



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMÁTICA



**INCIDENCIA DEL DESARROLLO BALANCED SCORECARD
SOBRE EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO
HUMANO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE RUBRO
TEXTIL PARA LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN**

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. IRENE YOSELYNE QUISPE CUTIPA

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO**

JULIACA – PERÚ

2024



UNIVERSIDAD ANDINA

NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

**INCIDENCIA DEL DESARROLLO BALANCED SCORECARD
SOBRE EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO
HUMANO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE RUBRO
TEXTIL PARA LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN**

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. IRENE YOSELYNE QUISPE CUTIPA

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO**

APROBADA POR EL JURADO REVISOR:

PRESIDENTE

:


M.Sc. JUAN CARLOS HERRERA MIRANDA

PRIMER MIEMBRO

:


Dr. RICHARD CONDORI CRUZ

SEGUNDO MIEMBRO

:


M.Sc. JUAN CARLOS PINTO LARICO

ASESOR DE TESIS

:


Dr. PAUL MAMANI TISNADO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

:

ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS – P25



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS
DECANATURA

RESOLUCIÓN Nº 166-2024-D-FIS-UANCV-J

Juliaca, 15 de agosto del 2024

VISTOS:

El expediente Nº 2024-CU-10774 (solicita fecha y hora de sustentación), expediente Nº 2024-08666 (Título), la RESOLUCIÓN Nº 081-2024-D-FIS-UANCV que aprueba el Borrador de Tesis, RESOLUCIÓN Nº 081-2024-D-FIS-UANCV, RESOLUCIÓN Nº 113-2024-D-FIS-UANCV de cambio de jurado y el DICTAMEN Nº DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN presentado por el (la) bachiller, **QUISPE CUTIPA, IRENE YOSELYNE** quien solicita FECHA Y HORA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS, titulado: **INCIDENCIA DEL DESARROLLO BALANCED SCORECARD SOBRE EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE RUBRO TEXTIL PARA LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN** conducente a la obtención del Título Profesional de **INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO** por la modalidad de Sustentación de Tesis,

CONSIDERANDO:

Que, con Resolución Nº 0827-2023-UANCV-CU-R se aprueba la ampliación de Sustentación de Tesis y/o examen de suficiencia para el mes de enero del 2024 y acorde al artículo 5º numeral 5.14 de la Ley Universitaria Nº 30220 establece que las universidades se rigen por el principio del interés superior del estudiante.

Que es necesario dar cumplimiento a la Ley 30220 y sus modificatorias, al Estatuto Universitario y al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" de Juliaca y de la Facultad de Ingeniería de Sistemas.

En uso de las atribuciones conferidas al Decano de la Facultad de Ingeniería de Sistemas y, estando al informe de la Comisión de Grados y Títulos de la Facultad.

SE RESUELVE:

PRIMERO.- NOMINAR JURADOS PARA LA SUSTENTACIÓN DE TESIS del tema titulado: **INCIDENCIA DEL DESARROLLO BALANCED SCORECARD SOBRE EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE RUBRO TEXTIL PARA LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN** presentado por el (la) bachiller: **QUISPE CUTIPA, IRENE YOSELYNE**, para optar el Título Profesional de **INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO** habiéndose designado por sorteo a la siguiente terna de jurados:

- Presidente : M. SC. JUAN CARLOS HERRERA MIRANDA
- 1er. Miembro : DR. RICHARD CONDORI CRUZ
- 2do. Miembro : M. SC. JUAN CARLOS PINTO LARICO
- Asesor de Tesis : DR. PAUL MAMANI TISNADO

SEGUNDO.- PROGRAMAR la FECHA Y HORA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS VIRTUAL para el día **VIERNES, 16 DE AGOSTO DEL 2024** a horas **08:30 p.m.** hora exacta. El acto académico de sustentación virtual se llevará a cabo a través de la plataforma de video conferencia Cisco Webex Meetings.

TERCERO.- Realizada la Sustentación de Tesis, el Presidente de la terna de jurados levantará y firmará el Acta de Sustentación de Tesis, en el cual se consignará el resultado obtenido por el (la) Bachiller sustentante, del mismo modo firmaran los otros dos miembros de jurado y asesor de tesis, dando conformidad al acto.

CUARTO.- La Dirección de la Escuela Profesional de Ingeniería Empresarial e Informática, el Jurado y el Presidente de la Comisión de Grados y Títulos, quedan encargados de dar cumplimiento a la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
M.Sc. Juan Carlos Herrera Miranda
DECANO

**"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"**
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS**RESOLUCIÓN N° 113-2024-D-FIS-UANCV**

Juliaca, 21 de junio del 2024

VISTOS; el Expediente N° 2024-07462, presentado por el (la) Bachiller: **QUISPE CUTIPA, IRENE YOSELYNE** quien solicita **CAMBIO DEL SEGUNDO MIEMBRO DE JURADO Y ASESOR DEL BORRADOR DE TESIS** titulado: **INCIDENCIA DEL DESARROLLO BALANCED SCORECARD SOBRE EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE RUBRO TEXTIL PARA LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN**, aprobado con **RESOLUCIÓN N° 057-2024-D-FIS-UANCV** (borrador de tesis) de fecha 22 de abril del 2024.

CONSIDERANDO:

Que, el (la) Bachiller **QUISPE CUTIPA, IRENE YOSELYNE**, ha presentado su Borrador de Tesis titulado: **INCIDENCIA DEL DESARROLLO BALANCED SCORECARD SOBRE EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE RUBRO TEXTIL PARA LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN**, para optar el Título Profesional de **INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO**.

Que, habiendo procedido de acuerdo al Reglamento de Grados y Títulos de la UANCV y el Presidente de la Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, nominó como Jurados a los siguientes Docentes:

- Presidente : M. Sc. Juan Carlos Herrera Miranda
- 1er. Miembro : Dr. Richard Condori Cruz
- 2do. Miembro : Dr. Oscar Gonzalo Apaza Perez
- Asesor de Tesis : M. Sc. Victor Paredes Argandoña

Que, es procedente la solicitud de **CAMBIO DEL SEGUNDO MIEMBRO DE JURADO Y ASESOR DEL BORRADOR DE TESIS** y Estando en la opinión favorable del Presidente de la Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, en concordancia al Reglamento de Grados y Títulos de la UANCV y en uso de las atribuciones que le concede la Ley Universitaria 30220, Ley de Creación de la UANCV 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto Modificado de la UANCV.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR EL CAMBIO DEL SEGUNDO MIEMBRO DE JURADO Y ASESOR DEL BORRADOR DE TESIS, presentado por el (la) Bachiller: **QUISPE CUTIPA, IRENE YOSELYNE**, del tema titulado: **INCIDENCIA DEL DESARROLLO BALANCED SCORECARD SOBRE EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE RUBRO TEXTIL PARA LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN**, conducente a optar el **TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO**, considerándose a partir de la fecha los siguientes Jurados y Asesor de Tesis:

- Presidente : M. Sc. Juan Carlos Herrera Miranda
- 1er. Miembro : Dr. Richard Condori Cruz
- 2do. Miembro : M. Sc. Juan Carlos Pinto Larico
- Asesor de Tesis : Dr. Paul Mamani Tisnado

ARTÍCULO SEGUNDO.- La Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Ingeniería de Sistemas y el Secretario Académico de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.

C.c.
Arch 2024
JCHM/UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"M.Sc. Juan Carlos Herrera Miranda
DECANO

**"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"**
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS**RESOLUCIÓN N° 81-2024-D-FIS-UANCV**

Juliaca, 17 de mayo del 2024

VISTOS; el Expediente N° 2023-CU-216529 y el Acta de Aprobación de Borrador de Tesis de fecha 29 de abril del 2024 y la RESOLUCIÓN N° 801-2023-D-FIS-UANCV que aprueba el Perfil de Tesis de fecha 20 de noviembre del 2023, presentado por el (la) Bachiller: **QUISPE CUTIPA, IRENE YOSELYNE** con el tema titulado: **INCIDENCIA DEL DESARROLLO BALANCED SCORECARD SOBRE EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE RUBRO TEXTIL PARA LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN**, para optar el Título Profesional de **INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO**.

CONSIDERANDO:

Que, el (la) Bachiller **QUISPE CUTIPA, IRENE YOSELYNE**, ha presentado su Borrador de Tesis titulado: **INCIDENCIA DEL DESARROLLO BALANCED SCORECARD SOBRE EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE RUBRO TEXTIL PARA LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN**, para optar el Título Profesional de **INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO**.

Que, habiendo procedido de acuerdo al Reglamento de Grados y Títulos de la UANCV y el Presidente de la Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, nominó como Jurados a los siguientes Docentes:

- Presidente : M. Sc. Juan Carlos Herrera Miranda
- 1er. Miembro : Dr. Richard Condori Cruz
- 2do. Miembro : Dr. Oscar Gonzalo Apaza Perez
- Asesor de Tesis : M. Sc. Victor Paredes Argandoña

Que, la terna de jurados ha aprobado en su integridad el Borrador de Tesis titulado: **INCIDENCIA DEL DESARROLLO BALANCED SCORECARD SOBRE EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE RUBRO TEXTIL PARA LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN**.

Estando en la opinión favorable del Presidente de la Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, en concordancia al Reglamento de Grados y Títulos de la UANCV y en uso de las atribuciones que le concede la Ley Universitaria 30220, Ley de Creación de la UANCV 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto Modificado de la UANCV.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR EL BORRADOR DE TESIS, presentado por el (la) Bachiller: **QUISPE CUTIPA, IRENE YOSELYNE**, con el tema titulado: **INCIDENCIA DEL DESARROLLO BALANCED SCORECARD SOBRE EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE RUBRO TEXTIL PARA LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN**, quedando apto para tramitar el Dictamen de Originalidad de Trabajo de Investigación y posteriormente solicitar la Fecha y Hora de Sustentación de Tesis previa presentación de los requisitos correspondientes según lo establecido en el Reglamento de Grados y Títulos de la UANCV, la misma que conducirá a la obtención del **TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO**

ARTÍCULO SEGUNDO.- La Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Ingeniería de Sistemas y el Secretario Académico de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.

UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"M.Sc. Juan Carlos Herrera Miranda
DECANO

**RESOLUCIÓN N° 57-2024-D-FIS-UANCV**

Juliaca, 22 de abril del 2024

VISTOS; el Expediente N° 2023-CU-19068 de fecha 22 de abril del 2024, presentado por el (la) Bachiller **QUISPE CUTIPA, IRENE YOSELYNE** quien ha solicitado CAMBIO DE ASESOR DEL PERFIL DE TESIS, asignado con RESOLUCIÓN N° 801-2023-D-FIS-UANCV de fecha 20 de noviembre del 2023.

CONSIDERANDO:

Que, el (la) Bachiller **QUISPE CUTIPA, IRENE YOSELYNE**, ha presentado su Perfil de Tesis titulado: **INCIDENCIA DEL DESARROLLO BALANCED SCORECARD SOBRE EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE RUBRO TEXTIL PARA LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN**, para optar el Título Profesional de **INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO**.

Que, con RESOLUCIÓN N° 801-2023-D-FIS-UANCV de fecha 20 de noviembre del 2023 se aprobó el Perfil de Tesis titulado: **INCIDENCIA DEL DESARROLLO BALANCED SCORECARD SOBRE EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE RUBRO TEXTIL PARA LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN**, con la siguiente terna de jurados:

- Presidente : M. Sc. Juan Carlos Herrera Miranda
- 1er. Miembro : Dr. Richard Condori Cruz
- 2do. Miembro : Dr. Oscar Gonzalo Apaza Perez
- Asesor de Tesis : Mgtr. Jackeline Flores Apaza

Estando en la opinión favorable del Presidente de la Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, en concordancia al Reglamento de Grados y Títulos de la UANCV y en uso de las atribuciones que le concede la Ley Universitaria 30220, Ley de Creación de la UANCV 23738 y modificatoria; y el Estatuto Modificado 2020 de la UANCV aprobado con Resolución N° 0018-2020-UANCV-AU-R.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR el CAMBIO DE ASESOR DEL PERFIL DE TESIS, de (l) (la) Bachiller: **QUISPE CUTIPA, IRENE YOSELYNE**, del tema de tesis titulado: **INCIDENCIA DEL DESARROLLO BALANCED SCORECARD SOBRE EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE RUBRO TEXTIL PARA LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN**, considerándose a partir de la fecha los siguientes Jurados y Asesor de Tesis:

- Presidente : M. Sc. Juan Carlos Herrera Miranda
- 1er. Miembro : Dr. Richard Condori Cruz
- 2do. Miembro : Dr. Oscar Gonzalo Apaza Perez
- Asesor de Tesis : M. Sc. Victor Paredes Argandoña

ARTÍCULO SEGUNDO.- La Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Ingeniería de Sistemas y el Secretario Académico de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.

UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"M.Sc. Juan Carlos Herrera Miranda
DECANO

C.c.
Arch. 2022
JCHM/
Distribución: Jurados, Interesado

**"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"**
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS**RESOLUCIÓN N° 801-2023-D-FIS-UANCV**

Juliaca, 20 de noviembre del 2023

VISTOS; el Expediente N° 2023-CU-14083, y la copia del Acta de Aprobación de Perfil de Tesis de fecha 10 de noviembre del 2023, para optar el Título Profesional de INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO, presentado por el (la) Bachiller: **QUISPE CUTIPA, IRENE YOSELYNE** con el tema titulado: **INCIDENCIA DEL DESARROLLO BALANCED SCORECARD SOBRE EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE RUBRO TEXTIL PARA LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN.**

CONSIDERANDO:

Que, el (la) Bachiller **QUISPE CUTIPA, IRENE YOSELYNE**, ha presentado su Perfil de Tesis titulado: **INCIDENCIA DEL DESARROLLO BALANCED SCORECARD SOBRE EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE RUBRO TEXTIL PARA LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN**, para optar el Título Profesional de INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO.

Que, habiendo procedido de acuerdo al Reglamento de Grados y Títulos de la UANCV y el Presidente de la Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, nominó como Jurados a los siguientes Docentes:

- Presidente : M. Sc. Juan Carlos Herrera Miranda
- 1er. Miembro : Dr. Richard Condori Cruz
- 2do. Miembro : Dr. Oscar Gonzalo Apaza Perez
- Asesor de Tesis : Mgtr. Jackeline Flores Apaza

Que, la terna de jurados ha aprobado en su integridad el Perfil de Tesis titulado: **INCIDENCIA DEL DESARROLLO BALANCED SCORECARD SOBRE EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE RUBRO TEXTIL PARA LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN**, procediendo con el levantamiento de Acta y firma de Aprobación correspondiente.

Estando en la opinión favorable del Presidente de la Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, en concordancia al Reglamento de Grados y Títulos de la UANCV y en uso de las atribuciones que le concede la Ley Universitaria 30220, Ley de Creación de la UANCV 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto Modificado de la UANCV.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR EL PERFIL DE TESIS, presentado por el (la) Bachiller: **QUISPE CUTIPA, IRENE YOSELYNE**, con el tema titulado: **INCIDENCIA DEL DESARROLLO BALANCED SCORECARD SOBRE EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE RUBRO TEXTIL PARA LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN**, quedando apto para el desarrollo y presentación del Borrador de Tesis según lo establecido en el Reglamento de Grados y Títulos de la UANCV.

ARTÍCULO SEGUNDO.- La Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Ingeniería de Sistemas y el Secretario Académico de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"

M.Sc. Juan Carlos Herrera Miranda
DECANO



VENTAS DE UNA EMPRESA DE RUBRO TEXTIL PARA LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN

INFORME DE ORIGINALIDAD

17%	15%	3%	6%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez Trabajo del estudiante	3%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
3	repositorio.uancv.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
5	repositorio.utc.edu.ec Fuente de Internet	1%
6	repositorio.undac.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	inder.go.cr Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.utelesup.edu.pe Fuente de Internet	<1%
9	biblio3.url.edu.gt Fuente de Internet	<1%
10	repositorio.usanpedro.edu.pe Fuente de Internet	<1%
11	claus-plus.de	

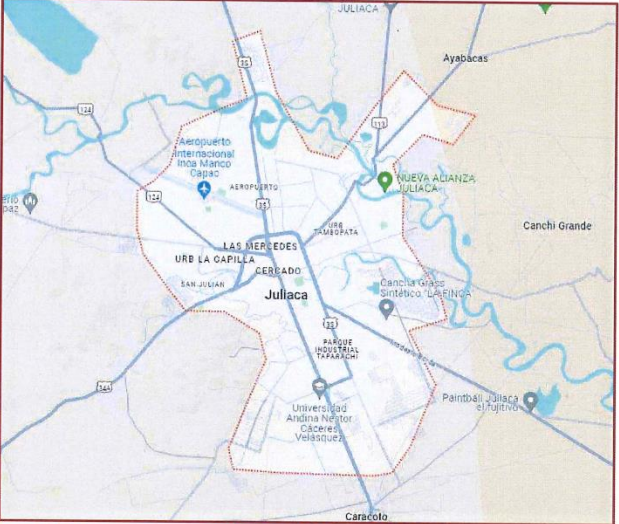


Metadatos Complementarios



Título de la tesis	
INCIDENCIA DEL DESARROLLO BALANCED SCORECARD SOBRE EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE RUBRO TEXTIL PARA LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN	
Datos de autor	
Nombres y apellidos	Irene Yoselyne Quispe Cutipa
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	77703260
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0006-9937-7386
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Paul Mamani Tisnado
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	01314987
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-0287-7143
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Juan Carlos Herrera Miranda
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	29606930
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Richard Condori Cruz
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02442917
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Juan Carlos Pinto Larico
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	41742156



Datos de investigación	
Línea de investigación	Organización y dirección de empresas - P25
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	<p>País: Perú Departamento: Puno Provincia: San Román Distrito: Juliaca Localidad: Juliaca Latitud: S 15° 29' 27" Longitud: O 70° 07' 37"</p>  <p>https://maps.app.goo.gl/DMqHJ62L6xaf6KWd6</p>
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Noviembre 2023 – Agosto 2024
URL de disciplinas OCDE https://concytec-pe.github.io/Peru-CRIS/vocabularios/ocde_ford.html - Librería	Ingeniería de sistemas y comunicaciones https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.02.04 Ingeniería de procesos https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.04.02



UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CACERES VELASQUEZ"

M.Sc. Juan Carlos Herrera Miranda
DIRECTOR (e)
Unidad de Investigación FIS



DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo IRENE YOSELYNE QUISPE CUTIPA, identificado con DNI Nro. 77703260, en mi condición de egresado de:

- Escuela Profesional
- Programa de Segunda Especialidad,
- Programa de Maestría o Doctorado

INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMÁTICA,

informo que he elaborado el/la Tesis o Trabajo de Investigación, Trabajo Académico denominada:

INCIDENCIA DEL DESARROLLO BALANCED SCORECARD SOBRE EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE RUBRO TEXTIL PARA LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN

Asesorado por: Dr. PAUL MAMANI TISNADO

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y no existe plagio/copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.


Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Juliaca 25 de julio del 2025


Firma del Asesor (obligatoria)


Firma del Estudiante (obligatoria)



Huella



DEDICATORIA

Dedico con todo mi corazón mi tesis a mis padres, Modesto y Juana quienes, con su apoyo incondicional, motivación constante y confianza en mis capacidades, han sido mi mayor fuente de fortaleza en este camino, gracias por estar a mi lado en cada momento brindándome la estabilidad necesaria para enfrentar cada desafío de esta etapa importante en mi vida.

A mis amigos que me han estado apoyando y guiándome en este proceso.



AGRADECIMIENTO

Finalmente agradezco a Dios y a mi familia y a todos aquellos seres queridos que han creído en mí y me han brindado su apoyo a lo largo de este proceso por sus oraciones y sus buenos deseos. Esta meta alcanzada es en gran parte gracias a ustedes.



