estratégicos	Iniciativas	Indicadores						Responsable
			Título	Unidad	Cálculo	Estrategia de semáforo			
						Bajo	Regular	Alto	
FINANCIERA	Minimizar gastos de compras	Tener una cartera de proveedores	Total de proveedores aptos	%	$\frac{\text{Nº de proveedores calificados}}{\text{Total de proveedores}} \times 100$	<=20%	40-50%	>=70%	Jefe de compras
	Maximizar las utilidades	Control de inventario necesario	Total de material sin rotación	%	$\frac{\text{Nº de materiales sin rotación}}{\text{Total de materiales en inventario}} \times 100$	5%	15%	20%	

Nota: Elaboración Propia

Perspectiva Cliente

Tabla 2

Cuadro de mando integral - Perspectiva Cliente de la empresa Calzados Kalia

PERSPECTIVA	Objetivos Estratégicos	Iniciativas	Indicadores						Responsable
			Título	Unidad	Cálculo	Estrategia de semáforo			
						Bajo	Regular	Alto	
CLIENTE	Incrementar la satisfacción del cliente	Cumplir requerimientos del cliente	Promedio de satisfacción de clientes	%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de valoraciones positivas}}{\text{Total de clientes}} \times 100$	30%	60%	90%	Jefe de logística
	Mejorar el servicio de distribución	Establecer un plan de distribución del pedido	Numero de distribuciones realizadas con éxito	%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de distribución de pedidos conformes}}{\text{Total de distribuciones realizadas}} \times 100$	50%	60-70%	90%	

Nota: Elaboración Propia

Perspectiva de Procesos Internos

Tabla 3

Cuadro de mando integral - Perspectiva de procesos internos de la empresa Calzados Kalia

PERSPECTIVA	Objetivos Estratégicos	Iniciativas	Indicadores						Responsable
			Título	Unidad	Cálculo	Estrategia de Semáforo			
						Bajo	Regular	Alto	
PROCESOS INTERNOS	Aumentar los niveles de calidad del material	Disminuir el número de materiales defectuosos	Porcentaje de materiales defectuosos	%	$\frac{N^{\circ} \text{ de materiales defectuosos al mes}}{\text{Total de materiales}} \times 100$	<=5%	<=10%	<=20%	Jefe de logística
	Optimizar tiempos en los procesos	Reducir tiempos de registro	Tiempo de registro de materiales	Hrs	$\frac{\text{tiempo de registro de materiales}}{\text{tiempo estimado}}$	6hrs	3-4hrs	2hrs	
	Aumentar la eficiencia en los procesos	Control y monitoreo de las actividades	Control de actividades	%	$\frac{\text{Total de actividades realizadas}}{N^{\circ} \text{ Total de horas trabajadas}} \times 100$	30%	60%	80%	

Nota: Elaboración Propia

Perspectiva de Aprendizaje

Tabla 4

Cuadro de mando Integral - Perspectiva de Aprendizaje de la empresa Calzados Kalia

PERSPECTIVA	Objetivos Estratégicos	Iniciativas	Indicadores						Responsable
			Título	Unidad	Cálculo	Estrategia de semáforo			
						Bajo	Regular	Alto	
APRENDIZAJE	Mejorar la alianza estratégica con proveedores	Fidelizar a los proveedores	Número de proveedores fidelizados	Nº	$\frac{N^{\circ} \text{ de proveedores fidelizados}}{\text{total de proveedores}}$	1	3-5	7	Jefe de Logística
	Incrementar las capacitaciones	Elaborar un cronograma de capacitaciones	Índice de capacitaciones	%	$\frac{N^{\circ} \text{ de capacitaciones realizadas}}{N \text{ de capacitaciones programadas}} \times 100$	20%	50%	80%	
	Proponer el uso de tecnologías de información	Generar una lista de herramientas tecnológicas de gestión	Número de herramientas libre	Nº	Número de sistemas de gestión integrados libre	1	2-3	≥ 4	

Nota: Elaboración Propia

- **Perspectiva financiera**

En esta perspectiva se tiene como objetivo que la empresa realice una maximización de sus utilidades y minimización de gastos de compra, ante las pérdidas ocasionadas por la adquisición excedente de materiales. Para ello es necesario considerar iniciativas como tener una cartera de proveedores óptima y un control adecuado de inventario, las cuales, serán evaluadas a través de indicadores, estos determinaran cuan efectiva es la estrategia para el beneficio de la empresa.

- **Perspectiva Cliente**

En esta perspectiva se tiene como objetivos que la empresa obtenga un mejor servicio de distribución de pedidos e incremente la satisfacción del cliente. Con las iniciativas: cumplir con todos los requerimientos, establecer un plan de distribución de los pedidos, se busca el posicionamiento de la empresa dentro del mercado y fidelizar a sus clientes; de esta manera se permite que la empresa priorice la experiencia de compra del cliente generando un valor agregado.

Perspectiva de procesos internos

En esta perspectiva se tiene como objetivos aumentar los niveles de calidad de los materiales, optimizar tiempo y aumentar la eficiencia en los procesos. Con el fin de contrarrestar los tiempos muertos en los procesos debido a la falta de orden y la estandarización, para ello se determina las iniciativas de disminuir el número de materiales defectuosos, reducir tiempos de registro y control de las actividades, mediante indicadores que arrojarán el grado de importancia de cada objetivo, estas acciones estarán sujetas al jefe de logística.

- **Perspectivas de aprendizaje**

En esta perspectiva se tiene como objetivos incrementar las capacitaciones de los trabajadores, mejorar alianzas estratégicas con proveedores y proponer el uso de tecnologías de la información, ante los problemas de la falta de comunicación entre áreas, el retraso de la confección del calzado debido al incumplimiento de los proveedores, no contar un proceso bien estructurado, la falta de control del stock y el almacenamiento de materiales por ende, las iniciativas de fidelizar la confianza con los proveedores, elaborar un cronograma de capacitaciones y generar una lista de herramientas de gestión integradas libres que sirvan de apoyo. Todas estas iniciativas serán evaluadas mediante indicadores que determinarán la importancia de la estrategia, lo cual estas acciones estarán sujetas al jefe de logística.

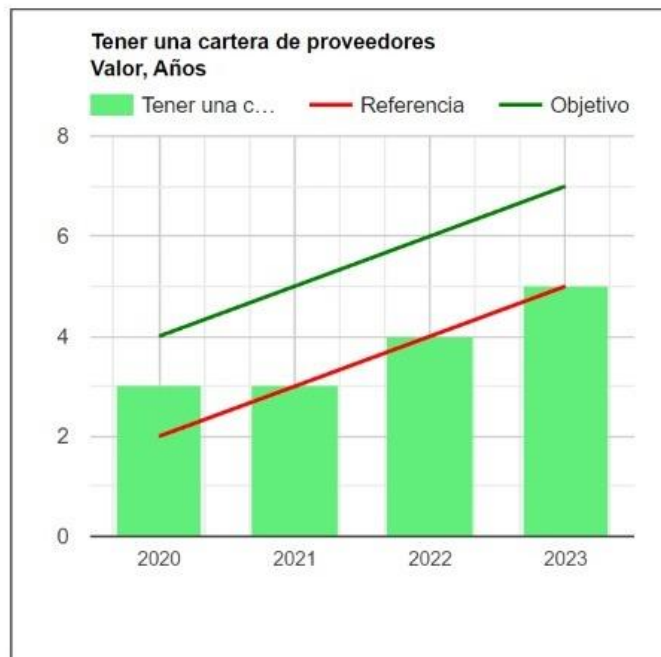
3.4 Simulación del cuadro de mando integral para la empresa Calzados Kalia

Para la presente investigación, se vio necesario mostrar los efectos positivos que genera el uso del modelo estratégico de negocios propuesto, para lo cual, el programa BSC Designer nos sirve de apoyo en la ejecución; donde se ingresa toda la información y datos propuestos para la empresa calzados Kalia, plasmados en el cuadro de mando integral, determinando sus objetivos estratégicos, iniciativas, indicadores y métricas.

Dentro de la perspectiva Financiera, tenemos como objetivo minimizar los gastos en las compras, para lo cual, planteamos como iniciativa contar con una cartera de proveedores confiables. En el gráfico, se puede apreciar, que la línea verde va en forma creciente al pasar los años del 2020 al 2023 con 3 años de duración, donde en el 2020 tenemos como meta tener 4 proveedores, 2021 contar con 5 proveedores, y 2022 con 6 proveedores, mientras la línea roja, es la referencia de lo que debemos tener como mínimo de proveedores para que la empresa pueda abastecerse de materiales sin problemas.

Ilustración 38:

Gráfico del objetivo estratégico de la perspectiva financiera

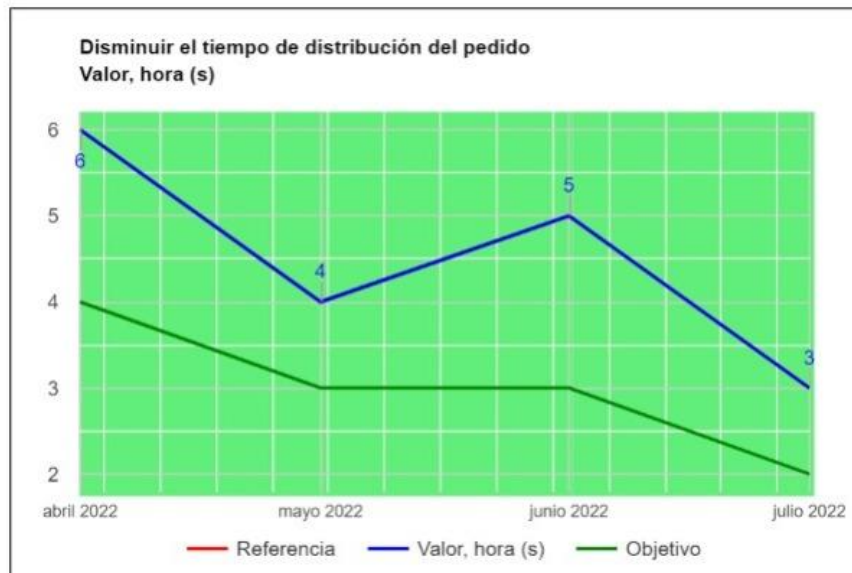


Nota: Elaboración Propia

Por otro lado, dentro de la perspectiva de cliente se tiene como objetivo mejorar el servicio de entrega, teniendo como iniciativa disminuir el tiempo de distribución de los pedidos, donde, en el gráfico se tiene de referencia los meses de abril, mayo, junio y julio del año 2022, en abril se pretende tener 4 horas como mínimo para distribuir el pedido, para mayo y junio 3 horas para entregarlo, mientras que para julio solo 2 horas de entrega como mínimo, tomando como referencia la distancia de entrega dentro de la ciudad para no quedar mal con el cliente. Estos valores permitirán cumplir con los clientes.

Ilustración 39

Gráfico del objetivo estratégico de la perspectiva cliente

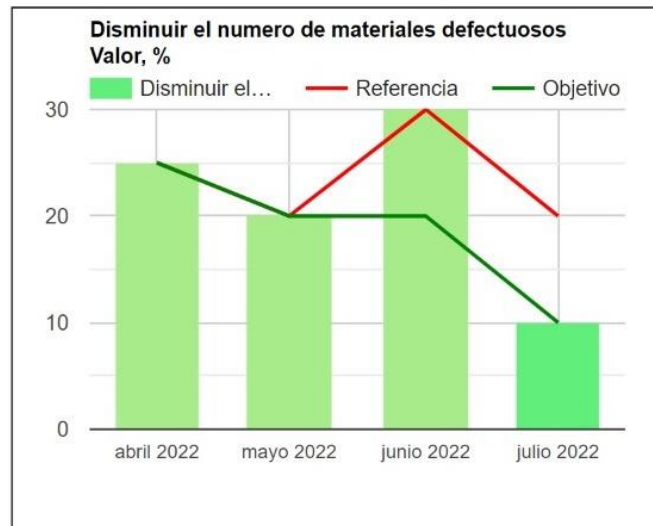


Nota: Elaboración Propia

Por otro lado, dentro de la perspectiva de procesos internos, se tiene como objetivo aumentar los niveles de calidad del calzado, para lo cual, se propuso como iniciativa disminuir el número de materiales defectuosos, donde, la línea verde significa la meta de cada mes, en abril es tener un 25% como máximo de materiales defectuosos, en el mes de mayo 20%, mientras que en los meses de junio y julio solo un 10% de materiales defectuosos, mientras que la línea roja significa la referencia de los resultados de cada mes.

Ilustración 40

Gráfico del objetivo estratégico de la perspectiva de procesos internos

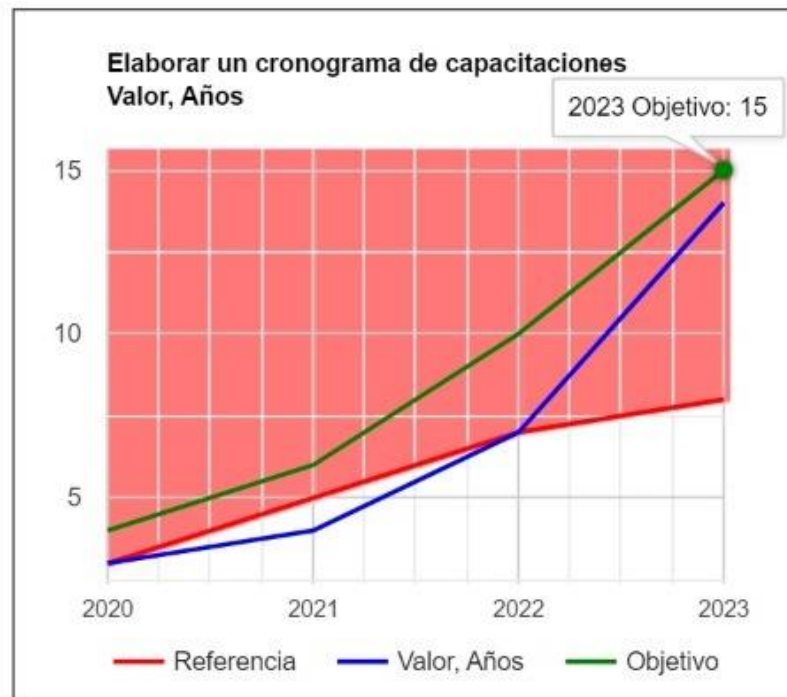


Nota: Elaboración Propia

Finalmente, dentro de la perspectiva de aprendizaje se tiene como objetivo incrementar las capacitaciones dentro de la empresa, para lo cual se propuso como iniciativa elaborar un cronograma de capacitaciones anual, donde la línea verde significa la meta de cada año, se tomó como dato histórico el año 2020 donde se realizó 5 capacitaciones, mientras que para el año 2021 se realizaron 6 y para este año 2022 se esperan tener 10 y para el año 2023 se pretende realizar 15 capacitaciones.

Ilustración 41

Gráfico del objetivo estratégico de la perspectiva de aprendizaje



Nota: Elaboración Propia

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

La presente investigación tiene las siguientes limitaciones, para realizar el análisis interno, los encargados en brindar la información necesaria fueron el gerente general y los encargados de los procesos logísticos: Compras, almacenamiento, inventario y distribución, ya que su trabajo es indispensable para la continuidad de los procesos logísticos, impidiendo tener una mayor cantidad de resultados en las encuestas. Además, los encargados de los procesos logísticos brindaban información limitada de las actividades que realizan. Por otro lado, la Gerencia no tenía muy claros sus objetivos limitando así el desarrollo de la propuesta del cuadro de mando integral.

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un modelo estratégico de negocio basado en el cuadro de mando integral, que sirva como guía para mejorar las dificultades y fallas dentro de la empresa Calzados Kalia, generando un impacto positivo dentro de sus procesos logísticos, obteniendo la satisfacción del cliente, brindando un producto de calidad con materiales sin fallas y sin retrasos en la entrega. Para lo cual, primero se realizó un diagnóstico situacional de la organización, para determinar las actividades de sus procesos logísticos, analizar su desarrollo y encontrar sus principales problemas, por lo tanto, se propuso un modelo de negocio basado en el cuadro de mando integral para mejorar su desempeño, dentro de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, se tiene las siguientes perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje, esta información obtenida refuerza la investigación realizada por Portela et al. (2012), en donde concluye que después de la introducción de la gestión del conocimiento, el desempeño en las áreas de clientes, financiera y procesos internos ha incrementado entre 5% y 10%, mientras que el desempeño en el área del aprendizaje y crecimiento ha incrementado entre

10% y 15%, sugiriendo que los sistemas de gestión del conocimiento tienen un efecto positivo en el desempeño operativo y logístico que el cuadro de mando integral permite alinear la inversión y gestión del conocimiento con la dirección estratégica, es decir, permite medir la naturaleza intangible del conocimiento. Además, facilita la visualización del capital humano (calificación, capacidad y/o habilidades de los individuos) existente en la empresa a través de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Es así como esta investigación tiene relación con el trabajo realizado ya que utilizan al cuadro de mando integral como estrategia para mejorar la gestión dentro de la organización, analizando sus cuatro perspectivas y su impacto positivo dentro de la organización enfocado a los procesos logísticos.