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA i

AGRADECIMIENTO ii

ÍNDICE GENERAL iii

ÍNDICE DE TABLAS vi

ÍNDICE DE FIGURAS ix

RESUMEN xi

ABSTRACT xii

INTRODUCCIÓN xiii

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Situación problemática. 15

1.2. Planteamiento del problema. 16

 1.2.1. Problema general. 16

 1.2.2. Problemas específicos. 16

1.3. Objetivos de investigación. 17

 1.3.1. Objetivo general. 17

 1.3.2. Objetivos específicos. 17

1.4. Justificación de investigación. 17

 1.4.1. Justificación técnica. 17

 1.4.2. Justificación económica. 18

 1.4.3. Justificación social. 18

1.5. Hipótesis de investigación. 18

 1.5.1. Hipótesis general. 18

 1.5.2. Hipótesis específicas. 18

1.6. Variables e indicadores. 19

 1.6.1. Variable independiente. 19

 1.6.2. Variable dependiente. 19



1.7. Operacionalización de variables..... 20

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de investigación..... 21
2.1.1. Antecedentes internacionales..... 21
2.1.2. Antecedente nacional..... 23
2.1.3. Antecedente local..... 27
2.2. Bases teóricas..... 28
2.2.1. Balanced Scorecard..... 28
2.2.2. Gestión de recurso humano de ventas..... 36
2.3. Marco conceptual..... 42
2.3.1. Balance Scorecard..... 42
2.3.2. Desempeño..... 43
2.3.3. Desarrollo..... 44
2.3.4. Gestión..... 45
2.3.5. Recursos humanos..... 45
2.3.6. Rubro textil..... 46
2.3.7. Textil..... 47
2.3.8. Ventas..... 47
2.3.9. Ventas de una empresa..... 48

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Diseños de la investigación..... 50
3.2. Método de investigación..... 50
3.3. Niveles y tipos de investigación..... 51
3.3.1. Nivel de Investigación..... 51
3.3.2. Tipo de Investigación..... 51
3.4. Población y muestra..... 52
3.4.1. Población..... 52



- 3.4.2. Muestra..... 52
- 3.5. Aspectos de la base de investigación. 53
 - 3.5.1. Aspectos generales 53
 - 3.5.2. Aspectos de los trabajadores de la empresa. 54
- 3.6. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos. 57
 - 3.6.1. Técnicas de recolección de datos. 57
 - 3.6.2. Instrumento, de recolección de datos. 58
- 3.7. Validación y confiabilidad del instrumento. 58
 - 3.7.1. Validación de los Instrumentos. 58
 - 3.7.2. Confiabilidad de instrumentos..... 58
- 3.8. Plan de recolección y procesamiento de datos. 59
 - 3.8.1. Desarrollo del plan de recolección de datos..... 59
 - 3.8.2. Procesamiento y análisis de datos. 61

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

- 4.1. Resultados obtenidos..... 62
 - 4.1.1. Características de la gestión del recurso humano de ventas de la empresa Textil Tejitex. 62
 - 4.1.2. Análisis del desarrollo del Balanced Scorecard sobre el desempeño de la gestión de recurso humano de ventas en la empresa Textil Tejitex. 80
 - 4.1.3. Incidencia del balanced scorecard sobre el desempeño de la gestión del recurso humano de ventas en la empresa Textil Tejitex. 89
- 4.2. Discusión de resultados. 106
- CONCLUSIONES 108**
- RECOMENDACIONES 109**
- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 110**
- ANEXOS 114**



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 *Desarrollo de la operacionalización de variables*20

Tabla 2 *Población*.....52

Tabla 3 *Géneros*.....54

Tabla 4 *Edad*.....55

Tabla 5 *Modalidad de contrato*56

Tabla 6 *Fiabilidades de los instrumentos*.....59

Tabla 7 *Encuesta dirigida a los colaboradores*.....60

Tabla 8 *Identificación del cargo*.....63

Tabla 9 *Proceso de recurso humano de ventas*65

Tabla 10 *Nivel actual de la gestión de ventas*66

Tabla 11 *Percepción de los trabajadores sobre la gestión de recursos de ventas*.....67

Tabla 12 *Percepción del desarrollo de recursos humanos o de ventas en la empresa*.....68

Tabla 13 *Percepción sobre el desempeño de los trabajadores en el proceso de ventas*...69

Tabla 14 *Percepción sobre la calidad de productos ofrecidos por la empresa*70

Tabla 15 *Percepción sobre la relación calidad-precio del producto*71

Tabla 16 *Percepción sobre las estrategias de marketing de ventas*.....72

Tabla 17 *Percepción sobre la destacada innovación y uso de tecnologías avanzadas*.....73

Tabla 18 *Percepción sobre la evaluación de la eficiencia y amabilidad del equipo de ventas*.....74

Tabla 19 *Percepción sobre la efectividad de las estrategias de ventas*75

Tabla 20 *Percepción sobre la comunicación del departamento de ventas y otros sectores*.....76



Tabla 21	<i>Percepción sobre la capacidad del equipo de ventas para entender sus necesidades.</i>	77
Tabla 22	<i>Resultados de la encuesta realizada en la empresa.</i>	78
Tabla 23	<i>Resultados de los Niveles Alcanzados</i>	79
Tabla 24	<i>Estrategias de perspectiva del Balanced Scorecard.</i>	82
Tabla 25	<i>Gestión de recurso humano de ventas en la empresa.</i>	84
Tabla 26	<i>Resultados del análisis del Balanced Scorecard sobre el desempeño de los recursos de ventas.</i>	86
Tabla 27	<i>Resultados de la implementación del Balanced Scorecard en la empresa.</i>	88
Tabla 28	<i>Resultados del análisis del balanced scorecard sobre el desempeño de los recursos de ventas.</i>	89
Tabla 29	<i>Plan de actividades.</i>	92
Tabla 30	<i>Percepción del personal sobre el desarrollo del balanced scorecard.</i>	93
Tabla 31	<i>Percepción sobre el desarrollo de Recursos Humanos.</i>	94
Tabla 32	<i>Percepción sobre el desempeño de los trabajadores en el proceso de ventas.</i>	95
Tabla 33	<i>Percepción sobre la calidad de los productos textiles ofrecidos.</i>	96
Tabla 34	<i>Percepción sobre la relación de calidad – precio de los productos de la empresa.</i>	97
Tabla 35	<i>Percepción sobre estrategias de marketing de ventas que utiliza la empresa.</i>	98
Tabla 36	<i>Percepción sobre la destacada innovación y uso de tecnologías avanzadas.</i>	99
Tabla 37	<i>Percepción sobre la evaluación de la eficiencia y amabilidad del equipo de ventas.</i>	100
Tabla 38	<i>Percepción sobre la efectividad de las estrategias de venta.</i>	101
Tabla 39	<i>Percepción sobre la comunicación entre los departamentos de ventas y otros sectores.</i>	102



Tabla 40 *Percepción sobre la capacidad del equipo de ventas para atender y abordar sus necesidades.* 103

Tabla 41 *Resultado general del desarrollo del balanced scorecard.* 104

Tabla 42 *Resultados de los niveles alcanzados.* 105



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 *Balanced Scorecard.*35

Figura 2 *Género.*.....55

Figura 3 *Edad.*56

Figura 4 *Modalidad de Contrato.*57

Figura 5 *Percepción del desarrollo de recursos humanos o de ventas en la empresa*68

Figura 6 *Percepción sobre el desempeño de los trabajadores en el proceso de ventas.* ..69

Figura 7 *Percepción sobre la calidad de productos ofrecidos por la empresa.*.....70

Figura 8 *Percepción sobre la relación calidad-precio del producto.*71

Figura 9 *Percepción sobre las estrategias de marketing de ventas.*72

Figura 10 *Percepción sobre la destacada innovación y uso de tecnologías avanzadas.* ..73

Figura 11 *Percepción sobre la evaluación de la eficiencia y amabilidad del equipo de ventas.*.....74

Figura 12 *Percepción sobre la efectividad de las estrategias de ventas.*75

Figura 13 *Percepción sobre la comunicación del departamento de ventas y otros sectores.*.....76

Figura 14 *Percepción sobre la capacidad del equipo de ventas para entender sus necesidades.*77

Figura 15 *Resultado de las características del desempeño del recurso humano de ventas.*79

Figura 16 *Estrategias del Balanced Scorecard.*81

Figura 17 *Gestión de recurso humano de ventas.*83

Figura 18 *Percepción sobre el desarrollo de Recursos Humanos.*94

Figura 19 *Percepción sobre el desempeño de los trabajadores en el proceso de ventas.* 95



Figura 20 <i>Percepción sobre la calidad de los productos textiles ofrecidos.....</i>	96
Figura 21 <i>Percepción sobre la relación de calidad – precio de los productos de la empresa.</i>	97
Figura 22 <i>Percepción sobre estrategias de marketing de ventas que utiliza la empresa..</i>	98
Figura 23 <i>Percepción sobre la destacada innovación y uso de tecnologías avanzadas. ..</i>	99
Figura 24 <i>Percepción sobre la evaluación de la eficiencia y amabilidad del equipo de ventas.....</i>	100
Figura 25 <i>Percepción sobre la efectividad de las estrategias de venta.</i>	101
Figura 26 <i>Percepción sobre la comunicación entre los departamentos de ventas y otros sectores.....</i>	102
Figura 27 <i>Percepción sobre la capacidad del equipo de ventas para atender y abordar sus necesidades.</i>	103
Figura 28 <i>Resultado general de la gestión del recurso humano de ventas</i>	105



RESUMEN

El presente trabajo de investigación que lleva por título “Incidencia del desarrollo balanced scorecard sobre el desempeño de la gestión del recurso humano de ventas de una empresa de rubro textil para la provincia de San Román”, tiene el propósito de determinar la incidencia del desarrollo del Balanced Scorecard sobre el desempeño de la gestión del recurso humano de ventas de una empresa de rubro textil. El estudio posee un diseño cuasiexperimental, un método de orden científico, con un tipo que abarca lo descriptivo y un nivel de concordancia explicativa. Los valores resultantes por cada objetivo planteado, muestran que para el primer objetivo el promedio de los niveles que llegaron a alcanzar la encuesta, teniéndose un Nivel Alto de 31.80%, Nivel Medio de 27.70% y un Nivel bajo de 40.50%, estos resultados nos indican el nivel de desarrollo de las gestiones de los recursos humanos de venta es bajo. Además, en el segundo objetivo específico, la implementación del balanced scorecard sobre el desempeño del personal de ventas de la empresa Textil Tejitex fueron positivos, tal y como se puede apreciar en la tabla N.º 25, en las metas de la empresa eleva su rentabilidad y llega a alcanzar hasta un 20% de mayor rentabilidad, 15% más visitantes, disminuye las quejas asta en un 75 %. El tercer y último objetivo específico, el desarrollo del Balanced Scorecard, efectivamente se tuvo una incidencia significativa ya que la gestión del recurso humano de ventas ha mejorado notablemente según la encuesta con un 90.6% en el nivel alto.

Palabras claves: Balanced scorecard, gestión de ventas, recurso humano.



ABSTRACT

This research paper, entitled "Incidence of the Development of a Balanced Scorecard on the Performance of Sales Human Resource Management in a Textile Company in the Province of San Román," aims to determine the impact of the development of a Balanced Scorecard on the performance of sales human resource management in a textile company. The study has a quasi-experimental design, a scientific method, with a descriptive approach and an explanatory level of agreement. The resulting values for each objective posed show that for the first objective, the average of the levels reached in the survey, having a High Level of 31.80%, a Medium Level of 27.70%, and a Low Level of 40.50%. These results indicate a low level of development in sales human resource management. Furthermore, in the second specific objective, the implementation of the balanced scorecard on the performance of the sales staff of the company Textil Tejitex was positive, as can be seen in table No. 25, in the company's goals it increases its profitability and reaches up to 20% higher profitability, 15% more visitors, decreases complaints up to 75%. The third and last specific objective, the development of the Balanced Scorecard, effectively had a significant impact since the management of sales human resources has improved notably according to the survey with 90.6% at the high level.

Key words: Balanced scorecard, sales management, human resources.



INTRODUCCIÓN

Hoy en día, se observa que son cada vez más complejos los escenarios que enfrentan las organizaciones, por lo que es sumamente relevante llevar a cabo una evaluación más extensa de su gestión estratégica a fin de que puedan optimizar sus resultados en general, todo ello a través de la implementación de acciones correctivas, dado que para lograr ventaja competitiva frente a todos nuestros competidores no solo se puede depender de la especialización de sus funciones o del perfeccionamiento de sus procesos para poder sobresalir en el mercado.

En los últimos años, las empresas han avanzado mucho en el establecimiento de directrices para mejorar su competitividad en sus respectivos sectores. Como resultado, se ha desarrollado el Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta para ayudar a las organizaciones a alinearse más eficazmente y alcanzar los resultados deseados (visión, objetivos, metas) en un plazo determinado.

Es así, que el Balanced Scorecard está diseñado para responder a la necesidad de establecer un marco de gestión estratégica que se ajuste al rápido ritmo y a los requisitos del entorno competitivo contemporáneo.

Actualmente, la gestión de ventas de la empresa textil es un tema de gran interés, pero sólo un número limitado de organizaciones con capacidad para ofrecer un sistema completo con todas las características necesarias y garantizar su implantación con éxito.

La investigación se organiza en cuatro capítulos, como se indica a continuación:

Capítulo I: Esta constituida por la realidad problemáticas, los problemas, los objetivos, las justificaciones, las hipótesis y por las variables.



Capítulo II: Está constituido por los antecedentes internacionales, nacionales, locales y por las bases teóricas.

Capítulo III: Está constituido por el método, nivel, diseño, y tipo en el que se basa el estudio, además de la población y la muestra, abarcando los procedimientos.

Capítulo IV: Está constituido por los valores alcanzados para cada objetivo trazado, como el contraste de dichos resultados con los que obtuvieron los antecedentes, por medio de una discusión.

Finalmente, se redacta la conclusión a la que el estudio llegó, la recomendación que se hace para otros investigadores, y demás aspectos de evidencias para el cumplimiento del trabajo.



CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Situación problemática.

La implantación del Balanced Scorecard en América Latina ha tenido un impacto significativo debido a sus capacidades a fin de brindar una correcta decisión, informadas con precisión y eficacia. Este método requiere una cuidadosa consideración de la visión, la misión y las finalidades de la entidad, debido a que sirve de marco para alcanzar metas a medio y largo plazo. (Estrada, 2010, pág. 98).

El Balanced Scorecard está diseñado para responder a la necesidad de establecer un marco de gestión estratégica acorde con el rápido ritmo y las exigencias del entorno competitivo contemporáneo.

El artículo "El Balanced Scorecard en la empresa colombiana: un análisis exploratorio" de Cifuentes y Zapata (2010) señala que, si bien el balanced scorecard es un instrumento valioso, su implementación podría verse obstaculizada por su dificultad al cambio, la falta de alineación estratégica adecuada y la escasez de recursos para llevar a cabo la metodología de manera efectiva en el contexto colombiano.



En Perú, las grandes empresas han aplicado eficazmente el balanced scorecard para mejorar su competitividad y lograr reconocimiento y éxito. Lo hacen invirtiendo para la creación y renovaciones del activo inmaterial, aplicando una adecuada política contable y garantizando al fin el aumento, tanto en el ámbito externo como interno.

La industria textil en Perú cumple un rol primordial en los avances económicos de la nación, ya que es un importante sector manufacturero que crea oportunidades de empleo debido a sus características únicas y a su potencial.

El principal problema que enfrenta Tejitex, una corporación textil, se puede atribuir a cuatro factores principales, como lo indica la información proporcionada: herramientas de gestión de personal inadecuadas, escasez de técnicas de gestión de ventas, formación de personal insuficiente y planificación insuficiente. Como resultado, se hace la consideración de que las administraciones del recurso humano de ventas de la empresa textil son inadecuadas.

1.2. Planteamiento del problema.

1.2.1. Problema general.

¿Cuál es la incidencia del desarrollo del Balanced Scorecard sobre el desempeño de la gestión del recurso humano de ventas de una empresa de rubro textil para la provincia de San Román?

1.2.2. Problemas específicos.

1. ¿Cuáles son las características del desempeño de la gestión del recurso humano de ventas de la empresa Textil Tejitex?
2. ¿Cómo es el desarrollo del Balanced Scorecard sobre el desempeño de la gestión de recursos humanos de ventas de la empresa Textil Tejitex?



3. ¿Cuál es la incidencia del desarrollo del Balanced Scorecard sobre el desempeño de la gestión del recurso humano de ventas de la empresa Textil Tejitex?

1.3. Objetivos de investigación.

1.3.1. Objetivo general.

Determinar la incidencia del desarrollo del Balanced Scorecard sobre el desempeño de la gestión del recurso humano de ventas de una empresa de rubro textil para la provincia de San Román.

1.3.2. Objetivos específicos.

1. Determinar las características del desempeño de la gestión del recurso humano de ventas de la empresa Textil Tejitex.
2. Analizar el desarrollo del Balanced Scorecard sobre el desempeño de la gestión de recursos humanos de ventas de la empresa Textil Tejitex.
3. Determinar la incidencia del desarrollo del Balanced Scorecard sobre el desempeño de la gestión del recurso humano de ventas de la empresa Textil Tejitex.

1.4. Justificación de investigación.

1.4.1. Justificación técnica.

Se deriva de la gestión de los recursos humanos de ventas, que enfatiza la necesidad de optimizar y mejorar el marco de las gestiones de venta para la organización. Este método es congruente con el conocimiento adquirido en el transcurso de la trayectoria de los profesionales y el desarrollo de estrategias de cuadro de mando integral los cuales podrían simplificar las fases de venta.



1.4.2. Justificación económica.

La implantación de estrategias de cuadros de mandos integrales en las gestiones para las ventas y el factor recurso humano, se basa en diversos factores financieros y en las ventajas concretas que estas soluciones aportan a la organización, entre ellas la disminución de los gastos operativos. Ambos sistemas facilitan la optimización de tareas repetitivas, mejorando la supervisión y la comprensión de las operaciones departamentales, denotándose que el resultado final es la disminución de los costes operativos.

1.4.3. Justificación social.

Las estrategias del balanced scorecard en las gestiones de recurso humano de ventas, se refiere a los Cuadros de los Mandos Integrales como una herramienta que permite a la dirección de una empresa ayudar en la toma de decisiones y garantizar que se lleven a cabo con eficacia, facilitará la prestación por parte de la empresa de un servicio de atención al cliente superior y unos tiempos de respuesta rápidos, siempre que se disponga de información precisa.

1.5. Hipótesis de investigación.

1.5.1. Hipótesis general.

La incidencia del desarrollo del Balanced Scorecard sobre el desempeño de la gestión del recurso humano de ventas de una empresa de rubro textil para la provincia de San Román, tendrá una incidencia regular.

1.5.2. Hipótesis específicas.

1. Las características del desempeño de la gestión del recurso humano de ventas de la empresa Textil Tejitex será media baja.



2. El desarrollo del Balanced Scorecard sobre el desempeño de la gestión de recursos humanos de ventas de la empresa Textil Tejitex, contemplará diversos elementos.
3. La incidencia del desarrollo del Balanced Scorecard sobre el desempeño de la gestión del recurso humano de ventas de la empresa Textil Tejitex, será significativa.

1.6. Variables e indicadores.

1.6.1. *Variable independiente.*

Balanced Scorecard.

Indicadores:

- Perspectivas de los clientes.
- Perspectivas financieras.
- Perspectivas del proceso interno.
- Perspectivas de crecimiento y aprendizaje.

1.6.2. *Variable dependiente.*

Gestión de recurso humano de ventas.

Indicadores:

- Planificación de recursos humanos.
- Gestión del tiempo.
- Gestión de relaciones con clientes.



1.7. Operacionalización de variables.

Tabla 1

Desarrollo de la operacionalización de variables

Variable Dependiente	Definición	Dimensiones	Indicadores	Inst. de medición
Gestión de recurso humano de ventas	La gestión de los recursos de ventas es fundamental para conseguir una fuerza de ventas productiva y motivada, capaz de alcanzar los objetivos comerciales establecidos por la empresa. También requiere garantizar que los objetivos estratégicos de la organización estén en consonancia con los recursos ya disponibles.	Planificación de recursos humanos		Encuestas y software
		Gestión del tiempo		
		Gestión de relaciones con clientes		
Variable Independiente	Definición	Dimensión	Indicadores	Instrumentos de medición
Balanced Scorecard	El balanced scorecard es un marco diseñado para incorporar métricas de rendimiento generadas a partir de objetivos estratégicos. Una traducción lúcida y exacta de la estrategia de la organización en objetivos intangibles y métricas genera los impulsores, que abarcan clientes, procesos y oportunidades de aprendizaje y desarrollo. Estos impulsores se producen a partir de la traducción de la estrategia. (Kaplan & Norton, 1992)	Perspectiva de los clientes	Características del mercado	formato de toma de datos encuestas y software
		Perspectiva de los procesos internos	Identifica los procesos	
		Perspectiva financiera	Gestión financiera	
		Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Proyección del futuro	

Nota. Elaborado por el tesista.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de investigación.

2.1.1. *Antecedentes internacionales.*

Según Lozano y Rosado (2021) en su tesis “Balanced Scorecard y el volumen de ventas en las empresas de artículos de ferreterías y revestimiento de pisos del Cantón la Maná” En el entorno empresarial actual, dinámico y ferozmente competitivo, las microempresas se enfrentan al reto de asignar un tiempo, una energía, unos recursos humanos y unas inversiones financieras considerables para evaluar eficazmente sus esfuerzos en la consecución de objetivos estratégicos. Sin embargo, se plantea un problema importante, ya que la mayoría de las microempresas se ven obligadas a basarse únicamente en el método empírico, lo que obstaculiza su capacidad para desarrollar una comprensión global de los procesos económicos implicados. Además, la falta de conocimientos en materia de rendimiento laboral, servicio al consumidor y técnicas de marketing contribuye aún más a que las microempresas no consigan establecer y mantener una posición competitiva en el mercado. El objetivo es aplicar el Balanced Scorecard al volumen de ventas de las empresas de ferretería y revestimientos de pisos del cantón La Maná, con el fin de idear tácticas



novedosas. Para lograr el objetivo, se acudió a la literatura y a la investigación de campo, ya que un número cada vez mayor de microempresas ha reconocido la importancia de la medición del rendimiento. Sin embargo, los mecanismos que emplean actualmente para recopilar, supervisar y difundir información sobre su rendimiento presentan varias deficiencias. El Cuadro de Mando Integral pretende transformar este proceso persiguiendo un propósito definido. Se obtuvo una muestra de 205 consumidores y 38 propietarios mediante selección estratificada de una población de 2.730 microempresas y 1.678 empleados del sector urbano. Las encuestas utilizaron un instrumento de cuestionario validado. Esto subraya la importancia esencial de los Cuadros de los Mandos Integrales. La investigación demuestra que la adopción de los Cuadros de los Mandos Integrales afecta sustancialmente a la facturación de la organización. Los resultados indican que una comprensión global de la filosofía empresarial, la creatividad, la motivación, la oportunidad y las estrategias puede facilitar el crecimiento económico.

Además, Gaibor y Carrasco (2020) en su trabajo denominado "Balanced Scorecard y su incidencia en la gestión financiera en la cooperativa de ahorro y crédito Juan Pío de Mora LTDA, oficina matriz en el Cantón San Miguel", el trabajo se desarrolló en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juan Pío de Mora", en el que la finalidad fue de proponer una mejor continuidad en las gestiones administrativas y financieras. Para lograrlo, el estudio se focaliza en el crecimiento del Balanced Scorecard, una herramienta eficaz que pretende alcanzar mejores resultados a través de la planificación estratégica. Mediante la comprensión de los factores internos y externos en las áreas pertinentes, este instrumento permite el control de los indicadores de rendimiento. Por lo tanto, ofrece información puntual para supervisar y garantizar la consecución de los objetivos de la institución. El objetivo principal de este estudio es analizar la influencia de los Cuadros de los Mandos Integrales en la gestión financiera de la Cooperativa. Esto se logrará mediante una



investigación exhaustiva de las circunstancias existentes y una comprensión profunda de las ideas teóricas pertinentes. Para recopilar información sobre el problema, se ha realizado un estudio de campo, en el que se interactuó con los trabajadores de la entidad y realizar un estudio descriptivo, para establecer una conexión con los hechos ocurridos. La idea mejorará el rendimiento de la cooperativa al dotarla de una mejor gestión del plan estratégico. Se concluye que los indicadores deberían alinearse con los cuatro puntos de vista necesarios para que la entidad alcance sus propósitos en el dominio y obligación. Estos indicadores sirven como herramienta de ayuda en la toma de decisiones.