A partir de los hallazgos encontrados, dentro del análisis situacional, se dio a conocer las características de la gestión de los procesos logísticos, a través de la entrevista realizada al gerente y las encuestas a los encargados de los procesos logísticos, donde se obtuvo como resultado que sus principales problemáticas son: Una falta de control de las entradas y salidas de los materiales, mal seguimiento de las órdenes de compra con los proveedores y la demora en la distribución de los productos con los clientes, gastos innecesarios de compras extras de materiales y falta de comunicación entre áreas, lo que genera retrasos en los procesos, pérdidas para la empresa y demoras en la productividad. Estos resultados guardan relación con lo que sostienen Molina et al. (2014), donde concluye que la planeación es un aspecto considerado bajo, ya que el 62% planea el trabajo en el período de un año, llegando al extremo que un 18% reconoce que lo hace sólo semanalmente. En cuanto a la cultura de la organización el 40% la considera que está orientada al mercado y un 25% es por "orden y control que emana del jefe de la empresa", se encontraron escasez de alianzas estratégicas con proveedores y clientes que son la clave de los negocios de éxito, esto impedirá incursionar en nuevos escenarios y aumentar los riesgos de fracaso. Es así como en esta

investigación se llega al mismo resultado obtenido en cuento a las dificultades de las organizaciones y su mal funcionamiento que poseen dentro de la gestión de procesos.

Dentro de los resultados obtenidos luego de analizar de manera interna a la organización y a sus procesos logísticos, se encontró que tenían un mal control del almacén, ya que no actualizaban su stock y registraban el inventario dificultando culminar con las entregas y distribución en el tiempo previsto, generando retrasos y quedar mal con los clientes, accionando un servicio deficiente y la pérdida de clientes, para lo cual se identificó los aspectos relevantes del cuadro de mando integral y su planteamiento estratégico, el cual sirve de modelo para diseñar y adaptar la organización. Estos resultados obtenidos se corrobora con la investigación realizada por Briñez et al. (2016), donde obtiene como resultado que el cuadro de mando integral es una metodología que proporciona a los ejecutivos de las empresas, un amplio marco donde se traduce la visión y la estrategia de sus negocios, expresado en un conjunto coherente de indicadores de actuación, planteados a través de cuatro perspectivas básicas de medición: financiera, de procesos internos, la del cliente y la de formación y crecimiento. Así mismo en el estudio realizado por Aguilar (2018), donde concluye que la implementación de una metodología de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral mejora la Competitividad de una empresa del sector industrial, ubicado en el distrito de Chorrillos, toda vez que el p valor es menor que 0.005, en este caso el valor es de 0.002. Estos resultados permiten confirmar que la implementación tuvo un resultado favorable que la implementación de una metodología de gestión a través del cuadro de mando integral mejora la competitividad, debido a que se generó mejoras donde se evidenciaron aspectos altamente significativos y positivos para la empresa. Por lo cual, esta investigación guarda relación con los resultados obtenidos, debido a que apoyan el uso del cuadro de mando integral como metodología que permitirá disminuir los problemas de la organización.

Las implicancias de la presente investigación radican en, el resultado positivo obtenido del modelo estratégico de negocio será de mucha importancia para la organización debido a que servirá de apoyo en la toma de decisiones en cuanto a las iniciativas que debe tomar en cuenta el personal implicado en los procesos logísticos, pueda realizar las actividades de mejora donde se encontró las principales fallas generando cambios positivos en la eficiencia operativa, la disminución de tiempos, gestión de procesos que conlleven aumentar las utilidades. Por último, este estudio puede servir de apoyo o ayuda a posteriores investigaciones.

4.2 Conclusiones

Se diseñó un modelo estratégico de negocio basado en el cuadro de mando integral para la empresa calzados Kalia, enfocado a la solución de sus necesidades de mejora y problemáticas encontradas. Por lo cual, se orientó a la optimización de sus procesos logísticos en cuanto a la eficiencia, reducción tiempos, incremento de capacitaciones, control de materiales, distribuciones de pedidos y satisfacción del cliente. Esto permitirá a la empresa que tome como referencia las propuestas de utilizar las iniciativas del cuadro del mando integral, de tal forma sirva de apoyo a tomar las decisiones enfocadas a la mejora continua de la organización.

Se realizó un análisis interno de la organización haciendo uso de la Matriz FODA, 5 fuerzas de Porter, cadena de suministros y mapa de procesos, donde se obtuvo como resultado las principales debilidades y deficiencias dentro de la organización, como es la falta de liderazgo, ausencia de capacitaciones, falta de uso de tecnologías de información y procesos mal estructurados. Continuando con el análisis interno nos enfocamos en los procesos logísticos de la empresa Calzados Kalia, los cuales son: compras, almacenamiento, control de inventario y distribución. Se identificaron varias dificultades, entre ellos está la

falta de control de entradas y salidas de los materiales, la baja fidelización con los proveedores, gastos y compras innecesarias, deficiencias en la realización de actividades y la falta de comunicación entre áreas, lo que influye negativamente en la gestión de sus procesos, esto nos permitió plantear los objetivos estratégicos para el cuadro de mando integral.

Se realizó una búsqueda de los principales aspectos teóricos del cuadro de mando integral, determinando que es una herramienta que permite analizar los datos recolectados de acuerdo con cada una de las cuatro perspectivas, lo cual sirve de guía de estructura para las propuestas de mejora direccionadas a la organización. Además, para complementar la información, se realizó la búsqueda de un software de apoyo, siendo el BSC Designer el más adecuado mostrando las diferentes opciones de botones, guías, interfaces, cuadros, gráficos con sus respectivas definiciones, esto permitió tener una visión más amplia sobre la estructura del cuadro de mando de integral y así poder plasmar la propuesta.

Se realizó el diseño del modelo estratégico de negocio, teniendo como base los lineamientos estratégicos de la empresa, enseguida se plasmó los objetivos en el mapa alineados a cada perspectiva del cuadro del mando integral, enfocado a los procesos logísticos. Después, se planteó las iniciativas correspondientes para la realización de cada objetivo, los cuales son medidos a través de indicadores y evaluados en una estrategia semáforo.

Finalmente, se realizó una simulación de las iniciativas de los objetivos estratégicos propuestos, mediante el software BSC Designer. En primer lugar, se ingresaron los datos históricos de la empresa relacionados con los procesos logísticos estudiados y luego, datos proyectados relacionados con los indicadores a medir. Mediante la simulación se observó el

comportamiento de los datos, a través de gráficos y líneas crecimiento, que nos sirva como referencia para poder lograr los objetivos propuestos en el modelo.

REFERENCIAS

Aguilar, R. (2018). Sistema de gestión basado en el cuadro de mando integral para la mejora de la competitividad de una empresa del sector industrial ubicado en el distrito de Chorrillos. Perú, Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Agualongo, F., (2015) Manual De Procedimientos Para los Supermercados Mi Caserita De La Ciudad De Ambato, Provincia de Tungurahua (Tesis de pregrado). Universidad Regional Autónoma de los Andes. Ambato, Ecuador.

Argüello E. & Quesada C. (2015). Implementación del cuadro de mando integral en pequeñas empresas: Una revisión de literatura. Costa Rica, San Pedro: Universidad de Costa Rica.

Amaya A. & Troncoso C. (2016). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. Universidad Católica de la Santísima Concepción. Concepción, Chile.

Bravo L.; García U.; Hernández M. & Ruiz M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. Universidad Nacional Autónoma de México, México D.F., México.

Briñez M.; González A. & Romero V. (2016). Prospectiva del capital intelectual: cuadro de mando Integral como generador de valor empresarial. África, Angola: Universidad de Óscar Ribas.

Cárdenas, T. (2017). Cuadro de mando integral como una herramienta de planificación estratégica. Bolivia, Cochabamba: Universidad Católica Boliviana San Pablo.

Cervilla, M.; Puente, R.; (2013) Modelos de negocio de emprendimientos por y para la base de la pirámide. España, Valencia: Universidad De Zulia

Chang F. (2016). Sistemas de gestión de procesos de negocio: estrategia e implementación. New York, EEUU: Publicaciones de Auerbach.

Córdova, L. (2018). Aplicación del Balanced Scorecard como metodología de gestión en las mypes y pymes peruanas. Perú, Lima: Universidad de Lima.

Colonia, B., Deza, M.; Pichiling, O., Vega, O. (2014) Características de los Modelos de Negocio en las Micro y Pequeñas Empresas de Mujeres: Un Estudio Descriptivo en el Contexto Peruano (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.

Hernández R.; Fernández C. & Baptista M. (2013). Metodología de la investigación 6ta edición. México D.F, México: Industria Editorial Mexicana.

ISOTools (2015). La gestión de procesos como estrategia de mejora continua. Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/02/18/la-gestion-de-procesos-como-estrategia-de-mejora-de-la-calidad/>

ISOTools. (2015). Las perspectivas del cuadro de mando integral. Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/08/08/las-perspectivas-del-cuadro-de-mando-integral/>

ISOTools. (2016). Desglosando las 4 perspectivas del BSC. Obtenido de <https://www.isotools.org/2020/11/04/desglosando-las-4-perspectivas-del-bsc/>

Kaplan, R.; Norton, D. (2016) El cuadro de mando integral. España, Barcelona: Harvard business School.

Mejía C. (2014). La alineación estratégica. Colombia, Soledad: Institución Universitaria ITSA.

Medina, A.; Nogueira, D.; Hernández, A.; Rodríguez, R. (2019) Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. Chile, Arica: Universidad de Tarapacá.