Finalmente, Mendez y Ordóñez (2019) expone en su trabajo denominado “Implementación del Balanced Scorecard en el área de recursos humanos en la empresa GP Cargo SAS”. Este estudio examina la aplicación de los Cuadros de los Mandos Integrales en la división de recursos humanos de GP CARGO SAS. La idea es alinear el departamento de recursos humanos con las finalidades generales de la entidad. Establecer fases que enfatizan las importancias del alcance y la adquisición de personas, asegurando la vida útil y la idoneidad del candidato seleccionado en alineación con el desarrollo de la empresa. Ello implica la realización de investigaciones para crear recursos para el plan estratégico, seguidas de encuestas a las partes interesadas. El resultado establece una correlación sustancial entre el crecimiento de la empresa y la contratación, por lo que resulta crucial a la hora de priorizar todas las áreas dentro del plan estratégico.

2.1.2. Antecedente nacional.

Según Brazowich (2021) el presente estudio tiene por título “Implementación de un Balanced Scorecard y su influencia en la rentabilidad de las empresas del sector textil en Lima Metropolitana.” La naturaleza dinámica de la industria textil la hace cada vez más vulnerable a las pérdidas financieras y a las limitaciones del capital circulante. En



consecuencia, las empresas textiles se ven obligadas a adoptar medidas financieras que promuevan la rentabilidad y mejoren la estabilidad de su plantilla. La información se recopiló a partir de estudios referenciados en el contexto de la implantación del Balanced Scorecard en diversas empresas. Aplicación del Balanced Scorecard en diversas naciones e instituciones. Se empleó un enfoque de investigación correlacional no experimental utilizando un universo de estudio de 53 entidades del rubro textil de Lima. Los valores alcanzados muestran que, si bien el 78% de personas encuestadas reconoce la relevancia del análisis de usuarios e las entidades, el 20% demuestra una falta de comprensión sobre el tema. El 90 por ciento de los encuestados aprueba la implementación de iniciativas diseñadas para el cultivamiento de las lealtades del cliente. El 24% de los participantes desconoce que la gestión financiera se utiliza para regular la liquidez de la organización. El 60% de los empleados conoce las métricas de desempeño que sus organizaciones han implementado. Los objetivos estratégicos de la empresa solo son conocidos por el 76% de los encuestados. El 80% de los participantes está de acuerdo en que evaluar los procedimientos internos de la empresa es crucial para el mejoramiento de los efectos financieros. El Cuadro de Mando Integral permite a los usuarios ver claramente los propósitos estratégicos que respaldan la misión, la visión y las técnicas de una empresa mediante su aplicación. La metodología de los Cuadros de los Mandos Integrales permite a la empresa priorizar las consideraciones financieras al tiempo que enfatiza los procesos internos, incluidas las métricas de productividad, la calidad del producto, la eficiencia de costos y la efectividad del proceso de fabricación. Eficiencia de los procesos de fabricación. El propósito primordial de las empresas textiles es optimizar su lealtad del consumidor y preservar la reputación de la marca de la empresa mediante el empleo de una estrategia de Cuadro de Mando Integral (BSC).



Además, Telles (2019) El trabajo de investigación titulado "Aplicación del Balanced Scorecard para mejorar el desempeño de la Gerencia del Recurso Humano de Ventas en la Corporación Americana de Desarrollo Perú". El objetivo está en evaluar el efecto de la implantación de los Cuadros de los Mandos Integrales en la mejora del rendimiento comercial del departamento de Gestión de Recursos Humanos (HRM) de la American Development Corporation. El enfoque de estudio adoptado es a la vez pragmático y esclarecedor. El tema principal abordado en esta investigación es la inadecuada estructura, control y planificación en el departamento de Recurso Humanos específicamente en la división del área de venta. La población está formada por información cuantitativa recogidos mensualmente de los trabajadores del área de venta, que abarcan los 5 meses anteriores y los 5 meses posteriores a la aplicación de los Cuadros de los Mandos Integrales. El tamaño de la muestra es igual al de la población. Los resultados indicaron que el uso de los Cuadros de los Mandos Integrales mejoró el rendimiento de los RRHH. Tras la ejecución del programa, el crecimiento de las ventas experimentó una notable mejora, marcada por un aumento del 26,24%. Además, la dimensión Planificación experimentó un crecimiento del 34%, la dimensión Organización experimentó un crecimiento del 35%, la dimensión Ejecución tuvo un crecimiento del 26%, y la dimensión Control tuvo el mayor crecimiento, del 62,40%. La evaluación analítica de la variable Balanced Scorecard revela que su implementación permitió un incremento en la utilidad de S/.22,627.53 en el segundo trimestre, luego de un estudio comparativo de resultados previos y posteriores al desarrollo en las ventas en las regiones. La prueba de normalidad de Shapiro-Wilk y la prueba t de Student sugieren que los datos se ajustan a una distribución paramétrica, como lo evidencia la evaluación inferencial de las variables dependientes, desempeño. En tal sentido, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis del investigador (H_a) a un nivel de significancia de 0.035.



Asimismo Rojas y Tucto (2022), en su tesis “Balanced Scorecard y su incidencia en la gestión financiera de las mypes del sector comercio giro venta de repuestos de vehículos automotores en el distrito de Santa Anita 2022” Mediante el empleo de métodos de captura de datos y análisis estadístico con el software SSPS versión 25, esta investigación emplea un enfoque cuantitativo para investigar la hipótesis con mediciones numéricas para lograr la lealtad del consumidor. También se adhiere a los principios y metodologías establecidos de recopilación de datos. Para alcanzar este objetivo, se empleó la metodología de encuesta mediante un cuestionario diseñado para medir cada variable e indicador de la investigación. En la etapa de campo participaron 68 directivos o responsables del sector financiero y de la línea de negocio específica objeto de estudio. La conclusión a la que se llegó fue que el Balanced Scorecard es una herramienta de gestión versátil adecuada para empresas de cualquier tamaño o etapa de crecimiento empresarial. Se centra en abordar las demandas y adaptarse a los cambios necesarios para desarrollar estrategias competitivas para el mercado. Esta guía se dirige específicamente a las microempresas y pequeñas empresas del sector del comercio, ayudándolas a supervisar y prever la sostenibilidad del negocio. Esto incluye áreas como la investigación de ventas y la introducción de enfoques innovadores en la gestión estratégica de recursos. Además, es fundamental ofrecer consejos específicos, como: a. Entablar negociaciones eficaces con los proveedores clave para garantizar la adquisición de piezas de repuesto normalizadas y crear asociaciones estratégicas, b. Para aumentar las ventas y aplicar eficazmente las ratios financieras en la empresa, es necesario impartir formación financiera a todos los empleados del departamento financiero, con el objetivo de relacionarse mejor con los clientes, c. Evaluar continuamente el aspecto financiero adoptando un enfoque centrado en el cliente. Evaluar continuamente el aspecto financiero utilizando un supervisor financiero para identificar eficazmente las oportunidades rentables y discernir los posibles errores derivados de una mala toma de decisiones.



2.1.3. *Antecedente local.*

Según Ramos (2023) muestra la tesis titulada “Modelo de Balanced Scorecard en la empresa constructoras y consultores Asociados del sur”, Las microempresas y las medianas empresas de Puno encuentran obstáculos a su expansión debido a la ineficacia de los procesos y a una planificación inadecuada. Su progreso se ve limitado por la escasez de recursos y de trabajadores especializados. El objetivo principal del estudio fue desarrollar un modelo de Cuadros de Mandos Integrales que facilite la expansión de Consultores y Constructoras Asociadas del Sur SAC. El estudio planteó que el crecimiento de la organización se vería significativamente influenciado por las implementaciones del modelo de Cuadro de Mando Integral en la empresa entre 2017 y 2020, ya que generaría valor consistente en la perspectiva financiera de los usuarios, del proceso interno y del aprendizaje. Utilizando un diseño de investigación longitudinal no experimental, el estudio implementó una metodología de investigación híbrida. Se clasifica como investigación aplicada, ya que está diseñada para resolver cuestiones prácticas y ofrecer soluciones inmediatas en el entorno organizativo. La investigación es de naturaleza explicativa y descriptiva, con énfasis en el análisis de datos. Se empleó una muestra intencional no probabilística, y los métodos de adquisición de datos incluyeron la revisión de documentos, la discusión en grupo y la observación participante. La investigación se vio reforzada por la aplicación del marco de los Cuadros de los Mandos Integrales. Los valores obtenidos sugieren que CASUR SAC ha mitigado eficazmente el riesgo de niveles organizativos y ha logrado crecer en las cuatro áreas mediante el establecimiento de finalidades estratégicas y la posterior redefinición de la Misión y Visión de la organización.

Además, Mollisaca (2021) El presente trabajo de investigación denominado “El Balanced Scorecard y sus influencias en las rentabilidades de los canales de ventas del Grupo MFC S.A.C”, Este estudio pretende ilustrar el impacto del Balanced Scorecard en las



rentabilidades de los canales de venta del Grupo MFC S.A.C. El canal de ventas Juliaca ha sido elegido como objeto de investigación debido a la baja rentabilidad de la empresa en este canal. Esto por consiguiente de la reciente reducción en las ventas. A lo largo de la investigación, se determinó que el manejo insuficiente de los procesos, la ausencia de procedimientos estandarizados de trabajo, la falta de orientación estratégica adecuada y la ausencia de estrategias efectivas son los factores subyacentes que contribuyen a la baja rentabilidad y competitividad del canal. Por lo tanto, tras examinar las circunstancias actuales, se sugirió que la utilización del Balanced Scorecard sería una solución muy eficaz para mejorar la rentabilidad y el rendimiento del canal de ventas. El estudio confirmó la eficacia de las acciones propuestas utilizando escenarios que ilustran el rendimiento de la empresa antes y después de su aplicación. Los resultados demostraron el impacto positivo del Balanced Scorecard en la rentabilidad del canal de ventas de Juliaca. La posible implantación del Balanced Scorecard podría conducir al aumento significativo de las ventas en un 34,31% y a un consiguiente incremento de la rentabilidad en un 14,12%. Este resultado es altamente satisfactorio para la empresa.

2.2. Bases teóricas.

2.2.1. *Balanced Scorecard.*

El balanced scorecard es un marco diseñado para incorporar métricas de rendimiento generadas a partir de objetivos estratégicos. El Balanced Scorecard incorpora los datos financieros históricos al tiempo que introduce los factores que determinan el rendimiento financiero futuro. Los factores determinantes, que abarcan los clientes, los procesos y las oportunidades de aprendizaje y crecimiento, estos son el resultado de una conversión precisa y organizada de las estrategias de la organización en métricas y objetivos inmateriales.(Kaplan & Norton, 1992).



El Balanced Scorecard es un marco y una herramienta completos que permiten a una empresa articular y evaluar eficazmente sus activos tangibles e intangibles. No pretende cuantificar ninguno de los dos, sino ofrecer información suficiente para evaluarlos.

El Balanced Scorecard se basa en la categorización de los objetivos empresariales en cuatro perspectivas distintas. Son las siguientes:

- Las perspectivas financieras se refieren a los elementos estratégicos que repercuten directamente en el valor de los accionistas. Este enfoque es crucial para las operaciones empresariales, ya que pretende aumentar el valor y generar valor para los accionistas. Además, cuantifica el beneficio neto de la empresa. A pesar de su facilidad de medición, este método está muy limitado, ya que sólo es aplicable a los acontecimientos que se producen más allá del horizonte visible y proporciona una visión retrospectiva exclusivamente. Por lo tanto, es más probable que influya en las decisiones estratégicas de corto plazo. La rentabilidad, la expansión, el valor para los accionistas y la elaboración de presupuestos son ejemplos de esta perspectiva.
- La propuesta de valor para el cliente es el componente fundamental de cualquier estrategia empresarial, como subraya la perspectiva del cliente. Atrae, mantiene y fortalece eficazmente las relaciones con los consumidores, distinguiendo así a una empresa de sus competidores. Es esencial incorporar datos medibles, como la captación de consumidores, el tiempo de respuesta y la fidelidad, a los Cuadros de los Mandos Integrales cuando se implante.
- El punto de vista del proceso interno se centra en los parámetros organizativos y operativos que contribuyen a la capacidad de una empresa para lograr un éxito financiero sólido y ofrecer a los clientes una propuesta de valor excepcional. Algunos ejemplos posibles son la disponibilidad operativa, la fiabilidad y las actividades posventa.



- El enfoque de aprendizaje y crecimiento hace hincapié en la capacidad de una organización para experimentar con nuevas ideas, introducir mejoras y obtener nueva información. Los ejemplos pueden incluir la formación y el desarrollo del personal, la optimización del sistema de informaciones y el mejoramiento de las operaciones internas.

2.2.1.1. Importancia del Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta de gestión estratégica que ha tenido una influencia sustancial en el ámbito de la gestión de los recursos humanos y la evaluación del rendimiento de las organizaciones. La utilización de esta metodología ha permitido a las organizaciones evaluar y cuantificar el rendimiento de sus recursos humanos de una manera estrechamente relacionada con los objetivos estratégicos de la empresa. En consecuencia, esto ha redundado en el mejoramiento de la práctica de gestiones y en la generación de mayor valor (Sánchez, s.f.).

Además, el Balanced Scorecard (BSC) ha capacitado a los departamentos de recursos humanos para adoptar un enfoque más estratégico y evaluar eficazmente el desempeño de los empleados, asumiendo así un papel transformador dentro de la organización (Ramírez, 2016).

En resumen, el Balanced Scorecard es una herramienta de gestión estratégica que ha mejorado la gestión de los recursos humanos al facilitar una evaluación estratégica alineada con los objetivos de la empresa. El resultado ha sido una gestión más eficaz y la creación de valor.

2.2.1.2. Características de Balanced Scorecard.

Un sistema de gestión completo requiere el establecimiento de un conjunto armonizado de indicadores. El sistema posee la capacidad de identificar la relación entre los actos y sus correspondientes resultados. La empresa reconoce que para satisfacer al inversor debe generar beneficios. La empresa reconoce que, para gratificar al consumidor, Hay que perfeccionar u optimizar el producto y reducir o eliminar costes. Para mantener una ventaja competitiva sostenible, hay que reevaluar la misión y la visión de la entidad, es imperativo adquirir continuamente conocimientos e implicarse activamente en la innovación (Ramírez, 2016). El balanced scorecard posee los siguientes atributos:

- ✓ Identifica y explica claramente elementos que afectan la metodología hacia organización.
- ✓ Facilita una comprensión clara de la finalidad y los objetivos de la organización.
- ✓ Permite su desaparición en toda la organización.
- ✓ Especifica la formulación de indicadores de rendimiento para cada objetivo.
- ✓ Garantiza la comprensión universal de los indicadores relativos tanto a áreas específicas como a la empresa en su conjunto.
- ✓ Establece una conexión entre cada métrica y un mecanismo estructurado de retroalimentación.
- ✓ Incorporar una comunicación coherente.
- ✓ Permite evaluar los objetivos y determinar las posibles medidas correctoras necesarias.

2.2.1.3. Estrategias del desarrollo del Balanced Scorecard.

El desarrollo del Balanced Scorecard (BSC) es un paso crucial para personalizar e implantar esta herramienta de gestión estratégica en muchos contextos y sectores



organizativos (Sánchez, 2010). Algunas estrategias para el desarrollo del Balanced Scorecard incluyen:

- 1. Entender la visión y la estrategia de la organización:** Para crear un Balanced Scorecard que refleje fielmente los principios rectores y los objetivos de la empresa, es esencial comprender a fondo su visión y su estrategia.
- 2. Identificar las perspectivas y las dimensiones:** El Balanced Scorecard hace hincapié principalmente en cuatro dimensiones clave: aprendizaje y desarrollo, procedimientos operativos, satisfacción del cliente y rendimiento financiero. Es crucial determinar dimensiones adecuadas para cada perspectiva que se alineen con las condiciones reales de la organización.
- 3. Desarrollar objetivos funcionales y de indicadores:** Desarrollar objetivos funcionales y de indicadores que se ajusten con precisión a las estrategias de la entidad es de suma importancia. Los propósitos y cada indicador deben ser cuantificables, alcanzables y acordes alineado con el objetivo estratégico de la organización.
- 4. Establecer el apoyo directo y la formación del equipo:** Es crucial establecer un apoyo directivo y proporcionar una formación completa al equipo responsable de adoptar y utilizar el Balanced Scorecard. Esto puede abarcar la instrucción, la orientación y la asignación de los recursos necesarios para ejecutar el proceso del Balanced Scorecard de forma competente.
- 5. Analizar factores de gestión, control y competitividad:** Un aspecto esencial del desarrollo del Balanced Scorecard incluye el examen de la gestión, el control y los elementos competitivos dentro del panorama económico emergente. Esto puede implicar la evaluación de factores como las condiciones del mercado y los avances tecnológicos.
- 6. Aplicar el balanced scorecard en diferentes sectores y niveles de la entidad:** La aplicación del (BSC) en diversos sectores y jerarquías organizativas puede plantear



dificultades singulares. Adaptar la herramienta a las características y necesidades individuales de cada entorno y nivel de organización, como el sector comercial y la gestión de estrategias de marketing, es crucial (Pacheco et al., 2002).

En resumen, el desarrollo de un balanced scorecard implica comprender las visiones y las estrategias de las organizaciones, determinar las perspectivas y dimensiones adecuadas, formular objetivos funcionales y de indicadores, conseguir el apoyo de la dirección y fomentar la cohesión del equipo, evaluar la gestión, el control y los factores competitivos, e implantar el Cuadro de Mando Integral en diversos sectores y niveles de la organización.

2.2.1.4. Beneficios de implementación del Balanced Scorecard.

El cuadro de mando integral es un sistema de manejo empresarial que establece una conexión entre el rendimiento y los principales planes y objetivos. Produce resultados en cuatro dominios esenciales dentro de cada organización: desempeños financieros, conocimientos del usuario, proceso comercial interno, aprendizajes y desarrollo. Implantar el marco del balanced scorecard en su organización ofrece varias ventajas en términos de medición. (Gerrero, p.179).

- ✓ Transformación de la visión en objetivos medibles.
- ✓ Clasificación de las estrategias y consenso sobre ella.
- ✓ Difusión de las tácticas en toda la organización.
- ✓ Garantizar que los objetivos individuales y de equipo estén en consonancia con la estrategia general.
- ✓ Garantizar que los objetivos estratégicos estén en consonancia la incorporación de objetivos a largo plazo y planes financieros anuales.
- ✓ Ofrece una evaluación más completa y equitativa del funcionamiento de la organización.

2.2.1.5. Ventajas de la implementación del balanced scorecard.

La metodología del balanced scorecard permite a las empresas evaluar y supervisar la estrategia de una organización. La aplicación del sistema de los Cuadros de los Mandos Integrales (CMI) en su organización tiene varias ventajas.

- 1) Ayuda a las empresas a definir su estrategia y a comunicarla de manera clara y concisa a toda la organización.
- 2) Permite sincronizar los objetivos individuales y departamentales con el plan general de la organización.
- 3) Permite adquirir una ventaja competitiva utilizando sistemas de control que establecen objetivos e indicadores. Estos sistemas facilitan el análisis de las desviaciones con respecto al resultado deseado, señalan las áreas de mejora y validan los métodos.
- 4) Conjuga las metas individuales de los empleados con las de la organización.
- 5) Facilita la gestión de la información.

2.2.1.6. Dimensiones del Balanced Scorecard.

El cuadro de mando integral es un marco de gestión que conecta las estrategias y los objetivos clave con sus correspondientes resultados de desempeño en cuatro dominios vitales de una organización: desempeños financieros, conocimientos del usuario, proceso comercial interno, aprendizajes y crecimientos. Estas cuatro importantes categorías se conocen como los cuatro puntos de vista del balanced scorecard. Cada punto de vista posee objetivos e indicadores distintos en el que se emplean con el fin de analizar la rentabilidad y el avance hacia el objetivo estratégico de la organización. Las cuatro perspectivas son las que se indican a continuación:

- 1. Perspectiva financiera:** Este punto de vista se centra en los resultados financieros de la organización, abarcando métricas como ingresos, gastos, rentabilidad y valor para el

accionista. La organización traduce sus objetivos financieros en mediciones específicas que permiten supervisar sus resultados financieros.

- 2. Perspectiva del cliente:** Este punto de vista se centra en garantizar la satisfacción del cliente e idear estrategias para generar valor para los clientes. Los objetivos de este punto de vista se transforman en acciones tangibles que permiten a la organización evaluar su rendimiento en relación con el agrado, la fidelidad y la retención al consumidor.

Figura 1

Balanced Scorecard.



Nota. Eart Google, Balanced Scorecard.

- 3. Perspectiva de procesos internos de negocio:** Este punto de vista hace hincapié en las funciones internas de la organización y en cómo podría mejorar su eficacia y eficiencia de estas operaciones. Los objetivos de este punto de vista se transforman en acciones tangibles que permiten a la organización evaluar su éxito en términos de calidad, eficiencia y eficacia de los avances.



4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Este punto de vista se centra en la mejora de las capacidades y competencias de la organización, abarcando el desarrollo del personal, la innovación y el perfeccionamiento continuo. Los objetivos de esta perspectiva se convierten en métricas tangibles que permiten a la organización supervisar sus resultados en materia de formación, innovación y mejora continua (Sánchez, 2010).