Molina, V.; Armenteros, M.; Ávila, O., Barqueros, J.; Cabrera, H.; (2014) Modelo de Negocio de las Mipyme: Un Análisis desde la percepción de directivos de la Comarca Lagunera. México, Durango: Universidad Autónoma de Coahuila.

Montalvo, M.; Vásquez, G, (2018) Mejora De La Productividad Mediante Un Sistema De Gestión Basado En Lean Six Sigma en el Proceso Productivo De Pallets En La Empresa Maderera Nuevo Perú S.A.C. 2017. Lima, Perú: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

Moreira, M.; (2017) Gestión por procesos y su aplicación en las organizaciones de información. Cuba, La Habana: Universidad de información científica y tecnología.

Ñaupas H., Novoa E., Mejía E. & Villagómez A. (2014). Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis. 4a. Edición. Bogotá: Ediciones de la U.

Peiro, R. (2017). Modelo de negocio. España: Economipedia. Obtenido de [://economipedia.com/definiciones/modelo-de-negocio.html](http://economipedia.com/definiciones/modelo-de-negocio.html)

Pillco, J., (2014) Modelo de Gestión por procesos para la implementación y equipamiento de los Centros piloto Preuniversitarios academia talento Beca 18 en la región de Huancavelica. Huancavelica, Perú. Universidad Nacional del Centro del Perú.

Portela L.; Aibar B. & Rodríguez L. (2012). El cuadro de mando integral como Herramienta de gestión estratégica del conocimiento. España, Compostela: Universidad de Santiago de Compostela.

Quispe, P., (2017) Factores que influyen en el desarrollo de modelos de negocios en empresas de base tecnológica asistidas por una incubadora de negocios, estudio de casos (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.

Robledo C. (2014). Técnicas y Proceso de Investigación. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Rubio, V.; Herrera, M.; Ortega, M. (2017) Consideraciones esenciales para un modelo estratégico de negocio del diseño en Cuba. Cuba, La Habana: Instituto Superior de Diseño.

Sampieri, R. H. y Mendoza Torres C. P. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw Hill. México.

Sánchez, L.; Blanco, B.; Pérez, C.; Serrano, A., (2011) La gestión por procesos, una herramienta para lograr la supervivencia de las pymes. Colombia, Bucaramanga: Universidad de Santander.

Tamayo, M. (2012). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa.

Tantalean, M. (2015). El alcance de las investigaciones jurídicas. Avances. Recuperado de <http://revistas.upagu.edu.pe/index.php/AV/article/view/173>

Valencia V. (2015). REVISIÓN DOCUMENTAL EN EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN. Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira, Colombia

Koontz, H. (2012). Administración, una perspectiva global y empresarial (14° ed.). México: Mc GRAW-HILL.

Robbins, S. P. (2014). Administración (12° ed.). México: PEARSON.

Logicalis. (2016). Logicalis. Obtenido de <https://blog.es.logicalis.com/analytics/sistemas-de-gestion-empresarial.-simplificación-el-primer-paso-para-la-transformación>.

ANEXOS

ANEXO N.º 1. Matriz de consistencia

TÍTULO: “DISEÑO DE UN MODELO ESTRATEGICO DE NEGOCIO BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PARA MEJORAR LA GESTION DE LOS PROCESOS EN LA EMPRESA CALZADOS KALIA EN TRUJILLO, 2022”					
PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN
<p>¿Cómo es la gestión de los procesos logísticos en la empresa Calzados Kalia y que aspectos de la metodología del Cuadro de Mando Integral, se puede considerar para proponer un modelo estratégico de negocio que brinde soporte a los procesos de la empresa?</p>	<p>El manejo de los procesos logísticos de la empresa Calzados Kalia presenta dificultades y los fundamentos teóricos del cuadro de mando integral son adecuados para proponer el diseño de un modelo estratégico de negocios que brinde soporte a estos procesos.</p>	<p>General:</p> <p>Caracterizar la gestión de procesos en la empresa Calzados Kalia, e identificar los aspectos teóricos del cuadro de mando integral, que permitan proponer el diseño del modelo estratégico de negocio que brinde soporte a estos procesos.</p>	<p>VARIABLE FÁCTICA:</p> <p>Gestión de procesos</p>	<p>Tipo de investigación:</p> <p>Propositiva</p>	<p>Población:</p> <p>- La población de la presente investigación está conformada por los 9 macro procesos de la empresa Calzados Kalia en el año 2022.</p>
		<p>Específicos:</p> <p>- Realizar un análisis interno de los procesos de la empresa</p>	<p>VARIABLE TEMÁTICA:</p> <p>Cuadro de mando integral</p>	<p>Diseño:</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD T --> P T --> F P --> R F --> R </pre> </div> <p>Donde: T: Cuadro de mando integral P: Modelo estratégico de negocio F: Gestión de procesos R: Brindar soporte a la gestión de la empresa</p>	<p>Muestra:</p> <p>- La muestra está conformada por 1 macroproceso este es el de logística que está conformada por los siguientes procesos (Compras - Almacenamiento - Inventario- Distribución) de la empresa Calzados Kalia en el año 2022.</p>
				<p>Técnica:</p> <p>Entrevista, Encuesta y Revisión Documental</p>	<p>Técnica de muestreo:</p> <p>No probabilístico - por conveniencia</p>

		<p>Calzados Kalia de la Ciudad de Trujillo, 2022.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar los aspectos teóricos del modelo del cuadro de mando integral que se pueda considerar para proponer el diseño de un modelo estratégico de negocio en la empresa Calzados Kalia de la Ciudad de Trujillo, 2022. - Proponer el diseño de un modelo estratégico de negocio basado en el cuadro de mando integral que brinde soporte a los procesos de la empresa Calzados Kalia de la Ciudad de Trujillo, 2022. 	<p>VARIABLE PROPOSITIVA</p> <p>Modelo estratégico de negocio</p>	<p>Instrumento:</p> <p>Cuestionario, ficha resumen y guía de entrevista</p> <p>Método de análisis de datos:</p> <p>Mixta (Cualitativo y Cuantitativo)</p>	
--	--	---	---	---	--

ANEXO N.º 2 Matriz de operacionalización de variables

TÍTULO: "DISEÑO DE UN MODELO ESTRATEGICO DE NEGOCIO BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PARA MEJORAR LA GESTION DE LOS PROCESOS EN LA EMPRESA CALZADOS KALIA EN TRUJILLO, 2022"					
VARIABLE FÁCTICA	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Gestión de procesos	La gestión de procesos permite que la dirección de la organización identifique, represente, diseñe, controle y mejore los procesos, teniendo de apoyo la participación de todos los integrantes de la organización. Esta disciplina tiene el objetivo de aumentar la productividad en la organización (Bravo,2013, Capítulo I).	En la presente investigación se llevará a cabo una encuesta para conocer la gestión de procesos, ya que será necesario tomar conocimiento de todos los procesos de la empresa e información adicional de resultados de otras investigaciones.	Análisis situacional	- Productividad	Intervalo y Nominal
				- Desarrollo	
				- Nivel de satisfacción	
			Dirección	- Establecimiento de plan de trabajo	Nominal
				- Solución de necesidades	
				- Nivel de funcionalidad	
			Gestión	- Planificación estratégica	Ordinal
				- Eficacia	
				- Eficiencia	
				-Evaluación de Desempeño	
				-Capacitación	
VARIABLE TEMÁTICA	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	EJES TEMÁTICOS	INDICADOR	ESCALA DE MEDICIÓN
Cuadro de mando integral	El cuadro de mando integral es una herramienta que convierte la estrategia y la misión de la organización en un grupo de acciones al cambio, a través de una estructura coherente y necesaria para un sistema de gestión y medición, el cuadro de mando integral mide la actuación de la organización desde sus	Para conocer lo que respecta al cuadro de mando integral se llevará a cabo la técnica de revisión documental, realizando una exhaustiva investigación y así poder implementar sus principales aportes.	Ámbito de aplicación	- Nivel de implementación de las perspectivas establecidas por la Metodología del cuadro de mando integral en el modelo propuesto.	Ordinal
			Términos y definiciones		

VARIABLE PROPOSITIVA	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	EJES PROPOSITIVOS	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Modelo estratégico de negocio	Un modelo estratégico de negocio, es necesario para el crecimiento exitoso de una empresa, ya que brinda las herramientas y elementos necesarios para realizar una gestión óptima y eficaz, convirtiéndose en una base para promover el crecimiento, la productividad y la competitividad, aprovechando los recursos que se encuentran dentro de la empresa siguiendo una guía de objetivos claros que serán cumplidos, a largo o corto tiempo según las necesidades y lo que se pretende llegar alcanzar en el negocio (Mejía,2014).	Para la elaboración de un modelo estratégico de negocios, se estará tomando como referencias las bases teóricas a partir de la variable temática y usando la técnica de la entrevista al gerente para extraer datos de la empresa.	Desarrollo de objetivos	Nivel de resultados	Razón
				Eficiencia	
				Planificación estratégica	
				Implementación de alianzas	
				Planificación estratégica	
			Desarrollo de iniciativas	Índice de tiempo de procesos	Ordinal
				Eficiencia	
				Nivel de resultados	
				Capacitaciones	
				Planificación de objetivos	
			Desempeño	Planificación estratégica	Razón
				Índice de utilización de herramientas	
				Implementación de iniciativa	
				Capacitaciones	
				Índice de alianzas estratégicas	
Nivel de resultados					
Índice de tiempo de procesos					
Eficiencia					