2.2.2. Gestión de recurso humano de ventas.

2.2.2.1. Definición de las gestiones del recurso humano de la venta

Las administraciones del recurso humano se relacionan a la totalidad de estrategias y acciones aplicadas por una empresa para mejorar los resultados empresariales fomentando la motivación y el bienestar de sus empleados. En el ámbito de las ventas, el departamento del Recurso Humano asume una posición vital en las estrategias de venta de las entidades al supervisar no sólo la contratación de personal, sino también su formación, que en última instancia determina los medios para mejorar los resultados. Cuando se habla de la importancia de los Recursos Humanos en el contexto de la empresa y el comercio, hay consenso en que el capital humano constituye un factor distintivo inherente y un catalizador para crear nuevas perspectivas empresariales.

2.2.2.2. Importancia de la gestión del recurso de ventas

La administración eficaz de los recursos de ventas es crucial para el crecimiento y el éxito de cualquier empresa. Las gestiones de ventas es el desarrollo sistemático de un equipo de ventas mediante la coordinación de los métodos y tácticas de venta más eficaces para alcanzar los objetivos corporativos. Una gestión de ventas eficaz es crucial en una empresa, ya que permite alcanzar los objetivos corporativos con mayor rapidez y eficacia. Además,

facilita la creación de una ventaja única y competitiva en el mercado, lo que se traduce en un valor añadido (Bianco, 2023).

La gestión de ventas permite el seguimiento y la supervisión de los procedimientos y de todo el equipo de ventas para identificar los problemas con prontitud y establecer protocolos de formación para los futuros comerciales que quieran unirse al equipo. Además, una administración de ventas eficaz fomenta una fuerza de ventas cohesionada y son dedicadas a las consecuciones de resultados.

En resumen, la gestión de recursos de ventas es importante porque:

- Facilita la consecución de los objetivos corporativos de forma más rápida y eficaz.
- Crea algo distintivo que agrega mayor valor y competencia en el mercado.
- Permite el seguimiento y la supervisión sistemáticos tanto de los procedimientos operativos como de toda la fuerza de ventas.
- Genera un equipo de ventas más unido y comprometido con la consecución de resultados.

2.2.2.3. Características de la gestión de recurso de ventas

La gestión de los recursos de ventas es una cuestión crítica para cualquier organización que quiera prosperar. La gestión de ventas es el desarrollo sistemático de un equipo de ventas mediante la coordinación de los métodos y tácticas de venta más eficaces para alcanzar los objetivos corporativos. Una gestión eficaz de las ventas es crucial en una empresa, ya que facilita la consecución de los objetivos corporativos con mayor rapidez y eficacia. Además, permite crear una ventaja única y competitiva en el mercado.

La ejecución de las gestiones de ventas permite supervisar y regular los procesos y el conjunto de la fuerza de ventas, con el objetivo de identificar los problemas en una fase temprana y establecer protocolos de formación para los futuros comerciales que quieran



unirse al equipo. Además, una administración de ventas eficaz fomenta una fuerza de ventas cohesionada y dedicada a la consecución de resultados.

En cuanto a las características de la gestión de recursos de ventas, estas pueden incluir:

- 1. Identificación de los clientes objetivo:** Este proceso implica delimitar segmentos objetivo, que engloban los deseos o necesidades de los consumidores y las categorías de precios. Además, implica la identificación de nichos estratégicos y de apoyo, así como el desarrollo de estrategias y enfoques para entrar con éxito en nuevos nichos.
- 2. Establecimiento de canales de distribución:** Crear un sistema de clasificación de los distintos canales de distribución, recopile información sobre comerciantes, distribuidores y otros socios del canal y establezca las necesidades, requisitos y condiciones que deben cumplirse para que estén dispuestos a operar juntos.
- 3. Administración del canal de distribución:** Esto abarca la asignación estratégica de las ventas entre los distintos canales y entre los participantes del canal, la formulación de términos y condiciones específicos para cada canal y el establecimiento de una estructura global de incentivos para los distribuidores, que incluye la aplicación de promociones, bonificaciones, eventos de formación y otras iniciativas relacionadas. La recopilación y el intercambio sistemático de datos con los participantes del canal es un elemento fundamental en las gestiones de la comunicación, que entra dentro de la misma descripción general. Además, engloba la supervisión de los distribuidores, que implica el control del pago además del control del coste y la calidad del servicio. Además, requiere el examen y la modificación de las condiciones, así como de la base de consumidores y de los actores del canal.
- 4. Organización del departamento de ventas y desarrollo de su estrategia:** Esto afecta a la delimitación de trabajos y obligaciones, la entidad y asignación de personal dentro



del departamento, el reparto de funciones entre los empleados en función de las categorías de productos, grupos de clientes, regiones, etc., y la prestación de asistencia técnica al departamento de ventas.

5. **Dirección de la fuerza de ventas:** Esta característica abarca la supervisión estratégica del departamento de ventas y de su personal, incluyendo actividades como el reclutamiento, la selección, la incorporación, la motivación y la formación de los nuevos trabajadores. Además, debe abarcar los intercambios de conocimientos y colaborar con otros departamentos para evaluar el rendimiento general de todo el departamento y cada uno del empleado, los cálculos de los gastos de venta y la supervisión de la gestión de costes.
6. **Habilidades personales de venta y gestión de relaciones:** Entre los logros más notables cabe citar el establecimiento y la ejecución de un sistema de captación de clientes, la mejora de la competencia comercial a lo largo de todo el ciclo de ventas, la elevación de la atención al cliente y la gestión postventa, y el meticuloso registro y análisis de los datos de ventas individuales.

2.2.2.4. Estrategias de la gestión de recurso de ventas

Para mejorar las gestiones del recurso de venta, podemos considerar las siguientes:

- A. **Conocer bien los recursos humanos:** Comprender las habilidades y rasgos de cada empleado es crucial para una gestión eficaz. Es vital para el éxito del equipo elegir cuidadosamente al trabajador que posean las capacidades y habilidades esenciales a fin de alcanzar el objetivo establecido por la dirección del departamento.
- B. **Controlar los recursos:** Es necesario supervisar tanto los recursos humanos como los materiales. La gestión eficiente de los recursos puede lograrse mediante un análisis eficaz de los datos y evaluar el logro de los objetivos.

- C. Establecer las funciones y objetivos de los recursos de ventas:** Es necesario establecer las funciones y los objetivos de los recursos de ventas, tal y como se esboza en la estrategia de ventas ideada por la dirección del departamento. Dado que los objetivos principales de la mayoría de las organizaciones es optimizar sus ventas, es importante considerarlo como la finalidad y el objetivo primordiales que los recursos de ventas de una empresa deben esforzarse por alcanzar. Las funciones adicionales se refieren al mercado y abarcan la comprensión del mercado, los competidores directos e indirectos y, naturalmente, los clientes.
- D. Organizar los recursos de ventas:** La asignación eficaz de los recursos de ventas es crucial para el rendimiento del equipo. Esto incluye la selección precisa del personal, la supervisión de los recursos, el establecimiento de funciones y objetivos de ventas para los recursos, y la formación y el desarrollo del personal.
- E. Capacitar y formar al recurso humano:** La formación y la educación de los recursos humanos son cruciales para el rendimiento del equipo. Esto abarca la instrucción en habilidades de venta, la instrucción en el uso de herramientas de venta, la instrucción en estrategias de negociación y otra formación relacionada.

2.2.2.5. Los beneficios de la gestión de procesos de ventas

Una gestión eficaz de las ventas es un paso crucial para cualquier empresa que quiera prosperar. Entre las ventajas de la gestión del proceso de ventas se incluyen:

- ✓ **Mejores estrategias de ventas:** Un proceso de ventas ejecutado eficazmente mejora el rendimiento de las ventas de una empresa al aumentar la probabilidad de identificar clientes potenciales y potenciales de alta calidad, mejorar la influencia del cliente y optimizar los métodos de venta, lo que en última instancia conduce a un mayor número de acuerdos cerrados.



- ✓ **Guía de acción para vender mejor:** Cuando el proceso de ventas de una empresa está claramente establecido, el equipo de ventas poseerá una guía completa que describe las acciones precisas que deben realizar en cada fase del proceso.
- ✓ **Optimización de modos de venta:** La optimización de las técnicas de venta facilita la identificación de etapas específicas en las que se pierden posibles transacciones, mejorando así la eficacia de los procesos de venta de una entidad.
- ✓ **Mejor predictibilidad de ventas e ingresos:** La implantación de las gestiones de los procesos de ventas permite a la organización prever con precisión su volumen de ventas e ingresos para un plazo determinado.
- ✓ **Mayor valor de vida del cliente:** Aumento del valor vitalicio del cliente: El uso de la gestión de procesos de ventas permite a la organización descubrir perspectivas para aumentar los valores de los ciclos de vida al cliente, fomentando así una mayor fidelidad del cliente y generando mayores ingresos a largo plazo.
- ✓ **Mejor experiencia de usuarios:** Las implantaciones de las gestiones del procedimiento de ventas permite a la organización ofrecer una experiencia de usuario mejorada a los clientes, lo que se interpreta es mejorar más las satisfacciones de los clientes e incrementar los ingresos a largo plazo.
- ✓ **Optimización de los esfuerzos de marketing:** Las gestiones del proceso de ventas ayuda a la empresa a identificar las mejores formas de llegar a los clientes y a optimizar los esfuerzos de marketing (Narus & Narayandas, 2011).

2.2.2.6. Dimensiones de las gestiones del recurso de ventas

Las gestiones del recurso de venta son esenciales para el éxito general y la eficacia de cualquier organización que se centre en las ventas. Varios académicos han identificado numerosas características que son esenciales para este proceso.



1. Selección y capacitación del personal de ventas.

Es crucial reclutar y elegir personal que posea los talentos necesarios para el trabajo de ventas (Johnston & Greg, 2019). La formación continua es esencial para garantizar que los conocimientos y habilidades del personal de ventas se mantengan actualizados.

2. Diseño de territorios y asignación de cuotas.

La delimitación eficaz del territorio de ventas y la distribución equitativa de las cuotas entre los agentes comerciales son cruciales para optimizar el rendimiento tanto individual como colectivo.

3. Motivación y compensación.

La motivación y la eficacia de los equipos de ventas se ven directamente influidas por los sistemas de remuneración y reconocimiento diseñados adecuadamente para ofrecer incentivos.

4. Tecnología y herramientas de ventas.

La implantación y el uso eficaz de la tecnología de apoyo a las ventas, como las soluciones CRM (gestión de las relaciones con los clientes) y de automatización, mejoran la productividad y la eficacia de los equipos.

5. Evaluación y control de desempeño.

El monitoreo constante y la evaluación imparcial del rendimiento del equipo de ventas permiten identificar las áreas que requieren mejoras y aplicar las medidas correctoras necesarias (Johnston & Marshall, 2016).

2.3. Marco conceptual.

2.3.1. Balance Scorecard.

El balanced scorecard es un sistema de gestiones estratégicas creado por los Robert Kaplan y David Norton a principios de los años noventa. Esta técnica ofrece una perspectiva



equitativa y exhaustiva de la organización al integrar indicadores monetarios y no monetarios para evaluar su rendimiento y avance hacia sus objetivos estratégicos.

La idea del balanced scorecard reconoce que una evaluación exhaustiva del rendimiento de una organización no debe limitarse exclusivamente a parámetros financieros como los ingresos, la rentabilidad o los costos. Como alternativa, sugiere cuatro puntos de vista interconectados para evaluar el rendimiento:

- ✓ Perspectiva del cliente.
- ✓ Perspectiva financiera.
- ✓ Perspectiva de procesos internos.
- ✓ Perspectivas de crecimiento y aprendizaje.

2.3.2. Desempeño.

El término "rendimiento" se refiere a la ejecución o realización de un individuo, grupo, organización o sistema con respecto a objetivos específicos, normas establecidas o expectativas previamente definidas. El rendimiento, en esencia, se refiere a la forma en que se ejecutan las tareas, se alcanzan los objetivos, se cumplen las obligaciones o se logran los resultados en un entorno específico.

El rendimiento se evalúa midiéndolo y valorándolo con respecto a criterios establecidos u objetivos previamente definidos, de una manera más exhaustiva. Esto puede implicar la cuantificación de resultados, como datos financieros, métricas de productividad, índices de éxito y otras medidas pertinentes. También implica evaluar factores cualitativos, como la perfección del trabajo, las satisfacciones de los clientes y la eficacia para el cumplimiento de deberes y obligaciones.

La evaluación del rendimiento es una herramienta crucial en el lugar de trabajo y en el entorno organizativo para valorar la productividad y la eficacia de cada actividad



realizada, señalar las áreas que necesitan desarrollo, reconocer los logros y tomar decisiones informadas para mejorar los rendimientos de una persona, un equipo o una organización.

El desempeño puede evaluarse en una amplia gama de contextos, incluyendo:

- Desempeño laboral.
- Desempeño de equipos.
- Desempeño organizacional.

2.3.3. Desarrollo.

El desarrollo es un proceso polifacético y en constante evolución que implica importantes avances y modificaciones en diversos ámbitos, como el social, el tecnológico, el económico y el individual. Alude a la evolución constante y continua que impulsa el avance, el desarrollo y el cambio en diversas esferas de la existencia humana y de la sociedad en general.

El desarrollo es una noción polifacética que incluye, entre otras cosas, avances tecnológicos, bienestar social, crecimiento económico, equidad y sostenibilidad medioambiental. Estos elementos actúan conjuntamente para mejorar y hacer progresar a las sociedades y los países.

El estudio del desarrollo y su defensa implican la aplicación de leyes, planes de acción y otras medidas destinadas a promover un desarrollo justo y sostenible. Del mismo modo, el desarrollo implica tener en cuenta factores morales, culturales y sociales, además de perseguir el crecimiento cuantitativo y la mejora del bienestar general de la calidad de vida de la población.

El desarrollo es un proceso continuo de evolución y transformación centrado en el mejoramiento de la condición de vida y los progresos de las sociedades por diversos medios,



garantizando al mismo tiempo un equilibrio sostenible entre la conservación del medio ambiente, la equidad social y el desarrollo económico.

2.3.4. Gestión.

La gestión es un elemento esencial en todos los ámbitos de actividad, incluidos los contextos empresarial, organizativo, gubernamental y social. La gestión es la coordinación sistemática de los recursos para alcanzar con eficacia y éxito determinadas metas y objetivos mediante la planificación, la organización, la dirección y el control.

La gestión abarca la organización eficiente y el despliegue eficaz del recurso humano, financiero, tecnológicos y materiales para lograr el resultado deseado. La ejecución satisfactoria de este procedimiento requiere dotes de liderazgo, buen juicio, comunicación eficaz y capacidad para adaptarse a circunstancias dinámicas.

En el contexto público, las gestiones implican, la asignación del recurso y la aplicación de políticas para responder y adaptarse a la necesidad de la sociedad. La idea es garantizar las prestaciones eficaces del servicio público, la claridad en la toma de decisiones y responsabilidad a los ciudadanos.

La gestión es un proceso complejo y en constante cambio que implica organizar y supervisar estratégicamente los recursos para alcanzar determinados objetivos en cada situación concreta. Su importancia reside en su capacidad para organizar y orientar eficazmente las acciones encaminadas a alcanzar objetivos y producir resultados deseables.

2.3.5. Recursos humanos.

Este factor abarca a las personas de una organización que aportan su trabajo, conocimientos, inteligencia y experiencias pasadas con el fin de conseguir los propósitos y

finés de la entidad, independientemente de si esta trata de una corporación, una institución gubernamental, una organización no gubernamental u otro tipo de organización.

El término "recursos humanos" también se emplea para designar el ámbito funcional de una organización que es responsable de supervisar al personal empleado en ella. Este sector se encarga de una sucesión de actividades relacionadas con la administración de personas, como la contratación, selecciones, formaciones, desarrollos, evaluaciones del rendimiento, la remuneración, la gestión del talento, etc.

En resumen, los recursos humanos son los individuos que constituyen el capital humano de una organización. La gestión de estos recursos conlleva la dedicación de métodos y prácticas para contratar, retener, desarrollar y supervisar eficazmente a estas personas con el fin de optimizar su contribución a los objetivos de la organización.

2.3.6. *Rubro textil.*

La industria textil abarca la fabricación, transformación y comercialización de productos textiles. Esta industria engloba una extensa gama de operaciones referidas a la fábrica de textiles, incluidos tejidos, hilos, prendas de vestir, accesorios textiles y otros productos fabricados con fibras naturales o sintéticas.

Las actividades dentro del rubro textil pueden incluir:

- Producción de materias primas.
- Procesamiento y fábrica de textiles.
- Confección de prendas de vestir y accesorios.
- Comercialización y distribución.



2.3.7. *Textil.*

Textil es una expresión que engloba cualquier material flexible compuesto de fibras, filamentos o hilos entrelazados, entrelazados o unidos de otro modo. Este material es utilizado para la elaboración de telas, textiles y productos asociados, incluyendo prendas de vestir, accesorios, artículos para el hogar y productos industriales.

Los textiles pueden ser fabricados a partir de diferentes tipos de fibra, que se clasifican en dos categorías principales:

- Fibras naturales.
- Fibras sintéticas.

El negocio textil es muy variado y ha experimentado avances tecnológicos sustanciales, lo que ha dado lugar a una gama más amplia y a una mayor calidad de artículos textiles en el mercado. Los textiles son cruciales tanto en la vida cotidiana como en diversos sectores, y constituyen un componente vital de la sociedad moderna.

2.3.8. *Ventas.*

La venta es el proceso transaccional en el que un vendedor y un cliente intercambian productos o servicios a cambio de una compensación acordada mutuamente, normalmente monetaria. Esta técnica implica la transmisión de las propiedades de un artículo o la entrega de un servicio a cambio de una compensación, que puede incluir en dinero, productos alternativos, servicios o trueque.

El objetivo principal de las ventas es generar ingresos y beneficios financieros para una empresa o un particular, satisfaciendo al mismo tiempo las necesidades, deseos o peticiones de los clientes. Este proceso implica una secuencia de operaciones que abarcan la prospección de clientes, las presentaciones de servicios o productos, las negociaciones,

los cierres de ventas y los seguimientos posteriores para fomentar conexiones duraderas con los clientes.

Las fases de venta son cambiantes conforme los tipos de servicio o producto, así como el mercado objetivo. Algunos pasos comunes en el proceso de ventas incluyen:

- ✚ Prospectar y calificar clientes potenciales.
- ✚ Presentación y demostración.
- ✚ Cierre de la venta.
- ✚ Manejo de objeciones.
- ✚ Seguimiento y servicio postventa.

2.3.9. *Ventas de una empresa.*

Las ventas de una empresa representan los ingresos agregados derivados de los intercambios de servicios o bienes en un plazo determinado. Las métricas son indicadores de orden vital de las capacidades de la entidad a fin de promocionar y vender eficazmente su producto o servicio a los usuarios.

Las ventas de una empresa pueden ser desglosadas en diferentes categorías, tales como:

- ✓ Ventas netas.
- ✓ Ventas brutas.
- ✓ Ventas por segmento o producto.

Las ventas son una medida fundamental para evaluar los resultados fiscales de una empresa y son vitales para su expansión y rentabilidad. Ejerce un rol importante en las operaciones comerciales de una organización y se utilizan para calcular varias medidas financieras, como la rentabilidad, el margen bruto y el coste de adquisición de clientes.



El análisis de las ventas aporta información importante para analizar la eficiencia de las tácticas de marketing, medir la satisfacción de los consumidores, examinar la rentabilidad del producto o servicio y determinar la ventaja competitiva o su posicionamiento en el mercado. Las empresas utilizan los datos de ventas para la determinación de decisiones estratégicas sobre expansión, desarrollo del producto, asignaciones de recurso y planificación financiera a largo plazo.



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Diseños de la investigación.

El proyecto del estudio abarca el marco y las estrategias globales que estas dirigen las recopilaciones y los exámenes de la información en una investigación académica o científica. (Creswell, 2014) caracteriza el diseño de la investigación como el marco estratégico en general y el marco metodológico que un investigador elige para investigar un tema de investigación concreto. El autor subraya la importancia de elegir un diseño adecuado que se ajuste a los objetivos del estudio y permita obtener resultados válidos y fiables.

La presente investigación empleará un diseño **cuasiexperimental**, este enfoque de estudio procura indagar el impacto que se tendrá con las aplicaciones de metodologías.

3.2. Método de investigación.

Conforme a Babbie (2016) la investigación puede llevarse a cabo utilizando diversas metodologías, como el método experimental, el estudio de casos, la encuesta, la recolección de datos mediante observación, la revisión de documentos y el enfoque cualitativo. La elección de la metodología depende de las particularidades del tema de estudio, los objetivos



y la disponibilidad de recursos. La elección de la metodología depende de las características del tema de estudio, los objetivos y la disponibilidad de recursos.

Además, en la investigación precedente se aplicó la metodología **científica**. Para representar con exactitud y fidelidad un entorno empresarial o cualquier otra realidad, se emplea esta metodología.

3.3. Niveles y tipos de investigación.

3.3.1. Nivel de Investigación.

Los autores Hernandez y Fernandez (2014), mencionan que su nivel de estudio se relaciona al rango de minuciosidad y exhaustividad en el examen de un fenómeno o tema de estudio. Hernández Sampieri et al. (2014) clasifican las categorías de investigaciones en tres clasificaciones principales: explicativa, exploratoria y descriptiva.

La investigación que se lleve a cabo se clasificará como **explicativa**. La clasificación elegida se considera adecuada porque proporciona estudios intensivos de los componentes implicados y una descripción rigurosa de los retos analizados.

3.3.2. Tipo de Investigación.

Las distintas modalidades del trabajo investigativo abarcan muchas metodologías y enfoques empleados en la ejecución de estudios científicos. (Arias F. , 2012) clasifica la investigación en dos tipos principales: investigación cuantitativa e investigación cualitativa.

La presente investigación es un estudio **descriptivo** directo que se llevó a cabo para recopilar datos y hechos que sirvieran de apoyo a la investigación realizada en la empresa textil Tejitex. Es fundamental reconocer que el estudio es a la vez analítico y descriptivo.