ANEXO N.º 3 Matriz de instrumentos

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	TÉCNICA	INSTRUMENTO
VARIABLE FÁCTICA Gestión de procesos	Análisis situacional	- Productividad	Entrevista	Guía de entrevista
		- Desarrollo		
		- Cumplimiento de actividades		
		- Nivel de servicio al cliente		
	Dirección	- Establecimiento de plan de trabajo		
		- Solución de necesidades		
		- Nivel de funcionalidad		
		- Planificación estratégica		
	Gestión	- Eficacia		
		- Eficiencia		
		- Evaluación de Desempeño		
		- Capacitación		
VARIABLE TEMÁTICA Cuadro de mando integral	Ámbito de aplicación	- Nivel de implementación de las perspectivas establecidas por la Metodología del cuadro de mando integral en el modelo propuesto.	Revisión documental	Ficha resumen
	Términos y definiciones			
	Perspectivas de la metodología			
VARIABLE PROPOSITIVA Modelo estratégico de negocio	Desarrollo de objetivos	- Planificación de objetivos	Encuesta	Cuestionario
		- Planificación estratégica		
		- Índice de utilización de herramientas		
	Desarrollo de iniciativas	- Implementación de iniciativas		
		- Capacitaciones		
		- Índice de alianzas estratégicas		
	Desempeño	- Nivel de resultados		
		- Índice de tiempo de procesos		
		- Eficiencia de los procesos		

ANEXO N.º4: Guía de entrevista

GUIA DE ENTREVISTA PARA EL GERENTE DE LA EMPRESA CALZADOS

KALIA

Ante todo, un cordial saludo, la formulación de la presente entrevista es con fines académicos y de carácter confidencial, que tiene como objetivo conocer la situación actual de la empresa en cuanto a su modelo de negocio y su gestión de procesos, sus respuestas serán de mucha importancia por lo que le agradecemos de antemano el tiempo para responder las preguntas:

1. ¿Cuál es el rubro de la empresa y a qué se dedica?
2. ¿Cómo se ha desempeñado la empresa Kalia en cuanto a su nivel de producción, teniendo en consideración la pandemia acaecida en estos últimos años?
3. ¿En los últimos 3 años la empresa ha tenido un desarrollo en el mercado en cuanto a la expansión de su producto?
4. ¿Podría mencionar como es actualmente el modelo de trabajo de la empresa en la que se basan para realizar sus actividades? ¿Podría mencionarnos si el cumplimiento de sus actividades se basa en un esquema de trabajo? ¿Cuál es?
4. ¿Qué tan satisfechos se muestran sus clientes al usar sus productos? ¿Cuenta con un libro de reclamaciones?
5. ¿La empresa cuenta con procesos de trabajo ya establecidos?, De ser así, ¿Cómo controlan y miden?
6. ¿Usted cree que los procesos de la empresa necesitan mejoras en cuanto a su gestión? ¿Cuáles son?
7. ¿Cuáles cree usted que son las fallas más recurrentes en la gestión de sus procesos?
9. ¿Usted considera importante la implementación de alguna estrategia de negocio para la empresa? ¿Por qué?
10. ¿Se realizan los procesos logísticos en el tiempo establecido? ¿Presentan algunos factores que haga que no se cumpla los tiempos, explíquenos?

11. ¿Cuál son sus metas esperadas dentro de los procesos logísticos y si se llegaron a cumplir?
13. ¿Considera que la gestión del desempeño de los empleados es efectiva? ¿Cómo evalúa el desempeño de sus empleados?
12. ¿Realiza capacitaciones con frecuencia a sus empleados? ¿Nos puede mencionar de qué forma y cuáles fueron los temas tratados y cada cuanto tiempo lo realizan?

ANEXO N.º 5 Validación de experto

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación:	“Diseño de un modelo estratégico de negocio basado en el cuadro de mando integral, para mejorar la gestión de procesos en la empresa Calzados Kalia en Trujillo, 2022.	
Línea de investigación:	Desarrollo Sostenible y Gestión Empresarial	
Apellidos y nombres del experto:	Rocío D. Capuñay Puyen	
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Gestión de procesos	

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

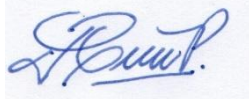
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	x		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	x		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	x		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	x		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	x		
6	¿La redacción de las preguntas tiene un sentido coherente y no están sesgadas?	x		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	x		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	x		

9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Sugerencias:

Mejorar la redacción de la parte introductoria.

Firma del experto:



ANEXO N.º 6 Entrevista Respondida

GUIA DE ENTREVISTA PARA EL GERENTE DE LA EMPRESA CALZADOS KALIA

Ante todo, un cordial saludo, la formulación de la presente entrevista es con fines académicos y de carácter confidencial, que tiene como objetivo conocer la situación actual de la empresa en cuanto a su modelo de negocio y su gestión de procesos, sus respuestas serán de mucha importancia por lo que le agradecemos de antemano el tiempo para responder las preguntas:

1. ¿Cuál es el rubro de la empresa y a qué se dedica?

La empresa es del rubro de calzado se dedica a la confección y venta de calzado al por mayor y menor

2. ¿Cómo se ha desempeñado la empresa calzados Kalia en cuanto a su nivel de producción, teniendo en consideración la pandemia acaecida en estos últimos años?

La empresa durante la pandemia disminuyó considerablemente su nivel de producción por el motivo que no hubo muchos pedidos, el material se escaseó y el personal no querían trabajar por el temor, pero los pedidos que ya teníamos pendientes logramos confeccionarlos, pero poco a poco comenzamos a retomar las actividades, ahora nos va mejor que antes.

3. ¿En los últimos 3 años la empresa ha tenido un desarrollo en el mercado en cuanto a la expansión de su producto? ¿Cómo?

En un inicio la pandemia nos afectó ya que no teníamos el mismo número de ventas, pero conforme fue mejorando la situación, gracias al

marketing por medio de las redes sociales incrementaron los pedidos en diferentes partes del Perú, teniendo mayores envíos a todo el Norte incrementado así los clientes.

4. ¿Qué tan satisfechos se muestran sus clientes al usar sus productos? ¿Cuenta con un libro de reclamaciones?

La mayoría de nuestros clientes son frecuentes y recomiendan el calzado, pero siempre hay inconvenientes que tratamos de mejorar, ya que eso es el objetivo de que el cliente se siente contento, actualmente no contamos con un libro de reclamaciones

5. ¿La empresa cuenta con procesos de trabajo ya establecidos?, De ser así, ¿Cómo controlan y miden?

En realidad, no nos guiamos de un modelo de trabajo exactamente, más bien solo seguimos con las actividades que normalmente se hace para confeccionar el calzado, estas actividades la tenemos establecidas para cada trabajador, pero se adecua a la magnitud de la producción que con frecuencia varía, estas actividades diarias suelen ser las mismas desde hace tiempo atrás sin muchos cambios.

6. ¿Usted cree que los procesos de la empresa necesitan mejoras en cuanto a su gestión? ¿Cuáles son?

Sí, porque la idea es estar en continuo desarrollo y hacer que los procesos sean más eficientes, para ello el personal que se encarga de gestionarlo tiene que estar en constante capacitación, sobre todo en los procesos que tenemos mayores problemas.

8. ¿Cuáles cree usted que son las fallas más recurrentes en la gestión de sus procesos?

El que hemos tenidos últimamente la compra de materia prima, porque los proveedores no contaban con el stock y se había paralizado las actividades en las curtiembres y fábricas de los materiales, teniendo retrasos con el materiales , otra falla más recurrente es que no tenemos control de la materia prima que se compra y se utiliza con exactitud, por eso siempre tratamos de tener la mayor cantidad de stock, pero eso nos genera mucho espacio se ocupe en almacén y cuando a veces un proveedor nos falla hace que nos retacemos en entregar el producto al cliente pero suele suceder muy pocas veces, también cuando me encuentro fuera del Taller el personal disminuye su frecuencia de trabajo. Al ser esta una empresa familiar los cambios se proponen, pero muchas veces hay ideas diferentes y no llega a concretar las mejoras para la empresa.

9. ¿Usted considera importante la implementación de alguna estrategia de negocio para la empresa? ¿Por qué?

Claro que si amigo, es bueno escuchar propuestas siempre que tenga la iniciativa de ayudar y ver que dificultades presentadas se pueden mejorar, ya que servirá para mejorar dentro de la empresa, que es lo que buscamos junto a mi familia, crecer en este rubro, ustedes como estudiantes tienen las herramientas y conocimientos que nos puedan facilitar nuestro desarrollo.