3.4. Población y muestra.

3.4.1. Población.

Según Hernandez y Fernandez (2014), la comprensión y delimitación precisa de la población en un estudio de investigación es fundamental, ya que proporciona la base para la selección de la muestra y la generalización de los resultados obtenidos. (pág. 174)

Para este estudio específica, la población que se examinará será toda la plantilla de la organización, que consta de 15 empleados distribuidos en varios departamentos.

Tabla 2

Población.

Áreas	Empleados
Gerencia	1
Secretaria general	1
Finanzas	
Contabilidad	2
Producción	
Diseño	2
Confeción y acabado	5
RRHH	
Gestión Humana RRHH	1
Mercadeo	
Compras	1
Ventas y publicidad	2
Total	15

Nota. Elaboración propia.

3.4.2. Muestra.

La selección y representatividad de la muestra, según Hernandez y Fernandez (2014), son aspectos cruciales en el proceso investigativo, ya que la validez y la

generalización de los valores obtenidos depende en gran manera de la adecuada elección y el tratamiento de la muestra utilizada en el estudio. (pág. 173)

Para esta investigación se seleccionará a un total de 15 empleados mediante una técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia. Los investigadores pueden utilizar el muestreo no probabilístico para reunir intencionadamente muestras (por ejemplo, individuos, acontecimientos o situaciones) que sean de especial interés y proporcionen abundante averiguación para la recopilación y el estudio de los hechos. La presente exploración abarca a quince empleados.

3.5. Aspectos de la base de investigación.

3.5.1. Aspectos generales

La compañía escogida es Distrib. Textil Tejitex, cuenta con casi 20 años de experiencia:

A. Datos.

- **Ruc:** 10421052986
- **Razón Social:** Distrib. Textil Tejitex.
- **Tipo Empresa:** Persona Natural con Negocio
- **Fecha Inicio Actividades:** 01 / julio / 2003
- **Estado:** Activo
- **Condición:** Habido
- **Tiene por actividades económicas las siguientes:**
 - ✓ Fab. De prendas de vestir.
 - ✓ Fab. Tejidos y Art de punto.
- **Dirección Legal:** Jr. Moquegua Nro. 610
- **Urbanización:** Tupac Amaru



- **Ciudad/provincia:** Juliaca, San Román
- **Departamento:** Puno.

B. Visión y misión.

- Misión:** Desarrollar un factor fundamental para los clientes proporcionándoles productos y servicios distintivos que faciliten la consecución de sus objetivos.
- Visión:** Ofrecer a los consumidores una experiencia de calidad inigualable y posicionarnos como empresa distinguida en ámbitos altamente competitivos.

3.5.2. Aspectos de los trabajadores de la empresa.

Este documento incluye información relativa a los empleados de la empresa, incluidas variables demográficas como el sexo, la edad, la forma que adapta el contrato y el plazo acordado para su cumplimiento del servicio.

- Géneros:** La entidad presenta la siguiente partición de empleados en función del sexo:

Tabla 3

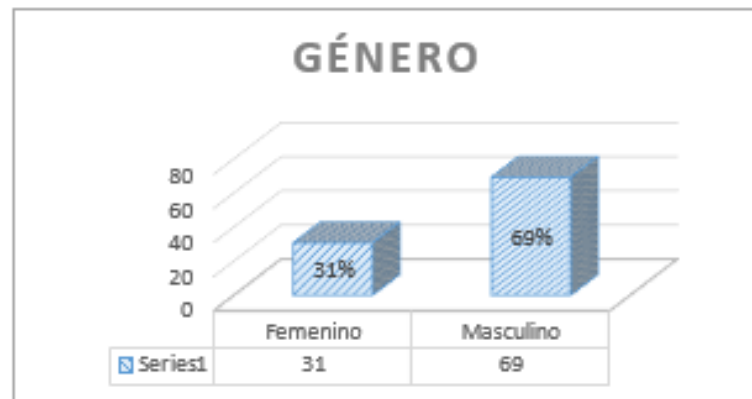
Géneros

Géneros	Empleados	Porcentaje
Femenino	4.0	31.0%
Masculino	11.0	69.0%
Total	15.0	100.0%

Nota. Composición misma.

Figura 2

Género



Nota. Elaboración propia.

El gráfico siguiente ilustra que el personal de la empresa es predominantemente masculino, con una representación de hombres del 69% (M) y del 31% (F).

b) **Edades:** La distribución del personal de la entidad por edades es variada, pero refleja la prevalencia de la representación entre varios grupos demográficos de edad:

Tabla 4

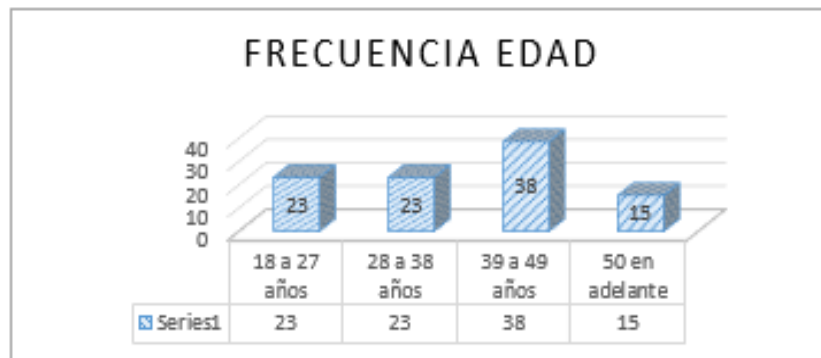
Edad.

Categoría	Empleados	Porcentaje
18 - 27 años	3	23%
28 - 38 años	3	23%
39 - 49 años	6	38%
50 a más	2	15%
Total	15	100%

Nota. Elaboración propia.

Figura 3

Edad.



Nota. Composición misma.

La distribución por edades se ilustra en el gráfico siguiente. Los grupos de edad de 39 a 49 años son aquellos que tienen mayor incidencia, con un 38% de los empleados pertenecientes a este grupo demográfico. Esto implica la existencia de personal con una edad apropiada.

c) **Modalidad de Contrato:** La entidad mencionada demuestra una frecuencia en el componente de modo de adquisición que se distribuye como se indica a continuación:

Tabla 5

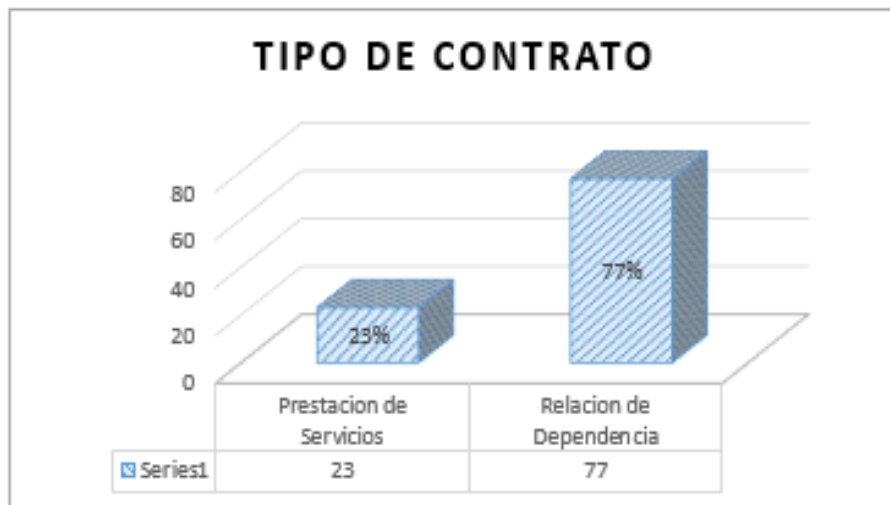
Modalidad de contrato.

Modalidad	Empleados	Porcentaje
Beneficios del Servicio	4	23%
Relaciones de dependencia	11	77%
Total	15	100%

Nota. Elaboración propia.

Figura 4

Modalidad de Contrato.



Nota. Composición misma.

El gráfico siguiente ilustra que el 23% de los empleados de Textil Tejitex tienen contratos de servicios, mientras que el 77% están en relación de dependencia.

3.6. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.

3.6.1. Técnicas de recolección de datos.

Este aspecto, según Arias (2012), son fundamentales en la investigación, ya que proporcionan la información necesaria para responder a las preguntas de investigación y obtener conclusiones válidas y confiables. Las elecciones adecuadas de la técnica se sujetan a cada objetivo trazado en la investigación y la naturaleza de los datos requeridos. (pág. 67)

✓ **Técnica de encuestas:** Este método se ha puesto en práctica para responder a una serie de consultas que han presentado los empleados por el resultado del balanced scorecard en la entidad Textil Tejitex.

- Encuesta
- Entrevista



3.6.2. *Instrumento de recolección de datos.*

El instrumento de recogida de referencia son dispositivos que permiten a los investigadores obtener datos primarios de la población o los fenómenos que pretenden comprender. (Arias F. , 2012, pág. 74).

- ✓ **Cámara fotográfica:** De suma utilidad para guardar evidencias.
- ✓ **Softwares de validación:** Se han empleado diversos programas informáticos:
 - SPSS.
 - Alfa de Cronbach.

3.7. **Validación y confiabilidad del instrumento.**

3.7.1. *Validación de los Instrumentos.*

El proceso sistemático y exhaustivo que evalúa la calidad y fiabilidad de los instrumentos de recogida de datos utilizados en la investigación se denomina validación de instrumentos. Es imprescindible implementar este método para asegurar que los resultados adquiridos sean auténticos y fiables y que los dispositivos midan con precisión las cantidades deseadas.

La validez del instrumento para esta investigación ha sido establecida por el respaldo de tres profesionales del área, lo que ha dado como resultado una puntuación media de 4,20, lo que significa que la aplicabilidad del instrumento se considera aceptable.

3.7.2. *Confiabilidad de instrumentos.*

La fiabilidad de los instrumentos se determina fundamentalmente debido a su utilización en estudios anteriores y por los detalles presentados en la documentación de su software correspondiente. (Hernandez & Baptista, 2014).



El valor alfa de Cronbach es para la confiabilidad del instrumento que debe estar entre el rango de 0.70, y 0.90, lo cual nos indicaría que tiene un nivel alto de coherencia.

Tabla 6

Fiabilidades de los instrumentos.

<i>Alfa de Cronbach</i>	Elemento
0 ,963	10

Nota. SPSS

3.8. Plan de recolección y procesamiento de datos.

La sucesión que sigue se presenta en este contexto. Este documento delinea los pasos secuenciales que se implementaron para avanzar en esta investigación y alcanzar los objetivos que se establecieron inicialmente.

3.8.1. Desarrollo del plan de recolección de datos.

Para aumentar la eficacia de esta investigación y cumplir los objetivos designados, se han aplicado los procedimientos siguientes en relación con este aspecto.

Éstas se revelan de la manera que se indica a continuación.

Fase I: Revisión Bibliográfica: Nuestro objetivo inicial era recopilar una lista de hechos pertinentes, que sirviera de base para los aspectos exactos del estudio que íbamos participando.

Fase II: Coordinación con el encargado: Desde entonces, hemos mantenido numerosas reuniones con la organización de la entidad a fin de aclarar nuestra visita y lograr su aprobación para empezar este estudio, que tiene un impacto significativo para ellos.

Fase III: Descripción de las características de las gestiones de recursos humanos de

venta: El texto comienza describiendo los procedimientos involucrados con el desarrollo de las gestiones de los recursos humanos de venta en la empresa.

Fase IV: Elaboración de cuestionarios: Para recabar los datos necesarios se utilizó una encuesta compuesta por 10 preguntas.

Tabla 7

Encuesta dirigida a los colaboradores.

Gestión del recurso humano de ventas	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
	1	2	3	4	5
1	¿Qué le parece el desarrollo de recursos humanos o de ventas en la empresa Tejitex?				
2	¿Cómo considera usted el desempeño de los trabajadores en el proceso de ventas de sus productos?				
3	¿Qué le parece la calidad de los productos textiles ofrecidos por la empresa tejitex?				
4	¿Cómo calificaría la relación de calidad-precio de los productos de esta empresa con respecto a otras?				
5	¿Las tácticas de ventas y marketing de la entidad, cree usted que son buenas?				
6	¿Considera usted que la entidad se distingue por su innovación y la aplicación de tecnología moderna?				
7	¿Cómo evaluaría la eficiencia y la amabilidad del equipo de ventas de la empresa textil tejitex?				
8	¿Cómo describirías la eficacia de los métodos de venta implantadas para la empresa?				
9	¿Cómo evaluarías la comunicación entre los departamentos de venta y otros sectores de la empresa?				
10	¿Cómo calificaría la capacidad del equipo de ventas para entender y abordar sus necesidades específicas?				

Nota. Elaborado por el investigador.



Fase V: Analizar el desarrollo del balanced scorecard sobre el desempeño de la gestión de recurso humano de venta: Para esta fase se describe detalladamente el desarrollo del balanced scorecard sobre de las gestiones de los recursos de ventas mediante tablas comparativas, propuesta de implementación, un ejemplo de la entidad con la metodología balanced scorecard.

Fase VI: Evaluar la incidencia del desarrollo del balanced scorecard sobre el desempeño de la gestión de recurso humano de ventas: El impacto de los factores antes mencionados se evaluará una vez identificados los valores pertinentes.

3.8.2. *Procesamiento y análisis de datos.*

Juntamente en relación a ese factor, el análisis de datos denota el examen metódico y la interpretación de los datos, ofrecidos en primer lugar de esta forma:

La información recopilada se analizará con el programa informático SPSS v.25. los valores alcanzados estadísticamente se convertirán en cada tabla y figura obtenida mediante Excel para mejorar la interpretación y presencia del resultado de los estudios.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados obtenidos.

Evaluamos y organizamos los datos de acuerdo con nuestro objetivo declarado, con la cual se delinearán en reanudación, con posterioridad al desarrollo de nuestras metodologías de investigación.

1. En primer lugar, se mostrarán los resultados de las características, las ventas y la gestión de recursos humanos de la entidad.
2. Seguidamente se analizará el desarrollo del Balanced Scorecard sobre el rendimiento en las gestiones del recurso humano de venta.
3. En la parte final se determinará la incidencia del desarrollo del balanced scorecard sobre las gestiones del recurso humano de venta de la empresa.

4.1.1. *Características de la gestión del recurso humano de ventas de la empresa Textil*

Tejitex.

En relación con este propósito, se describirán dos aspectos que son los siguientes:



- **Características de la gestión del recurso humano de ventas.** Se pudo apreciar que en la empresa en mención el desempeño de los trabajadores no es buena, su proceso de ventas no es eficiente ni tampoco brinda una información rápida.
 - **La percepción de los trabajadores a cerca de la gestión del recurso humano de ventas.** Para conocer la percepción de los trabajadores, se diseñó un cuestionario conformado por 10 preguntas los cuales se mostrarán secuencialmente en el cuestionario.
- ✓ **Resultados de las características de la gestión del recurso humano de ventas en la empresa Textil Tejitex.**

Para lograr un buen diagnóstico se evaluaron los siguientes factores:

- a) Identificación de cargos y labores actuales.
- b) Definición de procesos de los recursos humanos de venta
- c) Nivel actual de la gestión de ventas.

A continuación, se muestran los resultados, según los factores indicados a considerarse lo cual se mostrarán de forma sintetizada.

a) Identificación de cargos y labores actuales en la empresa textil.

Tabla 8

Identificación del cargo.

Ocupación	Rol	Especificación de rol	Proceso actual
Gerente – Administrador	Cargo directo	El gerente de la empresa textil es responsable de dirigir y coordinar las actividades para garantizar la eficacia, productividad y rentabilidad en la fábrica y venta de productos textiles.	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y coordinar la producción textil. • Supervisar las existencias de recursos primarios y productos terminados. • Contratar, formar y gestionar al personal.



Supervisor de área.	Cargo directo	El supervisor de área en una empresa textil juega un papel crucial en la supervisión y coordinación de las actividades diarias, Garantizando la ejecución de los modelos de calidad. Eficiencia operativa y seguridad en una sección específica de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisar y coordinar las actividades diarias. ✓ Velar por el cumplimiento de los estándares de calidad. ✓ Supervisar el mantenimiento preventivo de maquinaria y equipos textiles. ✓ Garantizar las normas de seguridad y salud en el trabajo.
Asistente de venta	Cargo directo	Es crucial en el proceso de venta, proporcionando apoyo administrativo y operativo para garantizar un flujo efectivo en las actividades comerciales y la satisfacción del cliente en una empresa textil.	<ul style="list-style-type: none"> • Brinda atención y asesoramiento a clientes en la selección de productos. • Recibir y procesar pedidos de clientes. • Realizar seguimiento de clientes potenciales. • Colaborar con el equipo de logística para coordinar la entrega de productos. • Mantiene actualizado los sistemas de gestión de clientes.
Ayudante y encargado de Servicio	Cargo directo	Desempeña un papel de apoyo fundamental en el departamento de ventas, contribuyendo en múltiples tareas para garantizar la eficiencia en las operaciones comerciales y administrativas en una empresa textil	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Colaborar en la recepción y registro de pedidos de los clientes. ✓ Colaborar en tareas administrativas como la elaboración de informes de ventas. ✓ Colabora en la gestión de envíos.
Cliente		Persona que es parte fundamental para el funcionamiento y éxito de una empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Adquiera asistencia de primer nivel en un plazo razonable.

Nota. Elaborado de la recolección de datos.

b) Definición de procesos de recurso humano de ventas.

Tabla 9

Proceso de recurso humano de ventas.

Secuencia de Actividades.	Labor	Exposición	Cargo
1	Recibir al cliente.	Se recibe y da la bienvenida al cliente.	Asistente en venta
2	Dar turno	Cuando haya más clientes que trabajadores, habrá que avisar a los clientes de que tendrán que esperar un rato antes de poder ser atendidos.	Asistente en venta
3	Identificar necesidades del cliente.	Consultar al cliente acerca del producto y el tipo que desea.	Asistente en venta
4	Entender el propósito del cliente.	Preguntar al cliente para que necesita la prenda de vestir.	Asistente en venta
5	Detalles específicos del producto.	Solicita detalles sobre las características, tallas, colores, material o cualquier requisito especial.	Asistente en venta
6	Ofrecer recomendaciones.	Se ofrece las opciones de los productos textiles que se ajusten a sus necesidades.	Asistente en venta
7	Recibir cantidad y tipo de productos solicitados	La información relativa a la entrega se facilita para facilitar la preparación de las prendas solicitadas.	Ayudante
8	Entregar la mercancía solicitada en la caja.	El pedido del comprador se deriva a la caja.	Asistente en venta
9	Recibir información del pedido	Para proceder al proceso de registro de pedidos, se reciben los pedidos de los clientes.	Administrador
10	Registrar productos solicitado	La documentación de la cantidad y las cantidades de los productos se realiza para facilitar la posterior creación de las cuentas.	Administrador

Nota. Elaborado de la recolección de datos.

c) Nivel actual de la gestión de ventas.

Tabla 10

Nivel actual de la gestión de ventas.

Identificado	Descripciones	Parámetro Considerado	Procesos Actuales
Lista de espera	Presenta un inventario cronológico de los consumidores por orden de llegada.	<ul style="list-style-type: none">• Hora de llegada.• Nombres y apellidos• Número de personas	<ul style="list-style-type: none">• Asistente de venta.• Cliente
Características	Proporciona información detallada sobre el producto que se le hará la entrega al comprador.	<ul style="list-style-type: none">• Nombre de producto• Cantidad deseada	<ul style="list-style-type: none">• Asistente en venta• Asistente en venta y supervisión.• Cliente
Pre - venta	Comprende el gasto total de la cuenta, que comprende el coste del producto necesario.	<ul style="list-style-type: none">• Fecha.• Lista de productos.• Precio por unidad.• Total del pedido.• Fechas.	<ul style="list-style-type: none">• Asistentes de ventas.• Administradoras.• Clientes.
Boleta	Es el documento legal que sirve como comprobante de una transacción comercial o de un servicio prestado.	<ul style="list-style-type: none">• Números sucesivo de las boletas.• Enumere la petición, incluyendo sus precios.• Saldo de la cuenta.• Información de pago.	<ul style="list-style-type: none">• Asistentes de venta• Administrador• Cliente
Factura	Este documento funciona como recibo de la transacción y presenta un inventario detallado de las cosas que se han consumido en su totalidad. Una de las principales diferencias entre una factura se diferencia de un recibo de venta en que permite al minorista solicitar el pago del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA). El recibo no existe.	<ul style="list-style-type: none">• Fechas.• Números correlativos de las facturas.• RUC• Razón social• Detalle del pedido con precio.• Detalles de los pagos.• Totales de las cuentas	<ul style="list-style-type: none">• Asistentes de Venta• Administrador• Cliente

Nota. Elaborado de la recolección de datos.

✓ **Resultados de la percepción de los trabajadores a cerca de las gestiones de recursos humanos de ventas de la empresa Textil Tejitex.**

Para conocer la perspectiva del personal laboral, se estableció cuestionarios, estas preguntas se exponen secuencialmente en el cuestionario que figura a continuación.

Tabla 11

Percepción de los trabajadores sobre la gestión de recursos de ventas.

Gestión del recurso humano de ventas	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
	1	2	3	4	5
1 ¿Qué le parece el desarrollo de recursos humanos o de ventas en la empresa Tejitex?					
2 ¿Cómo considera usted el desempeño de los trabajadores en el proceso de ventas de sus productos?					
3 ¿Qué le parece la calidad de los productos textiles ofrecidos por la empresa Tejitex?					
4 ¿Cómo calificaría la relación de calidad-precio de los productos de esta empresa con respecto a otras?					
5 ¿Las estrategias de marketing de ventas que utiliza la empresa, cree usted que son buenas?					
6 ¿Considera usted que la empresa se destaca por su innovación y uso de tecnologías avanzadas?					
7 ¿Cómo evaluaría la eficiencia y la amabilidad del equipo de ventas de la empresa textil Tejitex?					
8 ¿Cómo describirías la efectividad de las estrategias de ventas implantadas por la empresa?					
9 ¿Cómo evaluarías la comunicación entre los departamentos de venta y otros sectores de la empresa?					
10 ¿Cómo calificaría la capacidad del equipo de ventas para entender y abordar sus necesidades específicas?					