10. ¿Se realizan los procesos logísticos en el tiempo establecido? ¿Presentan algunos factores que haga que no se cumpla los tiempos, explíquenlos?

Siempre existirán factores que generen demoras, sin embargo tratamos de cumplir con nuestro plan de trabajo establecido, en donde primero se contacta con el

proveedor la cantidad de materiales que se necesita, siempre se realiza la compra con comprobante de pago de acuerdo al tipo de material que necesitamos algunos proveedores tienen solo un material y otros tiene otros materiales, después el pedido normalmente llega en 3 a 4 días pero a veces el proveedor no cumple con su plazo establecido, llegando el pedido se verifica de acuerdo a lo que se llamó y se envía al almacén en nuestro cuaderno se anota la cantidad de productos que llego, y se acomoda los materiales según su tamaño en los estantes o se apila, cuando se comienza a confeccionar el calzado ya cada personal sabe la cantidad de material que necesita y pide que se le traiga y se comienza a fabricar el producto una vez terminado el producto se envía a almacén según el pedido que tengamos del cliente en nuestra guía alistamos la cantidad de pares de zapatos del cliente y mediante el pago que realizó el cliente se procede a enviarlo al lugar pactado y viene a recogerlo al taller siempre anotando en nuestro apuntes la cantidad de productos que se entregó al cliente para evitar confusiones.

11. ¿Cuál son sus metas esperadas dentro de los procesos logísticos y si se llegaron a cumplir?

Como meta principal tenemos mejorar el control de abastecimiento de los materiales que ingresan al taller, permitir que nuestro producto terminado tenga la calidad adecuada, que el cliente quede satisfecho con el producto y lo obtenga en el menor tiempo posible su pedido.

12. ¿Considera que la gestión del desempeño de los empleados es efectiva? ¿Cómo evalúa el desempeño de sus empleados?

Nosotros hemos cambiado nuestra forma de trabajo en cuanto al personal de producción, antes tenían un sueldo fijo, ahora a cada operario se le paga por cada

proceso que realiza en el producto, ya sea en el perfilado, cortado, moldeador, lo cual motiva a que realicen su trabajo adecuadamente y así ya no es necesaria estar atrás de ellos, al finalizar el mes, los evaluamos a través de las metas que cumplieron, como la cantidad producida, siendo su incentivo principal.

13. ¿Realiza capacitaciones con frecuencia a sus empleados? ¿Nos puede mencionar de qué forma y cuáles fueron los temas tratados y cada cuanto tiempo lo realizan?

Con muy poca frecuencia debido a que el personal ya viene trabajando años con nosotros y anteriormente se dedicaban al mismo rubro y cuentan con la experiencia. Tenemos una capacitación cada dos meses en cuanto a los nuevos diseños de producción que necesitan otro tipo de fabricación con nuevas maquinarias.

ANEXO N.º 7 Cuestionario al encargado logístico

ENCUESTA AL ENCARGADO LOGÍSTICO DE LA EMPRESA CALZADOS

KALIA

Ante todo, un cordial saludo, la presente encuesta es con fines académicos y de carácter confidencial, que tiene como objetivo conocer su opinión acerca de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa, por lo que se pide que nos brinde la información real y verídica, siendo de carácter anónimo, le agradezco de antemano el tiempo que se tome para responder las preguntas:

Ítem	Acciones para evaluar	Registro de cumplimiento				
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1	¿En la empresa se realizan acciones preventivas y/o correctivas para mejorar los resultados?					
2	¿La empresa desarrolla modelos novedosos para innovar tendencias nuevas en el mercado?					
3	¿La empresa conoce los riesgos enmarcados con el plan de trabajo del modelo propuesto?					
4	¿La empresa trabaja con proveedores que garanticen la continuidad del negocio?					
5	¿La empresa presenta estrategias en la gestión de procesos según su diseño de negocio actual?					
6	¿Los procesos logísticos se desarrollan de manera adecuada sin ningún retraso y/o averías?					
7	¿El modelo actual del negocio cumple con un buen manejo logístico en la empresa?					

8	¿La empresa evalúa constantemente el rendimiento de su personal?					
9	¿Los trabajadores están capacitados para adaptarse a nuevos cambios en el negocio?					
10	¿El modelo actual de negocio cumple con los objetivos de la empresa?					
11	¿El plan estratégico existente mejora los procesos de negocio?					
12	¿La empresa cuenta con maquinaria y tecnología adecuada para el diseño de calzados?					
13	¿La empresa esta apta para la iniciación de nuevos modelos de negocio?					
14	¿Cree usted que la empresa promueva capacitaciones en caso de adoptar un nuevo modelo de negocio?					
15	¿La empresa tiene alianza estratégica con algún proveedor?					
16	¿Los resultados actuales con respecto a la fabricación de calzados son satisfactorios?					
17	¿La empresa atiende de manera oportuna los pedidos generados por los clientes?					
18	¿La empresa agilizó sus procesos con el modelo estratégico actual?					

ANEXO N.º 8 Cuestionario al jefe de almacén

ENCUESTA AL JEFE DE ALMACEN DE LA EMPRESA CALZADOS KALIA

Ante todo, un cordial saludo, la presente encuesta es con fines académicos y de carácter confidencial, que tiene como objetivo conocer su opinión acerca de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa, por lo que se pide que nos brinde la información real y verídica, siendo de carácter anónimo, le agradezco de antemano el tiempo que se tome para responder las preguntas:

Ítem	Acciones para evaluar	Registro de cumplimiento				
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1	¿En la empresa se realizan acciones preventivas y/o correctivas para mejorar los resultados?					
2	¿La empresa desarrolla modelos novedosos para innovar tendencias nuevas en el mercado?					
3	¿La empresa conoce los riesgos enmarcados con el plan de trabajo del modelo propuesto?					
4	¿La empresa trabaja con proveedores que garanticen la continuidad del negocio?					
5	¿La empresa presenta estrategias en la gestión de procesos según su diseño de negocio actual?					
6	¿Los procesos logísticos se desarrollan de manera adecuada sin ningún retraso y/o averías?					
7	¿El modelo actual del negocio cumple con un buen manejo logístico en la empresa?					
8	¿La empresa evalúa constantemente el rendimiento de su personal?					
9	¿Los trabajadores están capacitados para adaptarse a nuevos cambios en el negocio?					

10	¿El modelo actual de negocio cumple con los objetivos de la empresa?					
11	¿El plan estratégico existente mejora los procesos de negocio?					
12	¿La empresa cuenta con maquinaria y tecnología adecuada para el diseño de calzados?					
13	¿La empresa esta apta para la iniciación de nuevos modelos de negocio?					
14	¿Cree usted que la empresa promueva capacitaciones en caso de adoptar un nuevo modelo de negocio?					
15	¿La empresa tiene alianza estratégica con algún proveedor?					
16	¿Los resultados actuales con respecto a la fabricación de calzados son satisfactorios?					
17	¿La empresa atiende de manera oportuna los pedidos generados por los clientes?					
18	¿La empresa agilizó sus procesos con el modelo estratégico actual?					

ANEXO N.º 9. Cuestionario al encargado de compras

ENCUESTA AL ENCARGADO DE COMPRAS DE LA EMPRESA CALZADOS KALIA

Ante todo, un cordial saludo, la presente encuesta es con fines académicos y de carácter confidencial, que tiene como objetivo conocer su opinión acerca de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa, por lo que se pide que nos brinde la información real y verídica, siendo de carácter anónimo, le agradezco de antemano el tiempo que se tome para responder las preguntas:

Ítem	Acciones para evaluar	Registro de cumplimiento				
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1	¿En la empresa se realizan acciones preventivas y/o correctivas para mejorar los resultados?					
2	¿La empresa desarrolla modelos novedosos para innovar tendencias nuevas en el mercado?					
3	¿La empresa conoce los riesgos enmarcados con el plan de trabajo del modelo propuesto?					
4	¿La empresa trabaja con proveedores que garanticen la continuidad del negocio?					
5	¿La empresa presenta estrategias en la gestión de procesos según su diseño de negocio actual?					
6	¿Los procesos logísticos se desarrollan de manera adecuada sin ningún retraso y/o averías?					
7	¿El modelo actual del negocio cumple con un buen manejo logístico en la empresa?					
8	¿La empresa evalúa constantemente el rendimiento de su personal?					

9	¿Los trabajadores están capacitados para adaptarse a nuevos cambios en el negocio?					
10	¿El modelo actual de negocio cumple con los objetivos de la empresa?					
11	¿El plan estratégico existente mejora los procesos de negocio?					
12	¿La empresa cuenta con maquinaria y tecnología adecuada para el diseño de calzados?					
13	¿La empresa esta apta para la iniciación de nuevos modelos de negocio?					
14	¿Cree usted que la empresa promueva capacitaciones en caso de adoptar un nuevo modelo de negocio?					
15	¿La empresa tiene alianza estratégica con algún proveedor?					
16	¿Los resultados actuales con respecto a la fabricación de calzados son satisfactorios?					
17	¿La empresa atiende de manera oportuna los pedidos generados por los clientes?					
18	¿La empresa agilizó sus procesos con el modelo estratégico actual?					