Nota. Elaborado por el investigador.

➤ **Pregunta 1**, se refiere a: ¿Qué le parece el desarrollo de recursos humanos o de ventas en la empresa Tejitex?

Tabla 12

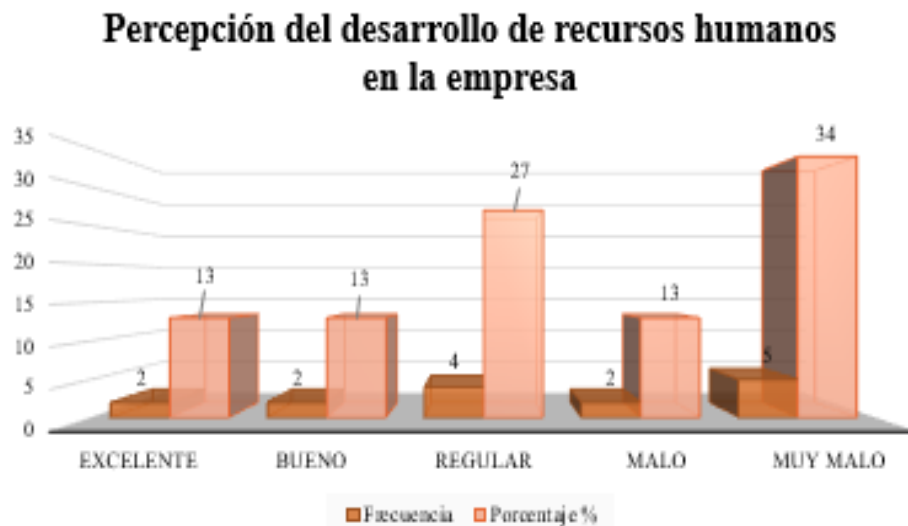
Percepción del desarrollo de recursos humanos o de ventas en la empresa

Alternativa	Frecuencias	Porcentajes
Excelente	2	13 %
Bueno	2	13 %
Regular	4	27 %
Malo	2	13 %
Muy malo	5	34 %
Total	15	100 %

Nota. Análisis descriptivo por SPSS.

Figura 5

Percepción del desarrollo de recursos humanos o de ventas en la empresa



Nota. Análisis descriptivo por SPSS.

El desenlace detalla que el 13% de los clientes indica que es excelente, el 13% bueno, el 27% regular, el 13% malo y el 34% es muy mala.

➤ **Pregunta 2**, se refiere a: ¿Cómo considera usted el desempeño de los trabajadores en el proceso de ventas de sus productos?

Tabla 13

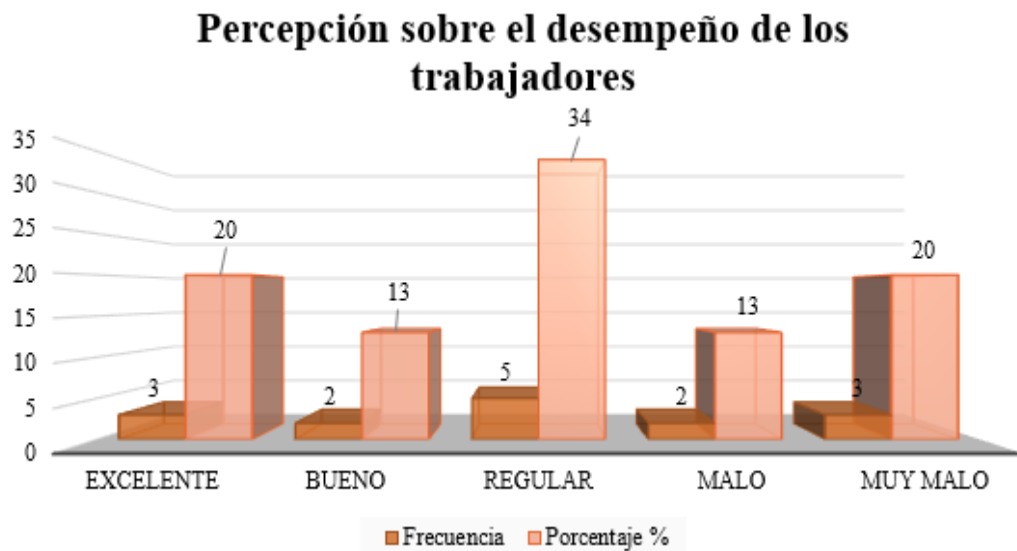
Percepción sobre el desempeño de los trabajadores en el proceso de ventas.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	20 %
Bueno	2	13 %
Regular	5	34 %
Malo	2	13 %
Muy malo	3	20 %
Total	15	100 %

Nota. Análisis descriptivo por SPSS.

Figura 6

Percepción sobre el desempeño de los trabajadores en el proceso de ventas.



Nota. Análisis descriptivo por SPSS.

El desenlace detalla que el 20% de los clientes indica que es excelente, el 13% bueno, el 34% regular, el 13% malo y el 20% es muy mala.

➦ **Pregunta 3**, se refiere a: ¿Qué le parece la calidad de los productos textiles ofrecidos por la entidad Tejitex?

Tabla 14

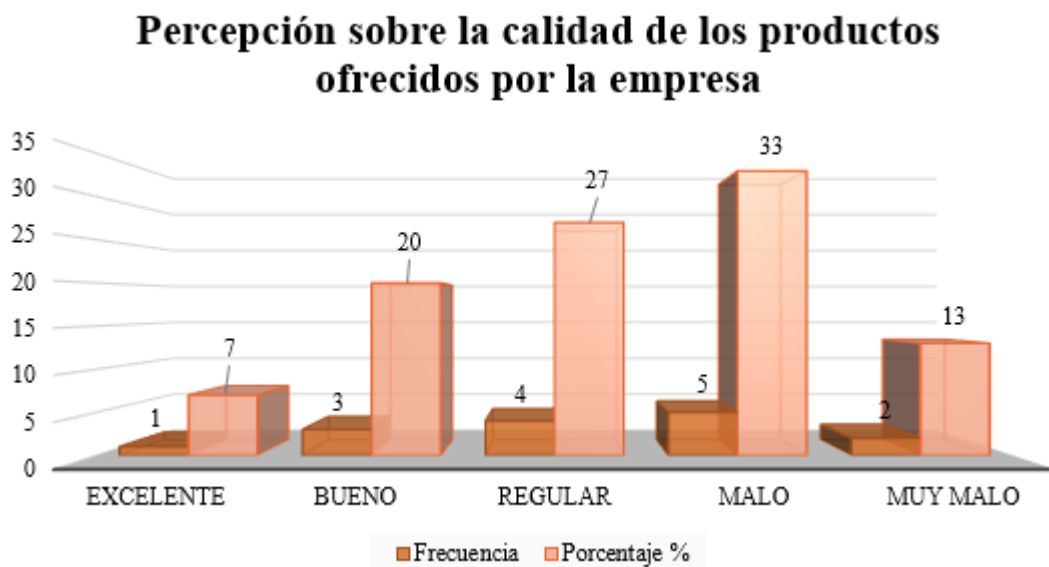
Percepción sobre la calidad de productos ofrecidos por la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	7 %
Bueno	3	20 %
Regular	4	27 %
Malo	5	33 %
Muy malo	2	13 %
Total	15	100 %

Nota. Análisis descriptivo por SPSS.

Figura 7

Percepción sobre la calidad de productos ofrecidos por la empresa.



Nota. Análisis descriptivo por SPSS.

El desenlace detalla que el 7% de los clientes indica que es excelente, el 20% bueno, el 27% regular, el 33% malo y el 13% es muy mala.

➦ **Pregunta 4**, se refiere a: ¿Cómo calificaría la relación de calidad-precio de los productos de esta empresa con respecto a otras?

Tabla 15

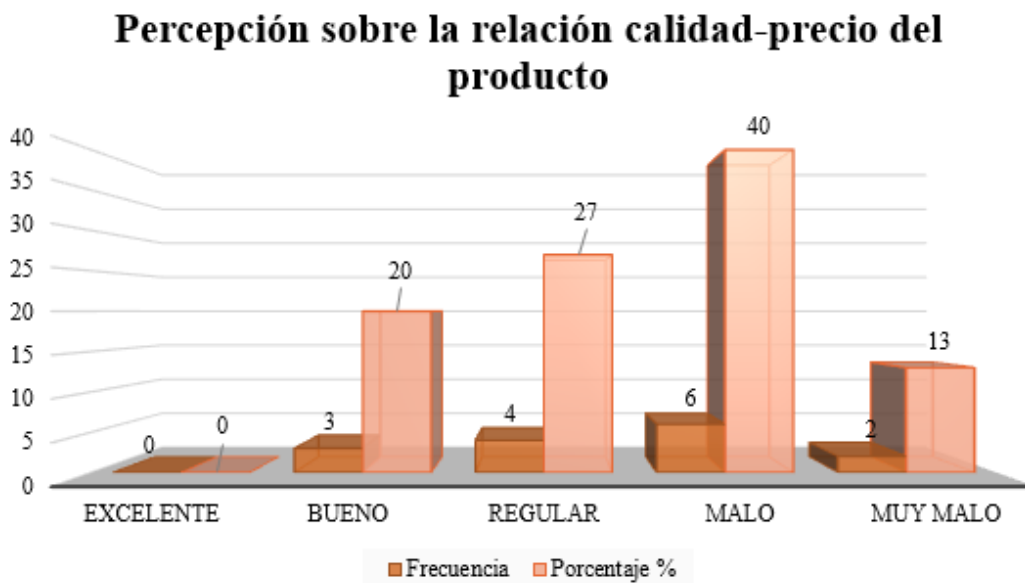
Percepción sobre la relación calidad-precio del producto.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0 %
Bueno	3	20 %
Regular	4	27 %
Malo	6	40 %
Muy malo	2	13 %
Total	15	100 %

Nota. Análisis descriptivo por SPSS.

Figura 8

Percepción sobre la relación calidad-precio del producto.



Nota. Análisis descriptivo por SPSS.

El desenlace detalla que el 20% bueno, el 27% regular, el 40% malo y el 13% dice que es muy mala.

➤ **Pregunta 5**, se refiere a: ¿Las estrategias de marketing de ventas que utiliza la empresa, cree usted que son buenas?

Tabla 16

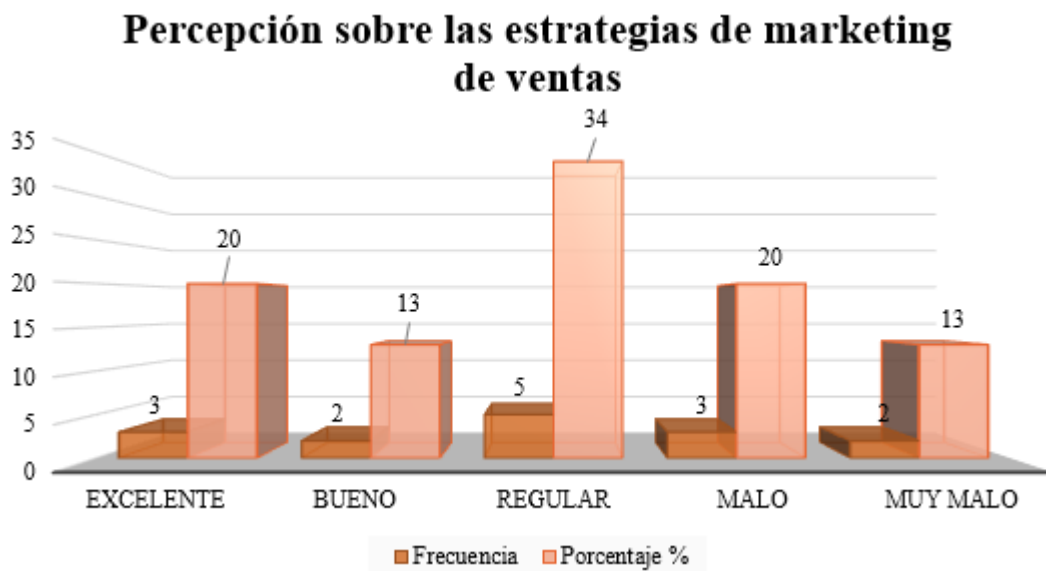
Percepción sobre las estrategias de marketing de ventas.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	20 %
Bueno	2	13 %
Regular	5	34 %
Malo	3	20 %
Muy malo	2	13 %
Total	15	100 %

Nota. Análisis descriptivo por SPSS.

Figura 9

Percepción sobre las estrategias de marketing de ventas.



Nota. Análisis descriptivo por SPSS.

El desenlace detalla que el 20% del cliente evidencia que es excelente, el 13% bueno, el 34% regular, el 20% malo y el 13% es muy mala.

➤ **Pregunta 6**, se refiere a: ¿Considera usted que la entidad se destaca por su innovación y uso de tecnologías avanzadas?

Tabla 17

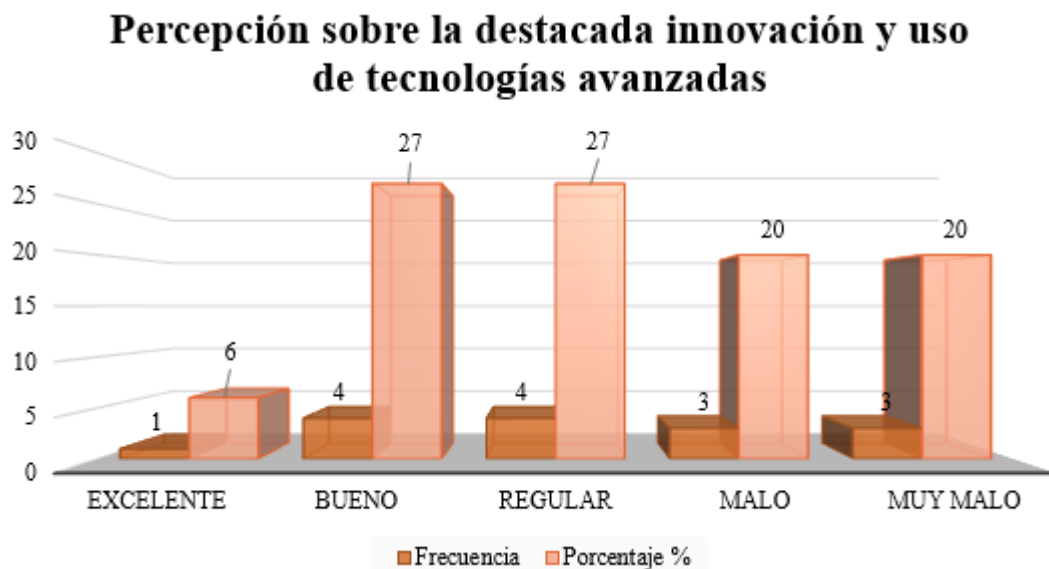
Percepción sobre la destacada innovación y uso de tecnologías avanzadas.

Alternativa	Frecuencias	Porcentajes
Excelente	1	6 %
Bueno	4	27 %
Regular	4	27 %
Malo	3	20 %
Muy malo	3	20 %
Total	15	100 %

Nota. Análisis descriptivo por SPSS.

Figura 10

Percepción sobre la destacada innovación y uso de tecnologías avanzadas.



Nota. Análisis descriptivo por SPSS.

El desenlace detalla que el 6% de los clientes indica que es excelente, el 27% bueno, el 27% regular, el 20% malo y el 20% es muy mala.

➤ **Pregunta 7**, se refiere a: ¿Cómo evaluaría la eficiencia y la amabilidad del equipo de ventas de la empresa Textil Tejitex?

Tabla 18

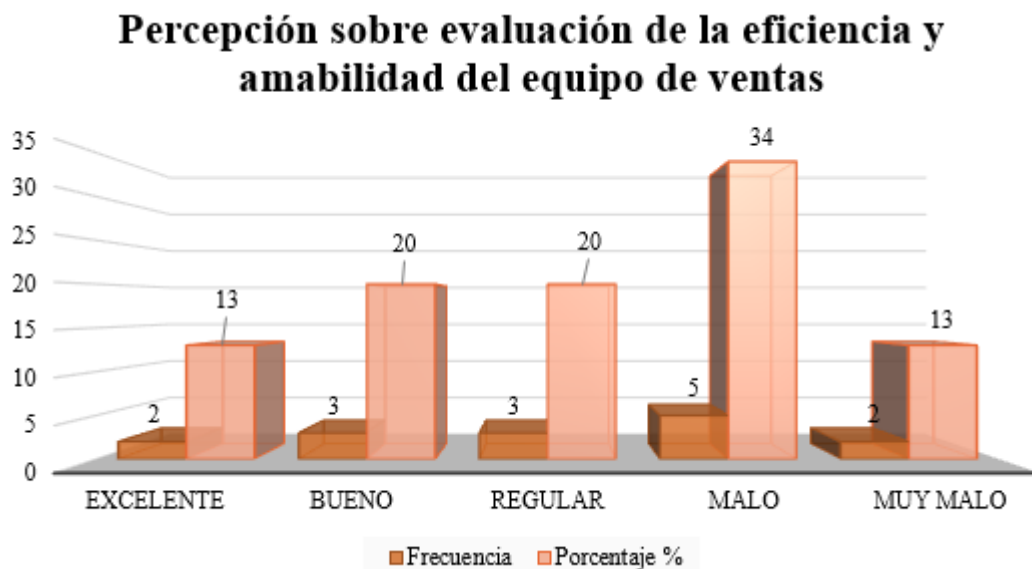
Percepción sobre la evaluación de la eficiencia y amabilidad del equipo de ventas.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	13 %
Bueno	3	20 %
Regular	3	20 %
Malo	5	34 %
Muy malo	2	13 %
Total	15	100 %

Nota. Análisis descriptivo por SPSS.

Figura 11

Percepción sobre la evaluación de la eficiencia y amabilidad del equipo de ventas.



Nota. Análisis descriptivo por SPSS.

El desenlace detalla que el 13% de los clientes indica que es excelente, el 20% bueno, el 20% regular, el 34% malo y el 13% indica que es muy mala.

➤ **Pregunta 8**, se refiere a: ¿Cómo describirías la eficiencia de las estrategias de ventas implantadas por la empresa?

Tabla 19

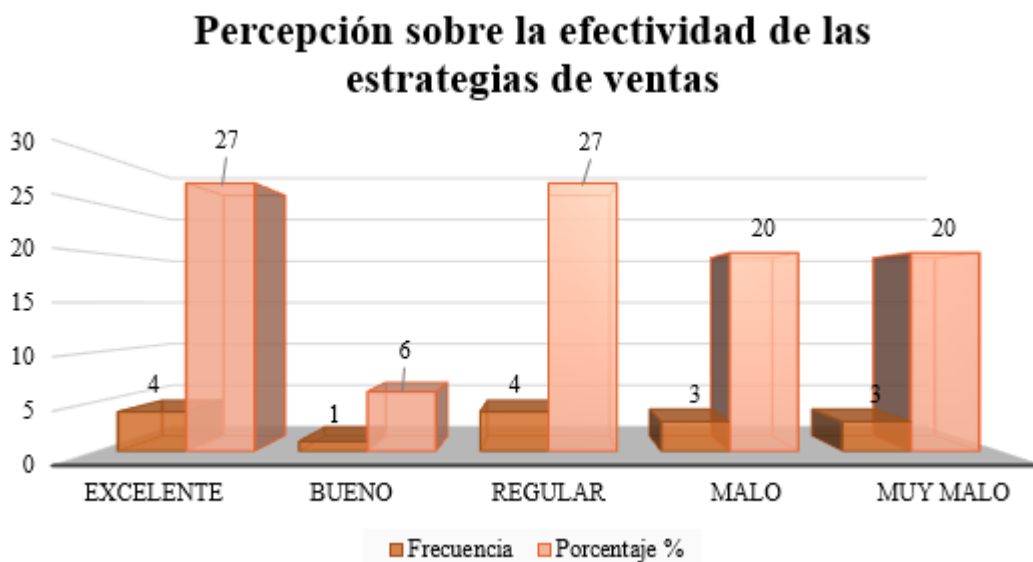
Percepción sobre la efectividad de las estrategias de ventas.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	27 %
Bueno	1	6 %
Regular	4	27 %
Malo	3	20 %
Muy malo	3	20 %
Total	15	100 %

Nota. Análisis descriptivo por SPSS.

Figura 12

Percepción sobre la efectividad de las estrategias de ventas.



Nota. Análisis descriptivo por SPSS.

El desenlace detalla que el 27% de los clientes indica que es excelente, el 6% bueno, el 27% regular, el 20% malo y el 20% es muy mala.

➤ **Pregunta 9**, se refiere a: ¿Cómo evaluarías la comunicación entre los departamentos de venta y otros sectores de la empresa?

Tabla 20

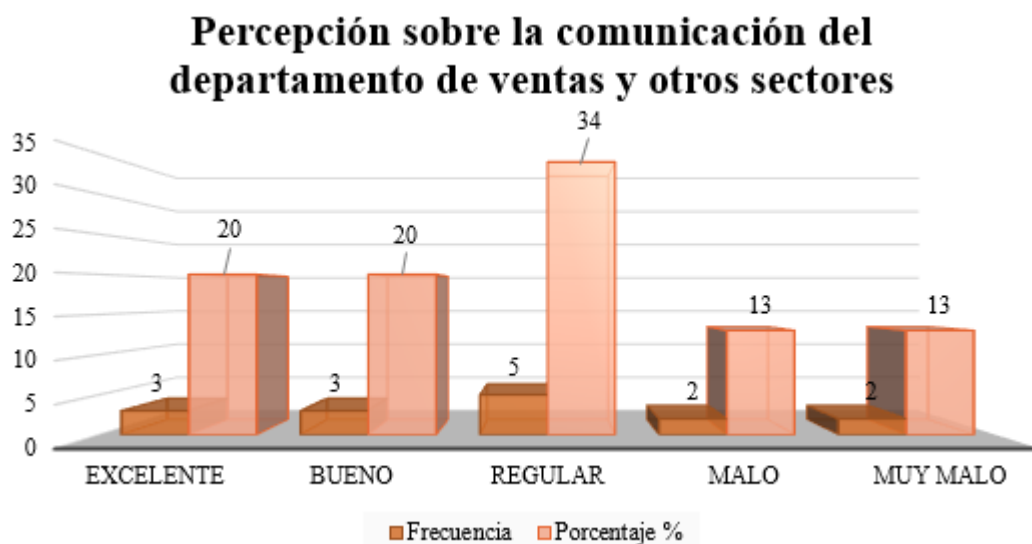
Percepción sobre la comunicación del departamento de ventas y otros sectores.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	20 %
Bueno	3	20 %
Regular	5	34 %
Malo	2	13 %
Muy malo	2	13 %
Total	15	100 %

Nota. Análisis descriptivo por SPSS.

Figura 13

Percepción sobre la comunicación del departamento de ventas y otros sectores.



Nota. Análisis descriptivo por SPSS.

El desenlace detalla que el 20% de los clientes indica que es excelente, el 20% bueno, el 34% regular, el 13% malo y el 13% es muy mala.

➤ **Pregunta 10**, se refiere a: ¿Cómo calificaría la capacidad del equipo de ventas para entender y abordar sus necesidades específicas?

Tabla 21

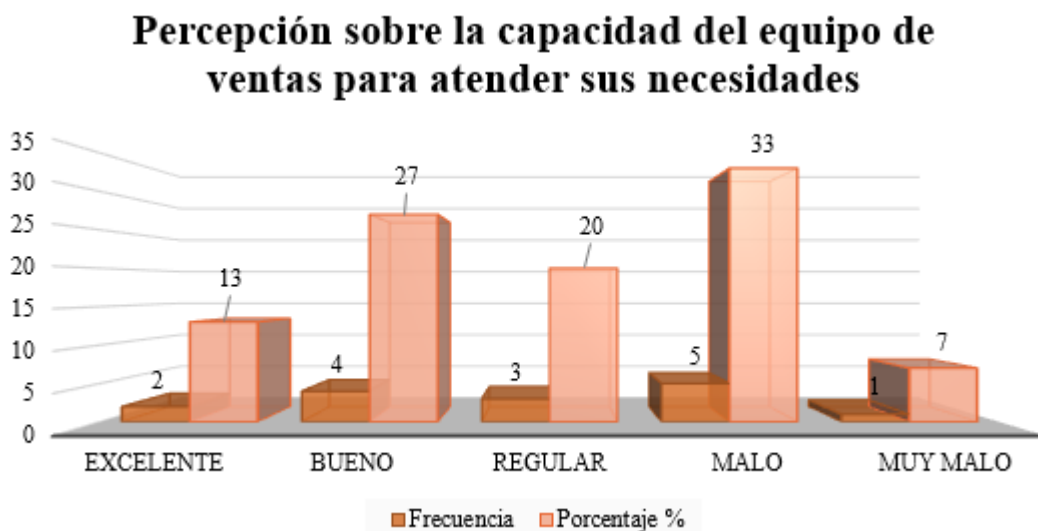
Percepción sobre la capacidad del equipo de ventas para entender sus necesidades.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	13 %
Bueno	4	27 %
Regular	3	20 %
Malo	5	33 %
Muy malo	1	7 %
Total	15	100 %

Nota. Análisis descriptivo por SPSS.

Figura 14

Percepción sobre la capacidad del equipo de ventas para entender sus necesidades.



Nota. Análisis descriptivo por SPSS.

El desenlace detalla que el 13% de los clientes indica que es excelente, el 27% bueno, el 20% regular, el 33% malo y el 7% es muy mala.



✓ **Resultados de la percepción de los trabajadores a cerca de las gestiones de los recursos humanos de venta de la empresa Textil Tejitex.**

Tabla 22

Resultados de la encuesta realizada en la empresa.

Gestión del recurso humano de ventas	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
	1	2	3	4	5
1 ¿Qué le parece el desarrollo de recursos humanos o de ventas en la empresa Tejitex?	13%	13%	27%	13%	34%
2 ¿Cómo considera usted el desempeño de los trabajadores en el proceso de ventas de sus productos?	20%	13%	34%	13%	20%
3 ¿Qué le parece la calidad de los productos textiles brindados por la empresa tejitex?	7%	20%	27%	33%	13%
4 ¿Cómo calificaría la relación de calidad-precio de los productos de esta empresa con respecto a otras?	0%	20%	27%	40%	13%
5 ¿Las estrategias de marketing de ventas que utiliza la empresa, cree usted que son buenas?	20%	13%	34%	20%	13%
6 ¿Considera usted que la entidad se destaca por su innovación y uso de tecnologías avanzadas?	6%	27%	27%	20%	20%
7 ¿Cómo evaluaría la eficiencia y la amabilidad del equipo de ventas de la empresa textil tejitex?	13%	20%	20%	34%	13%
8 ¿Cómo describirías la eficinecia de las estrategias de ventas implantadas por la empresa?	27%	6%	27%	20%	20%
9 ¿Cómo describirías la efectividad de nuestras estrategias de ventas para alcanzar nuestros objetivos?	20%	20%	34%	13%	13%
10 ¿Cómo evaluarías la comunicación entre los departamentos de venta y otros sectores de la empresa?	13%	27%	20%	33%	7%
PROMEDIO	13.9%	17.9%	27.7%	23.9%	16.6%

Nota. Elaborado por el investigador.

A. Resultado general del desempeño de la gestión del recurso humano de ventas de la empresa Textil Tejitex.

La apreciación por parte de los consumidores sobre los procesos de ventas de la entidad se clasificó en los tres niveles: alto, medio y bajo.

Tabla 23

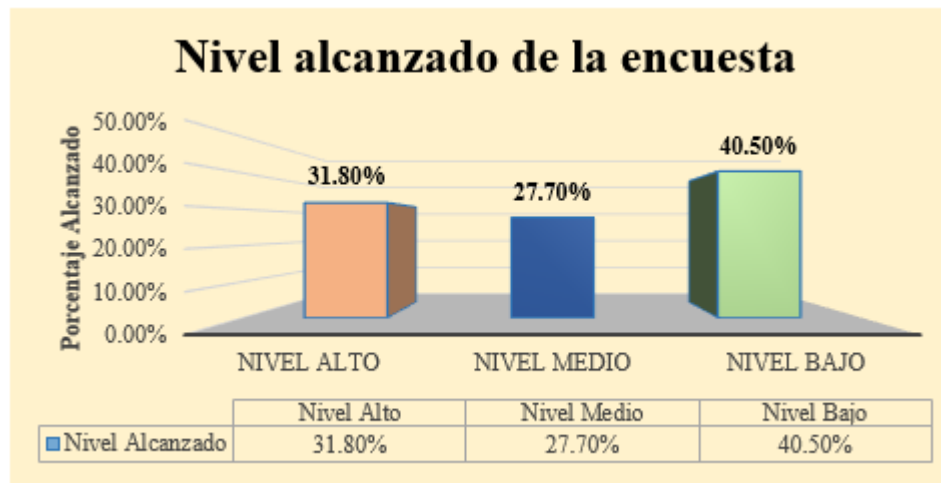
Resultados de los Niveles Alcanzados

Nivel Alto	Nivel Medio	Nivel Bajo
31.8%	27.7%	40.5%

Nota. Análisis descriptivo por SPSS.

Figura 15

Resultado de las características del desempeño del recurso humano de ventas.



Nota. Análisis descriptivo por Excel.

En la tabla y figura mostrada podemos ver el promedio de los niveles que llegaron a alcanzar la encuesta y teniendo niveles de Alto con 31.80%, Medio con 27.70% y bajo con 40.50%, estos resultados nos indican el nivel de desarrollo de la gestión del recurso humano en ventas es bajo.



4.1.2. Análisis del desarrollo del Balanced Scorecard sobre el desempeño de la gestión de recurso humano de ventas en la empresa Textil Tejitex.

Luego de cumplido el objetivo inicial de determinar las características de las gestiones de los recursos humanos de venta de la empresa, el cual arrojó una puntuación baja, se implementaron las siguientes estrategias:

- Balanced Scorecard.
- Gestión de recurso humano de ventas.
- Análisis del desarrollo del balanced scorecard sobre los desempeños de las gestiones del recurso humano de venta.
- Ejemplo de la implementación del balanced scorecard en la empresa Textil Tejitex.

A. Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard (BSC) es una estrategia de mejora en las gestiones estratégicas, los mismos que permiten a las organizaciones proyectar sus visión y estrategias en propósitos de orden operativo y magnitudes que pueden ser cuantificadas y seguidas.

El Balanced Scorecard es un instrumento muy relevante para las organizaciones, ya que va más allá de las mediciones financieras tradicionales y ofrece una visión más equilibrada y holística del desempeño empresarial, permitiendo una gestión estratégica efectiva y el logro de los objetivos a largo plazo.

El Balanced Scorecard puede describirse como instrumento de gestión utilizada por la dirección de una organización para agilizar la toma de decisiones, basándose en indicadores clave de rendimiento, que se muestran a continuación.

- Perspectivas de los usuarios.
- Perspectivas financieras.
- Perspectivas del proceso interno.

- Perspectivas de crecimiento y aprendizaje.

Figura 16

Estrategias del Balanced Scorecard.



Nota. Sydle.



Tabla 24

Estrategias de perspectiva del Balanced Scorecard.

ESTRATEGIAS	DESCRIPCIÓN	FUNCIONAMIENTO	BENEFICIOS	VENTAJAS
Perspectiva de los clientes	Proporciona datos pertinentes que son esenciales para la identificación, generación, atracción y retención de los consumidores, además de especificar los atributos del mercado en el que opera la organización.	Se centra en los requisitos y perspectivas de los clientes. La evaluación valora la felicidad del cliente, su fidelidad, la adquisición de nuevos clientes y la retención de los consumidores existentes.	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Comprende y satisface las necesidades de los clientes, medir su satisfacción, retención y fidelidad. ✚ Ayuda a identificar oportunidades para mejorar la experiencia del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se enfoca en las necesidades de los clientes. ✓ Identifica las oportunidades de crecimiento.
Perspectiva de los procesos internos	Examina la estructura interna de la organización y determina los procedimientos específicos y las personas responsables de generar proyectos importantes y de impacto que repercutan significativamente en el bienestar de la empresa.	Esta perspectiva evalúa la eficacia y eficiencia de los procedimientos internos que son cruciales para proporcionar valor al cliente y cumplir los objetivos financieros. Se centra en medir la calidad, la innovación, la eficiencia operativa y la excelencia de los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Evalúa la eficacia de los procesos clave que repercuten en la entrega de valor al cliente y en la rentabilidad financiera. ✚ Facilita la identificación de áreas de mejoramiento en el proceso interno. ✚ Permite cuantificar el rendimiento financiero de la organización utilizando métricas como los ingresos, la rentabilidad, el flujo de caja y el rendimiento de la inversión. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Permite identificar y mejorar la eficiencia y la calidad. ✓ Fomenta la innovación y la adaptabilidad.
Perspectiva financiera	Ofrece un análisis de las métricas de gestión financiera derivadas de las inversiones y los resultados económicos de la empresa.	Se centra en los objetivos financieros de la organización. Incluye métricas como los ingresos, los márgenes de beneficio, el flujo de caja o el rendimiento de la inversión, entre otras.	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Permite cuantificar el rendimiento financiero de la organización utilizando métricas como los ingresos, la rentabilidad, el flujo de caja y el rendimiento de la inversión. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se enfoca en los resultados claves. ✓ Mide el rendimiento financiero. ✓ Orienta las estrategias.
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	El punto de vista más crucial es el que abarca la trayectoria futura de la organización, teniendo en cuenta la infraestructura humana, estructural y de clima organizativo.	Se centra en el desarrollo del capital humano, la mejora de las competencias, la adquisición de conocimientos y tecnología, así como en el fortalecimiento de la cultura organizativa.	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Fomenta un entorno propicio por la innovación y el aprendizaje continuo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Insiste en la mejora de los recursos humanos. ✓ Promueve la innovación y la mejora continua.

Nota. Elaboración propia.

B. Gestión de recursos humanos de ventas.

Este proceso es fundamental para conseguir una fuerza de ventas productiva y motivada, capaz de alcanzar los objetivos comerciales establecidos por la empresa. También implica la sincronización del recurso disponibles con el objetivo estratégico de la organización, lo que facilita a una toma de decisiones informada y eficaz para mejorar continuamente el rendimiento de las actividades de ventas.

Figura 17

Gestión de recurso humano de ventas.



Nota. Gestión de ventas.



Tabla 25

Gestión de recurso humano de ventas en la empresa.

ESTRATEGIAS	DESCRIPCIÓN	FUNCIONAMIENTO	VENTAJAS	DEFICIENCIAS
Planificación de recursos humanos	Identifica el talento adecuado, proporciona formación continua y desarrolla programas de retención para conservar a los mejores vendedores.	El proceso comienza con una evaluación de las necesidades actuales y previstas de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Anticipa las necesidades del personal. ✓ Evaluar y analizar el rendimiento y las habilidades del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de programas de capacitación y desarrollo • La asignación inadecuada de recursos.
Gestión del tiempo	Prioriza las actividades de venta más productivas, establecer agendas eficientes y utilizar herramientas de gestión del tiempo para maximizar la eficacia de las interacciones con los clientes.	Identifica las actividades que consumen mucho tiempo, pero no contribuyen significativamente a sus objetivos. Elimina o reduce estas actividades para maximizar la productividad.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar y establecer las tareas y actividades más importantes. ✓ Define las metas claras y realistas, establecer plazos y fechas límites. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distracciones constantes por parte del personal de la empresa. • Dedicar tiempo a actividades de baja importancia.
Captación y desarrollo continuo	Imparte formación continua sobre técnicas de venta, actualizaciones de productos y herramientas de venta actualizadas para mejorar las aptitudes del equipo.	Realiza la adquisición de talentos y al proceso de mejora constante del equipo de ventas existente.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Define los perfiles de los empleados que mejor se adapten a las necesidades de las ventas. ✓ Adaptación a cambios y mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencias en los programas de capacitación y desarrollo.
Optimización de recursos materiales	Garantiza que el equipo de ventas dispone de las herramientas, el material de marketing y los recursos necesarios para llevar a cabo sus actividades con eficacia.	Maximiza la eficiencia en el uso de los recursos disponibles, como materias primas, existencias y suministros, para reducir el despilfarro, minimizar los costes y	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reduce los costos. ✓ Asegura la calidad de los productos. ✓ Mejora la planificación y programación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inventarios inadecuados en la empresa. • Mal uso de materiales o recursos durante el proceso de ventas.



Gestión de relaciones con clientes	Fomenta relaciones duraderas con los clientes mediante un servicio de atención al cliente excepcional, un seguimiento postventa y la identificación de oportunidades.	mejorar la productividad en una empresa. Gestiona y optimiza las interacciones entre una empresa y sus clientes actuales y potenciales para establecer relaciones sólidas y duraderas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analiza los datos y perfiles de clientes. ✓ Mejora la experiencia del cliente. ✓ Gestión de ventas y oportunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • No responder rápidamente a las consultas de los clientes. • Falta de personalización.
Incentivos y reconocimientos	Implanta programas de incentivos y reconocimiento que motiven al equipo de ventas y promuevan la consecución de objetivos individuales y colectivos.	Motiva y recompensa el rendimiento excepcional de los empleados, impulsando así la productividad, el compromiso y la retención del talento.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recompensa el desempeño sobresaliente. ✓ Aumenta la productividad. ✓ Fomenta la competitividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de sistemas de incentivo.

Nota. Elaboración propia.



C. Análisis del desarrollo del Balanced Scorecard sobre el desempeño de la gestión de recurso humano de ventas.

Tabla 26

Resultados del análisis del Balanced Scorecard sobre el desempeño de los recursos de ventas.

ANÁLISIS	BALANCED SCORECARD	GESTIÓN DE RECURSOS DE VENTAS	RESULTADOS SOBRE EL DESEMPEÑO
Importancia.	<p>El balanced scorecard es un instrumento vital para las organizaciones, ya que supera la evaluación financiera convencional y ofrece una perspectiva más amplia y completa del rendimiento empresarial, facilitando una gestión estratégica eficaz y la consecución de objetivos a largo plazo.</p>	<p>El balanced scorecard es un instrumento inestimable para gestionar los recursos de ventas y evaluar el rendimiento. Ofrece un enfoque estructurado para supervisar y mejorar el rendimiento en ámbitos críticos, fomentando la coherencia estratégica, la toma de decisiones basada en el perfeccionamiento continuo del proceso de ventas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mayor claridad en los objetivos. ✓ Facilita la alineación de las actividades diarias. ✓ Fomenta la mejora continua. ✓ Fácil comunicación entre diferentes áreas y niveles de la organización.
Funcionalidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica los objetivos establecidos por los directivos de la empresa. • Identifica los indicadores adecuados para supervisar eficazmente el grado de consecución. • Establece objetivos específicos, guiados por los resultados de los indicadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • En áreas críticas de gestión de recursos de ventas, el cuadro de mando integral simplifica el proceso de establecer objetivos precisos y cuantificables. • Permite alinear los objetivos de la gestión de recursos de ventas con los objetivos estratégicos de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ayuda a identificar áreas específicas que necesitan mejoras.
Ventajas.	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir mayor autoridad y comprensión de las operaciones dentro de cada área. • Establecer una conexión entre los objetivos y las acciones de una organización. 	<p>El balanced scorecard ofrece múltiples ventajas para mejorar el rendimiento de la gestión de los recursos de ventas, ya que proporciona un marco global y estratégico para evaluar, medir y</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejora en la visión integral del desempeño. ✓ Brinda la capacidad de ajustar estrategias y tácticas en función de las condiciones



- Implantar marcos de gestión adaptables y atractivos, congruentes con las necesidades del mercado.
- Lograr una comprensión lúcida e inequívoca del estado real de la empresa.

mejorar continuamente las actividades de ventas en relación a las finalidades de la entidad.

cambiantes del mercado.

Estrategias.

1. Perspectivas de los usuarios.
2. Perspectivas financieras.
3. Perspectivas del proceso interno.
4. Perspectivas de crecimiento y aprendizaje.

Estas estrategias de balanced scorecard en la gestión de recursos de ventas pueden ayudar a mejorar la eficacia, la eficiencia y el rendimiento general del equipo de ventas, alineando las acciones con las finalidades estratégicas de la entidad.

- ✓ Reduce los costos en adquisición de clientes o costos operativos sin sacrificar la calidad del servicio.
- ✓ Optimiza los procesos de ventas y servicio al cliente para mejorar la eficiencia.

Implementación.

El cuadro de mando integral se ejecuta normalmente utilizando tecnologías empresariales fiables y estandarizadas para generar indicadores, entre las que se incluyen CRM, BPM y ERP.

El éxito de la implantación del balanced scorecard en la gestión de los recursos de ventas requiere compromiso, seguimiento continuo y ajustes estratégicos basados en los datos y resultados obtenidos para alcanzar los objetivos y planes a largo plazo de la empresa en esta área específica.

- ✓ Determinar los objetivos y planes a largo plazo de la empresa.
- ✓ Determinar los KPIs relevantes para evaluar el desempeño de ventas en cada una de las perspectivas del BSC.
- ✓ Comunicar claramente los objetivos, las estrategias y los KPIs a todo el equipo de venta.

Nota. Elaboración propia

D. Ejemplo de la implementación del Balanced Scorecard en la empresa Textil Tejitex.

Tabla 27

Resultados de la implementación del Balanced Scorecard en la empresa.

BALANCED SCORECARD		
Objetivos	• Perspectivas financieras	: elevar la rentabilidad.
	• Perspectivas de los usuarios	: mejor experiencia del cliente.
	• Perspectiva del proceso interno	: Mejorar la calidad de la atención al consumidor.
	• Perspectivas de aprendizaje	: reforzar la fuerza de ventas.
Metas	• Perspectivas financieras	: alcanzar un aumento de la rentabilidad del 20%.
	• Perspectivas de los usuarios	: aumentar un 15% de visitas mensuales.
	• Perspectiva del proceso interno	: reducir el número de reclamaciones en un 75%
	• Perspectivas de aprendizaje	: Sustituir a la mitad del equipo de ventas por profesionales de la venta experimentados.
Indicadores	• Perspectivas financieras	: informes financieros.
	• Perspectivas de los usuarios	: El grado en que los clientes están satisfechos con su servicio.
	• Perspectiva del proceso interno	: Subscriber Acquisición Cost (costos de adquisición de suscriptores) o SAC.
	• Perspectivas de aprendizaje	: Comparación entre la cantidad de bajas laborales y el número de comerciales recién contratados.
Acciones	• Perspectivas financieras	: ofrecer productos.
	• Perspectivas de los usuarios	: implementar una estrategia omnicanal.
	• Perspectiva del proceso interno	: implementar un chatbot de atención al cliente.
	• Perspectivas de aprendizaje	: iniciar un procedimiento de adquisición de talento.

Nota. Elaboración propia.

Los resultados según el ejemplo de implementación del balanced scorecard sobre el desempeño del personal de ventas de la empresa textil tejitex fueron positivos, tal y como se puede apreciar en la tabla N.º 26, en las metas de la empresa eleva su rentabilidad y llega a alcanzar hasta un 20% de mayor rentabilidad, 15% más visitantes, disminuye las quejas asta en un 75 %.



4.1.3. *Incidencia del balanced scorecard sobre el desempeño de la gestión del recurso humano de ventas en la empresa Textil Tejitex.*

A la hora de emplear un cuadro de mando integral, es prudente contemplar las siguientes estrategias.

- Análisis del desarrollo del balanced scorecard sobre la gestión del recurso humano en ventas.
- Percepción del personal sobre el desarrollo del balanced scorecard sobre la gestión del recurso humano de ventas.

A. Resultados del análisis del desarrollo del balanced scorecard sobre el desempeño de la gestión del recurso humano de ventas.