ANEXO N.º 10. Cuestionario al jefe de distribución

ENCUESTA AL JEFE DE DISTRIBUCION DE LA EMPRESA CALZADOS KALIA

Ante todo, un cordial saludo, la presente encuesta es con fines académicos y de carácter confidencial, que tiene como objetivo conocer su opinión acerca de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa, por lo que se pide que nos brinde la información real y verídica, siendo de carácter anónimo, le agradezco de antemano el tiempo que se tome para responder las preguntas:

Ítem	Acciones para evaluar	Registro de cumplimiento				
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1	¿En la empresa se realizan acciones preventivas y/o correctivas para mejorar los resultados?					
2	¿La empresa desarrolla modelos novedosos para innovar tendencias nuevas en el mercado?					
3	¿La empresa conoce los riesgos enmarcados con el plan de trabajo del modelo propuesto?					
4	¿La empresa trabaja con proveedores que garanticen la continuidad del negocio?					
5	¿La empresa presenta estrategias en la gestión de procesos según su diseño de negocio actual?					
6	¿Los procesos logísticos se desarrollan de manera adecuada sin ningún retraso y/o averías?					
7	¿El modelo actual del negocio cumple con un buen manejo logístico en la empresa?					
8	¿La empresa evalúa constantemente el rendimiento de su personal?					
9	¿Los trabajadores están capacitados para adaptarse a nuevos cambios en el negocio?					

10	¿El modelo actual de negocio cumple con los objetivos de la empresa?					
11	¿El plan estratégico existente mejora los procesos de negocio?					
12	¿La empresa cuenta con maquinaria y tecnología adecuada para el diseño de calzados?					
13	¿La empresa esta apta para la iniciación de nuevos modelos de negocio?					
14	¿Cree usted que la empresa promueva capacitaciones en caso de adoptar un nuevo modelo de negocio?					
15	¿La empresa tiene alianza estratégica con algún proveedor?					
16	¿Los resultados actuales con respecto a la fabricación de calzados son satisfactorios?					
17	¿La empresa atiende de manera oportuna los pedidos generados por los clientes?					
18	¿La empresa agilizó sus procesos con el modelo estratégico actual?					

ANEXO N.º 11. Cuestionario al encargado de inventario

ENCUESTA AL ENCARGADO DE INVENTARIO DE LA EMPRESA CALZADOS KALIA

Ante todo, un cordial saludo, la presente encuesta es con fines académicos y de carácter confidencial, que tiene como objetivo conocer su opinión acerca de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa, por lo que se pide que nos brinde la información real y verídica, siendo de carácter anónimo, le agradezco de antemano el tiempo que se tome para responder las preguntas:

Ítem	Acciones para evaluar	Registro de cumplimiento				
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1	¿En la empresa se realizan acciones preventivas y/o correctivas para mejorar los resultados?					
2	¿La empresa desarrolla modelos novedosos para innovar tendencias nuevas en el mercado?					
3	¿La empresa conoce los riesgos enmarcados con el plan de trabajo del modelo propuesto?					
4	¿La empresa trabaja con proveedores que garanticen la continuidad del negocio?					
5	¿La empresa presenta estrategias en la gestión de procesos según su diseño de negocio actual?					
6	¿Los procesos logísticos se desarrollan de manera adecuada sin ningún retraso y/o averías?					
7	¿El modelo actual del negocio cumple con un buen manejo logístico en la empresa?					
8	¿La empresa evalúa constantemente el rendimiento de su personal?					
9	¿Los trabajadores están capacitados para adaptarse a nuevos cambios en el negocio?					

10	¿El modelo actual de negocio cumple con los objetivos de la empresa?					
11	¿El plan estratégico existente mejora los procesos de negocio?					
12	¿La empresa cuenta con maquinaria y tecnología adecuada para el diseño de calzados?					
13	¿La empresa esta apta para la iniciación de nuevos modelos de negocio?					
14	¿Cree usted que la empresa promueva capacitaciones en caso de adoptar un nuevo modelo de negocio?					
15	¿La empresa tiene alianza estratégica con algún proveedor?					
16	¿Los resultados actuales con respecto a la fabricación de calzados son satisfactorios?					
17	¿La empresa atiende de manera oportuna los pedidos generados por los clientes?					
18	¿La empresa agilizó sus procesos con el modelo estratégico actual?					

ANEXO N.º12 Cuestionario al jefe de logística respondido

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación:	“Diseño de un modelo estratégico de negocio basado en el cuadro de mando integral, para mejorar la gestión de procesos en la empresa Calzados Kalia en Trujillo, 2022.		
Línea de investigación:	Desarrollo Sostenible y Gestión Empresarial		
Apellidos y nombres del experto:	Rocío D. Capuñay Puyen		
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Modelo estratégico de negocio		

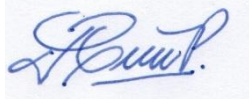
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “x” en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las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

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	x		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	x		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	x		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	x		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	x		
6	¿La redacción de las preguntas tiene un sentido coherente y no están sesgadas?	x		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	x		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	x		

9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Sugerencias:

Firma del experto:



ANEXO N.º13 Cuestionario al jefe de logística respondido

Ítem	Acciones para evaluar	Registro de cumplimiento				
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1	¿En la empresa se realizan acciones preventivas y/o correctivas para mejorar los resultados?		X			
2	¿La empresa desarrolla modelos novedosos para innovar tendencias nuevas en el mercado?				X	
3	¿La empresa conoce los riesgos enmarcados con el plan de trabajo del modelo propuesto?	X				
4	¿La empresa trabaja con proveedores que garanticen la continuidad del negocio?					X
5	¿La empresa presenta estrategias en la gestión de procesos según su diseño de negocio actual?					X
6	¿Los procesos logísticos se desarrollan de manera adecuada sin ningún retraso y/o averías?					X
7	¿El modelo actual del negocio cumple con un buen manejo logístico en la empresa?		X			
8	¿La empresa evalúa constantemente el rendimiento de su personal?	X				
9	¿Los trabajadores están capacitados para adaptarse a nuevos cambios en el negocio?		X			
10	¿El modelo actual de negocio cumple con los objetivos de la empresa?				X	
11	¿El plan estratégico existente mejora los procesos de negocio?				X	
12	¿La empresa cuenta con maquinaria y tecnología adecuada para el diseño de calzados?				X	

13	¿La empresa esta apta para la iniciación de nuevos modelos de negocio?				X	
14	¿Cree usted que la empresa promueva capacitaciones en caso de adoptar un nuevo modelo de negocio?				X	
15	¿La empresa tiene alianza estratégica con algún proveedor?	X				
16	¿Los resultados actuales con respecto a la fabricación de calzados son satisfactorios?				X	
17	¿La empresa atiende de manera oportuna los pedidos generados por los clientes?				X	
18	¿La empresa agilizó sus procesos con el modelo estratégico actual?			X		

ANEXO N.º14 Cuestionario al jefe de almacén respondido

Ítem	Acciones para evaluar	Registro de cumplimiento				
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1	¿En la empresa se realizan acciones preventivas y/o correctivas para mejorar los resultados?				X	
2	¿La empresa desarrolla modelos novedosos para innovar tendencias nuevas en el mercado?					X
3	¿La empresa conoce los riesgos enmarcados con el plan de trabajo del modelo propuesto?					X
4	¿La empresa trabaja con proveedores que garanticen la continuidad del negocio?			X		
5	¿La empresa presenta estrategias en la gestión de procesos según su diseño de negocio actual?					X
6	¿Los procesos logísticos se desarrollan de manera adecuada sin ningún retraso y/o averías?				X	
7	¿El modelo actual del negocio cumple con un buen manejo logístico en la empresa?					X
8	¿La empresa evalúa constantemente el rendimiento de su personal?					X
9	¿Los trabajadores están capacitados para adaptarse a nuevos cambios en el negocio?				X	
10	¿El modelo actual de negocio cumple con los objetivos de la empresa?					X
11	¿El plan estratégico existente mejora los procesos de negocio?					X
12	¿La empresa cuenta con maquinaria y tecnología adecuada para el diseño de calzados?					X

13	¿La empresa esta apta para la iniciación de nuevos modelos de negocio?					X
14	¿Cree usted que la empresa promueva capacitaciones en caso de adoptar un nuevo modelo de negocio?					X
15	¿La empresa tiene alianza estratégica con algún proveedor?			X		
16	¿Los resultados actuales con respecto a la fabricación de calzados son satisfactorios?					X
17	¿La empresa atiende de manera oportuna los pedidos generados por los clientes?					X
18	¿La empresa agilizó sus procesos con el modelo estratégico actual?				X	

ANEXO N.º15 Cuestionario al encargado de compras respondido

Ítem	Acciones para evaluar	Registro de cumplimiento				
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1	¿En la empresa se realizan acciones preventivas y/o correctivas para mejorar los resultados?			X		
2	¿La empresa desarrolla modelos novedosos para innovar tendencias nuevas en el mercado?		X			
3	¿La empresa conoce los riesgos enmarcados con el plan de trabajo del modelo propuesto?					X
4	¿La empresa trabaja con proveedores que garanticen la continuidad del negocio?		X			
5	¿La empresa presenta estrategias en la gestión de procesos según su diseño de negocio actual?			X		
6	¿Los procesos logísticos se desarrollan de manera adecuada sin ningún retraso y/o averías?		X			
7	¿El modelo actual del negocio cumple con un buen manejo logístico en la empresa?			X		
8	¿La empresa evalúa constantemente el rendimiento de su personal?			X		
9	¿Los trabajadores están capacitados para adaptarse a nuevos cambios en el negocio?					X
10	¿El modelo actual de negocio cumple con los objetivos de la empresa?		X			
11	¿El plan estratégico existente mejora los procesos de negocio?			X		
12	¿La empresa cuenta con maquinaria y tecnología adecuada para el diseño de calzados?		X			

13	¿La empresa esta apta para la iniciación de nuevos modelos de negocio?		X			
14	¿Cree usted que la empresa promueva capacitaciones en caso de adoptar un nuevo modelo de negocio?		X			
15	¿La empresa tiene alianza estratégica con algún proveedor?		X			
16	¿Los resultados actuales con respecto a la fabricación de calzados son satisfactorios?		X			
17	¿La empresa atiende de manera oportuna los pedidos generados por los clientes?		X			
18	¿La empresa agilizó sus procesos con el modelo estratégico actual?			X		

ANEXO N.º16 Cuestionario al jefe de distribución respondido

Ítem	Acciones para evaluar	Registro de cumplimiento				
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1	¿En la empresa se realizan acciones preventivas y/o correctivas para mejorar los resultados?					X
2	¿La empresa desarrolla modelos novedosos para innovar tendencias nuevas en el mercado?		X			
3	¿La empresa conoce los riesgos enmarcados con el plan de trabajo del modelo propuesto?		X			
4	¿La empresa trabaja con proveedores que garanticen la continuidad del negocio?			X		
5	¿La empresa presenta estrategias en la gestión de procesos según su diseño de negocio actual?		X			
6	¿Los procesos logísticos se desarrollan de manera adecuada sin ningún retraso y/o averías?	X				
7	¿El modelo actual del negocio cumple con un buen manejo logístico en la empresa?		X			
8	¿La empresa evalúa constantemente el rendimiento de su personal?		X			
9	¿Los trabajadores están capacitados para adaptarse a nuevos cambios en el negocio?		X			
10	¿El modelo actual de negocio cumple con los objetivos de la empresa?	X				
11	¿El plan estratégico existente mejora los procesos de negocio?	X				
12	¿La empresa cuenta con maquinaria y tecnología adecuada para el diseño de calzados?		X			

13	¿La empresa esta apta para la iniciación de nuevos modelos de negocio?	X				
14	¿Cree usted que la empresa promueva capacitaciones en caso de adoptar un nuevo modelo de negocio?	X				
15	¿La empresa tiene alianza estratégica con algún proveedor?			X		
16	¿Los resultados actuales con respecto a la fabricación de calzados son satisfactorios?	X				
17	¿La empresa atiende de manera oportuna los pedidos generados por los clientes?	X				
18	¿La empresa agilizó sus procesos con el modelo estratégico actual?		X			

ANEXO N.º17 Cuestionario al encargado de inventario respondido

Ítem	Acciones para evaluar	Registro de cumplimiento				
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1	¿En la empresa se realizan acciones preventivas y/o correctivas para mejorar los resultados?					X
2	¿La empresa desarrolla modelos novedosos para innovar tendencias nuevas en el mercado?	X				
3	¿La empresa conoce los riesgos enmarcados con el plan de trabajo del modelo propuesto?				X	
4	¿La empresa trabaja con proveedores que garanticen la continuidad del negocio?	X				
5	¿La empresa presenta estrategias en la gestión de procesos según su diseño de negocio actual?	X				
6	¿Los procesos logísticos se desarrollan de manera adecuada sin ningún retraso y/o averías?	X				
7	¿El modelo actual del negocio cumple con un buen manejo logístico en la empresa?	X				
8	¿La empresa evalúa constantemente el rendimiento de su personal?			X		
9	¿Los trabajadores están capacitados para adaptarse a nuevos cambios en el negocio?			X		
10	¿El modelo actual de negocio cumple con los objetivos de la empresa?			X		
11	¿El plan estratégico existente mejora los procesos de negocio?		X			
12	¿La empresa cuenta con maquinaria y tecnología adecuada para el diseño de calzados?				X	

13	¿La empresa esta apta para la iniciación de nuevos modelos de negocio?			X		
14	¿Cree usted que la empresa promueva capacitaciones en caso de adoptar un nuevo modelo de negocio?			X		
15	¿La empresa tiene alianza estratégica con algún proveedor?					X
16	¿Los resultados actuales con respecto a la fabricación de calzados son satisfactorios?		X			
17	¿La empresa atiende de manera oportuna los pedidos generados por los clientes?	X				
18	¿La empresa agilizó sus procesos con el modelo estratégico actual?	X				

ANEXO N.º18 Ficha resumen

FICHA RESUMEN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Ámbito de aplicación
<p>El Cuadro de Mando Integral es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Cuadro de Mando Integral introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducciónn explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles.</p>
<p>(Kaplan R. & Norton D., 2016, p. 38)</p>

Datos de referencia:

Autor: Robert S. Kaplan y David P. Norton

Título: Cuadro de Mando Integral Tercera Edición

Fecha: 2016

Página 38

Términos y definiciones
<p>El termino de cuadro de mando integral últimamente se está haciendo más conocida e imponiendo en el ámbito de negocio de las organizaciones, además se está presenciando más avances y aplicaciones que son más eficientes, el objetivo es que las organizaciones utilicen los cuadros de mando integral y así tener la confianza que esto generara empresas mas innovadoras en el mundo cambiante de los negocios, esta herramienta puede convertirse en pieza fundamental e indispensable en los sistemas de gestión de las organizaciones</p>
<p>(Kaplan, Norton, p. 10)</p>

Datos de referencia:

Autor: Kaplan y Norton

Título: Cuadro de Mando Integral

Fecha: 2016

Página 10

Perspectivas Finanzas

Esta perspectiva es una de las más importantes, ya que de ella depende resumir las consecuencias económicas de la organización, los indicadores miden si la estrategia de la organización y su puesta en práctica contribuyen a la mejora. Siempre enfocado a los objetivos de rentabilidad, y si los ingresos, rendimiento del capital están generando valor añadido a la economía de la empresa. Ya de ello dependerá muchas consecuencias como el crecimiento de ventas, mejores ganancias etc.

(Kaplan, Norton, p. 39)

Datos de referencia:

Autor: Kaplan y Norton

Título: Cuadro de Mando Integral

Fecha: 2016

Página 39

Perspectivas Cliente

Esta perspectiva permite que la alta dirección de la organización identifique sus clientes y su mercado, de esa manera generara estrategias para competir en el mercado en segmentos seleccionados, unos de sus indicadores fundamentales esta la satisfacción del cliente, retención de clientes y fidelización, así como el valor añadido que debe generar la organización a comparación de otras. Además, esta perspectiva permite que los directivos del negocio generen una estrategia de cliente basado en el mercado que a la larga generara rendimientos financieros de carácter superior

(Kaplan, Norton, p. 40)

Datos de referencia:

Autor: Kaplan y Norton

Título: Cuadro de Mando Integral

Fecha: 2016

Página 40

Perspectiva Procesos internos

La perspectiva de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del CMI a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Pueden ir más allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad y basadas en el tiempo. Pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque del CMI acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente.

(Kaplan R. & Norton D., 2016, p. 123)

Datos de referencia:

Autor: Robert S. Kaplan y David P. Norton

Título: Cuadro de Mando Integral Tercera Edición

Fecha: 2016

Página 123

Perspectiva Aprendizaje y crecimiento

Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

(Kaplan R. & Norton D., 2016, p. 161)

Datos de referencia:

Autor: Robert S. Kaplan y David P. Norton

Título: Cuadro de Mando Integral Tercera Edición

Fecha: 2016

Página 161

ANEXO N.º19 Alfa de Cronbach

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	SUMA
2	4	1	5	5	5	2	1	2	4	4	4	4	4	1	4	4	3	59
4	5	5	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	82
3	2	5	2	3	2	3	3	5	2	3	2	2	2	2	2	2	3	48
5	2	2	3	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	3	1	1	2	34
5	1	4	1	1	1	1	3	3	3	2	4	3	3	5	2	1	1	44

0.9204008

Alfa

K (número de ítems) 18

Vi (Varianza de cada ítem) 35.12

Vt (varianza total) 268.64