Tabla 28

Resultados del análisis del balanced scorecard sobre el desempeño de los recursos de ventas.

Objetivos	Dimensión	Estrategia	Resultados esperados	Acciones
Mejorar la atención al cliente y la resolución de problemas ayuda a reforzar los vínculos con los clientes y a fomentar su fidelidad.	Perspectiva de los clientes	Estrategia de satisfacción del cliente.	Mejorar la satisfacción de los clientes en un 85% mediante la mejora del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar programas de atención al cliente centrados en la satisfacción del cliente. ✓ Desarrollar estrategias de marketing específicas para captar nuevos clientes.
		Estrategia de fidelización del cliente.	Lograr la fidelidad de nuevos clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumentar la lealtad del cliente. ✓ Diseñar programas de fidelización para retener a los clientes existentes.
			Optimizar los procesos de ventas y servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisar y mejorar continuamente los procesos de venta.



<p>Establecer procedimientos de capacitación y desarrollo para mejorar las capacidad del equipo de ventas y la eficacia en la gestión de ventas.</p>	<p>Perspectiva de los procesos internos</p>	<p>Estrategia procesos de ventas y servicio al cliente.</p>	<p>para mejorar la eficiencia, reducir los tiempos de respuesta y minimizar errores</p>	<p>✓ Establecer estándares de calidad y procedimientos para garantizar la entrega de productos y servicios de alta calidad.</p>
		<p>Estrategia gestión de la relación con el cliente.</p>	<p>Implementar sistemas de gestión de la relación con el cliente (CRM) para mejorar la administración de datos.</p>	<p>✓ Adoptar sistemas o herramientas tecnológicas (CMR, automatización de ventas). ✓ Seguimiento de clientes y análisis de datos.</p>
<p>Se deben identificar y monitorear las métricas financieras clave, incluidos los ingresos, los márgenes de ganancia y el retorno de la inversión en campañas de marketing.</p>	<p>Perspectiva financiera</p>	<p>Estrategia de mejora del flujo.</p>	<p>Aumentar los ingresos a través de nuevos mercados.</p>	<p>✓ Desarrollar estrategias para aumentar los ingresos de ventas. ✓ Mejorar el retorno de la inversión (ROI) ✓ Optimizar las estrategias de inversión en ventas.</p>
		<p>Estrategia de reducción de costos.</p>	<p>Reducir los costos de adquisición de clientes sin sacrificar la calidad del servicio.</p>	<p>✓ Implementar medidas para reducir los costos relacionados con la gestión de ventas. ✓ Optimización de los precios.</p>



Ofrecer programas de formación y desarrollo continuos para mejorar la competencia en ventas y profundizar en los conocimientos sobre los productos.	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Estrategia de ventas.	Fomentar la innovación en las estrategias de ventas, la tecnología utilizada y las técnicas del marketing.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer el aprendizaje constante y la adaptabilidad para ajustar estrategias de ventas de manera proactiva. ✓ Mejorar las estrategias de ventas y la satisfacción del cliente.
		Estrategia de capacitación.	Mejorar la calidad del servicio capacitando al personal.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar programas de capacitación al personal de ventas. ✓ Fortalecer sus habilidades de comunicación. ✓ Ofrecer material para conocer el producto.

Nota. Elaboración propia.



Tabla 29

Plan de actividades.

Dimensión	Estrategia	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Perspectiva de los clientes.	Estrategia de satisfacción del cliente		X	X	X	
	Estrategia de fidelización del cliente	X	X	X		X
Perspectiva de los procesos internos.	Estrategia proceso de ventas y servicio al cliente	X		X	X	X
	Estrategia de gestión de la relación con el cliente	X		X	X	X
Perspectiva financiera.	Estrategia de mejora del flujo	X	X	X	X	X
	Estrategia de reducción de costos		X	X	X	X
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	Estrategia de ventas	X	X		X	
	Estrategia de capacitación		X		X	X

Nota. Elaboración propia.

B. Percepción del personal sobre el desarrollo del balanced scorecard sobre los desempeños de la gestiones de los recursos humanos de venta.

Tabla 30

Percepción del personal sobre el desarrollo del balanced scorecard.

		Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
Gestión del recurso humano de ventas		1	2	3	4	5
1	¿Qué le parece el desarrollo de recursos humanos o de ventas en la empresa Tejitex?					
2	¿Cómo considera usted el desempeño de los trabajadores en el proceso de ventas de sus productos?					
3	¿Qué le parece la calidad de los productos textiles brindados por la empresa tejitex?					
4	¿Cómo calificaría la relación de calidad-precio de los productos de esta empresa con respecto a otras?					
5	¿Las estrategias de marketing de ventas que utiliza la empresa, cree usted que son buenas?					
6	¿Considera usted que la empresa se destaca por su innovación y uso de tecnologías avanzadas?					
7	¿Cómo evaluaría la eficiencia y la amabilidad del equipo de ventas de la empresa textil tejitex?					
8	¿Cómo calificaría el proceso de ventas luego de la aplicación del balanced scorecard?					
9	¿Cómo evaluarías la comunicación entre los departamentos de venta y otros sectores de la empresa?					
10	¿Cómo calificaría la capacidad del equipo de ventas para entender y abordar sus necesidades específicas?					
PROMEDIO						

Nota. Elaboración propia.

➤ **Pregunta 1**, se refiere a: ¿Qué le parece el desarrollo de recursos humanos o de ventas en la empresa Tejitex?

Tabla 31

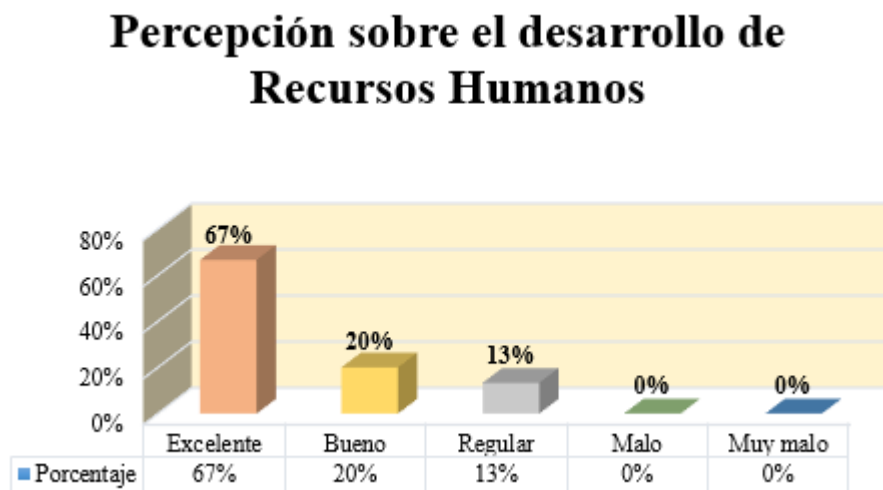
Percepción sobre el desarrollo de Recursos Humanos.

Categoría	Frecuencia f	Porcentaje %
Excelente	10	67%
Bueno	3	20%
Regular	2	13%
Malo	0	0%
Muy malo	0	0%
Total	15	100%

Nota. Análisis descriptivo por SPSS.

Figura 18

Percepción sobre el desarrollo de Recursos Humanos.



Nota. Análisis descriptivo por SPSS.

¿Qué le parece el desarrollo de recursos humanos o de ventas en la empresa Tejitex?, en el que se aprecia que la mayor parte de trabajadores opina que hay un Excelente desarrollo de recursos humanos en la empresa con un 67%.

➦ **Pregunta 2**, se refiere a: ¿Cómo considera usted el desempeño de los trabajadores en el proceso de ventas de sus productos?

Tabla 32

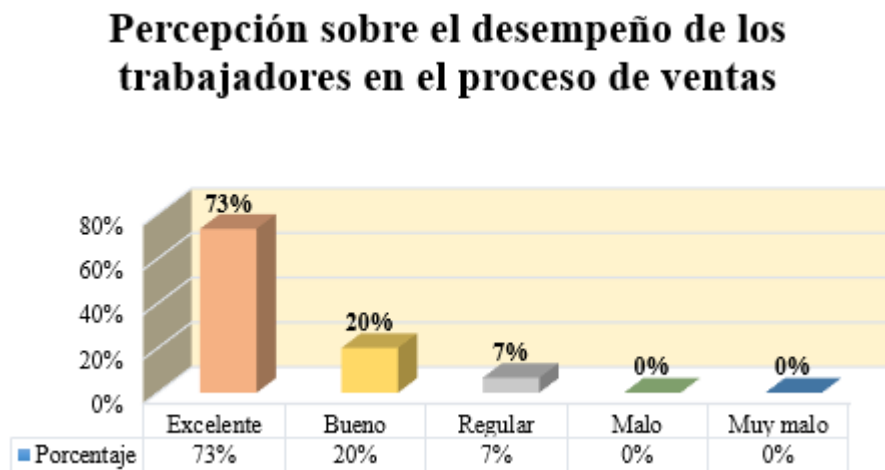
Percepción sobre el desempeño de los trabajadores en el proceso de ventas.

Categoría	Frecuencia f	Porcentaje %
Excelente	11	73%
Bueno	3	20%
Regular	1	7%
Malo	0	0%
Muy malo	0	0%
Total	15	100%

Nota. Análisis descriptivo por SPSS.

Figura 19

Percepción sobre el desempeño de los trabajadores en el proceso de ventas.



Nota. Análisis descriptivo por SPSS.

¿Cómo considera usted el desempeño de los trabajadores en el proceso de ventas de sus productos?, en el que se aprecia que la mayor parte de trabajadores opina que hay un Excelente desempeño de los trabajadores en el proceso de ventas con un 73%.

➤ **Pregunta 3**, se refiere a: ¿Qué le parece la calidad de los productos textiles ofrecidos por la empresa Tejitex?

Tabla 33

Percepción sobre la calidad de los productos textiles ofrecidos.

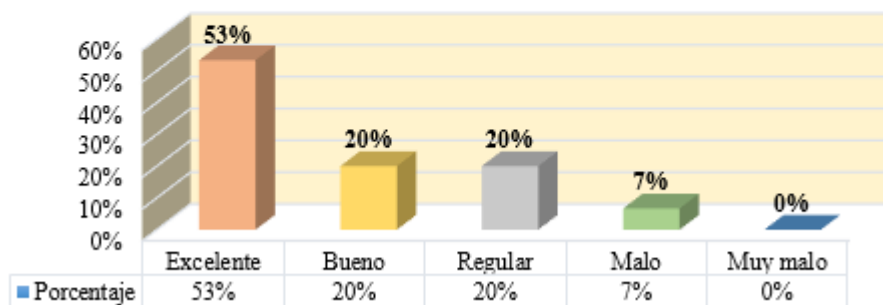
Categoría	Frecuencia f	Porcentaje %
Excelente	8	53%
Bueno	3	20%
Regular	3	20%
Malo	1	7%
Muy malo	0	0%
Total	15	100%

Nota. Análisis descriptivo por SPSS.

Figura 20

Percepción sobre la calidad de los productos textiles ofrecidos.

Percepción sobre la calidad de los productos textiles ofrecidos



Nota. Análisis descriptivo por SPSS.

¿Qué le parece la calidad de los productos textiles ofrecidos por la empresa Tejitex?, en el que se aprecia que la mayor parte de trabajadores opina que hay una Excelente calidad de los productos que ofrece la empresa con un 53%.

➦ **Pregunta 4**, se refiere a: ¿Cómo calificaría la relación de calidad-precio de los productos de esta empresa con respecto a otras?

Tabla 34

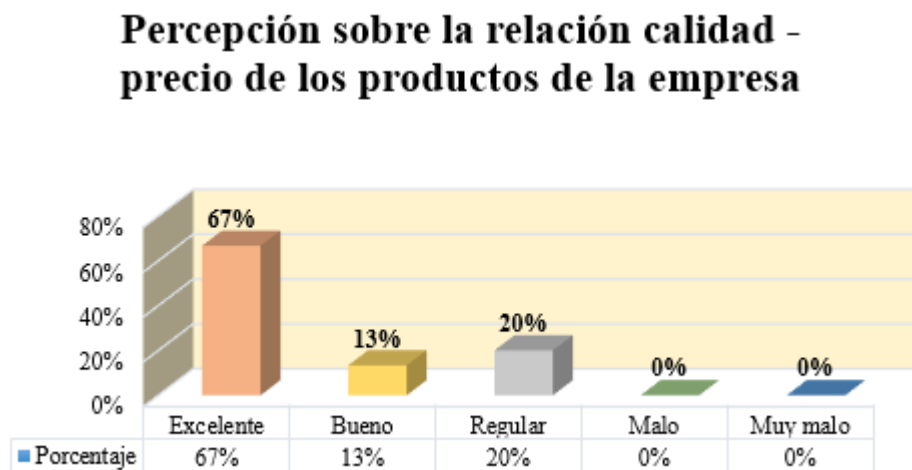
Percepción sobre la relación de calidad – precio de los productos de la empresa.

Categoría	Frecuencia f	Porcentaje %
Excelente	10	67%
Bueno	2	13%
Regular	3	20%
Malo	0	0%
Muy malo	0	0%
Total	15	100%

Nota. Análisis descriptivo por SPSS.

Figura 21

Percepción sobre la relación de calidad – precio de los productos de la empresa.



Nota. Análisis descriptivo por SPSS.

¿Cómo calificaría la relación de calidad-precio de los productos de esta empresa con respecto a otras?, en el que se aprecia que la mayor parte de trabajadores opina que hay una Excelente relación de calidad-precio de los productos de la empresa a diferencia a otras con un 67%.

➦ **Pregunta 5**, se refiere a: ¿Las estrategias de marketing de ventas que utiliza la empresa, cree usted que son buenas?

Tabla 35

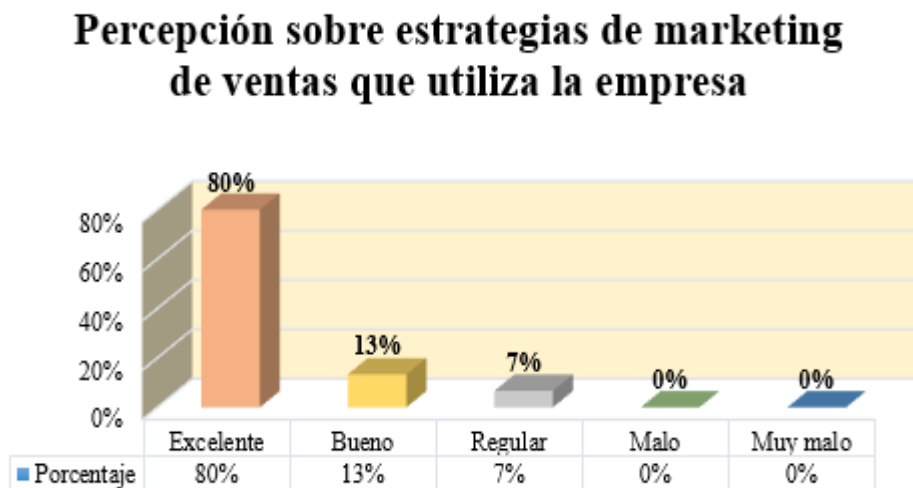
Percepción sobre estrategias de marketing de ventas que utiliza la empresa.

Categoría	Frecuencia f	Porcentaje %
Excelente	12	80%
Bueno	2	13%
Regular	1	7%
Malo	0	0%
Muy malo	0	0%
Total	15	100%

Nota. Análisis descriptivo por SPSS.

Figura 22

Percepción sobre estrategias de marketing de ventas que utiliza la empresa.



Nota. Análisis descriptivo por SPSS.

¿Las estrategias de marketing de ventas que utiliza la empresa, cree usted que son buenas?, en el que se aprecia que la mayor parte de trabajadores opina que hay una Excelente estrategias de marketing para lo que es ventas en la empresa con un 80%.

➦ **Pregunta 6**, se refiere a: ¿Considera usted que la empresa se destaca por su innovación y uso de tecnologías avanzadas?

Tabla 36

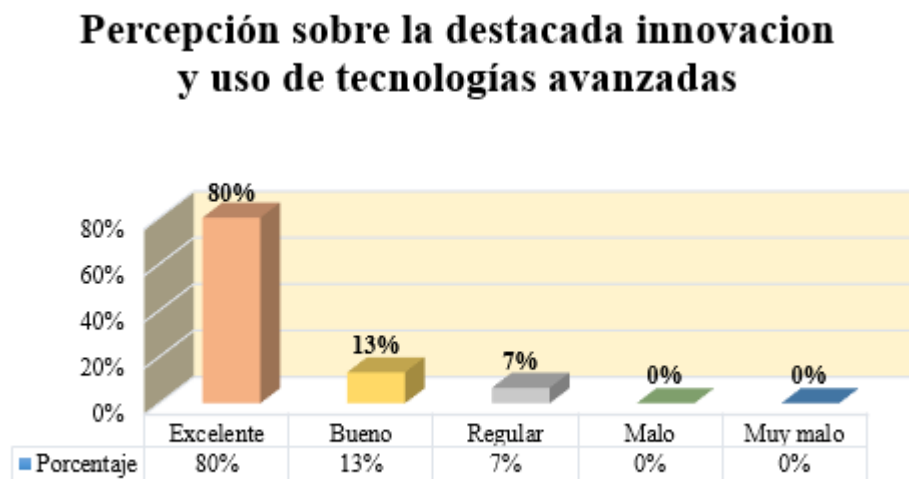
Percepción sobre la destacada innovación y uso de tecnologías avanzadas.

Categoría	Frecuencia f	Porcentaje %
Excelente	12	80%
Bueno	2	13%
Regular	1	7%
Malo	0	0%
Muy malo	0	0%
Total	15	100%

Nota. Análisis descriptivo por SPSS.

Figura 23

Percepción sobre la destacada innovación y uso de tecnologías avanzadas.



Nota. Análisis descriptivo por SPSS.

¿Considera usted que la entidad se destaca por su innovación y uso de tecnologías avanzadas?, en el que se aprecia que la mayor parte de trabajadores opina que hay una Excelente innovación por el uso de tecnologías avanzadas con un 80%.

➦ **Pregunta 7**, se refiere a: ¿Cómo evaluaría la eficiencia y la amabilidad del equipo de ventas de la empresa textil tejitex?

Tabla 37

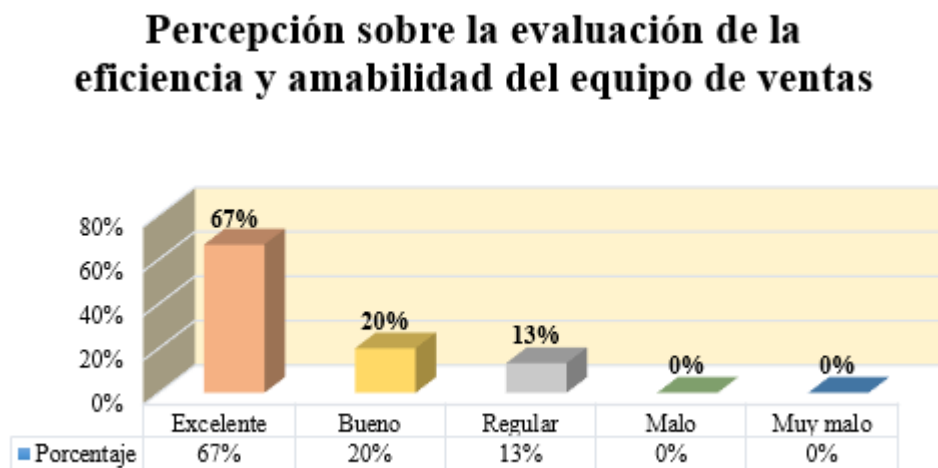
Percepción sobre la evaluación de la eficiencia y amabilidad del equipo de ventas.

Categoría	Frecuencia f	Porcentaje %
Excelente	10	67%
Bueno	3	20%
Regular	2	13%
Malo	0	0%
Muy malo	0	0%
Total	15	100%

Nota. Análisis descriptivo por SPSS.

Figura 24

Percepción sobre la evaluación de la eficiencia y amabilidad del equipo de ventas.



Nota. Análisis descriptivo por SPSS.

¿Cómo evaluaría la eficiencia y la amabilidad del equipo de ventas de la empresa Textil Tejitex?, en el que se aprecia que la mayor parte de trabajadores opina que hay una Excelente eficiencia y amabilidad del equipo de ventas en la empresa con un 67%.

➤ **Pregunta 8**, se refiere a: ¿Cómo describirías la eficiencia de las estrategias de ventas implantadas por la empresa?

Tabla 38

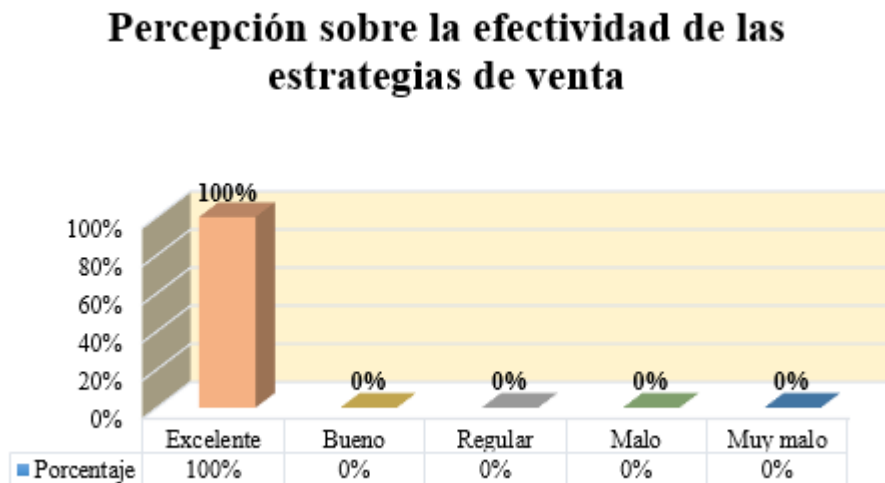
Percepción sobre la efectividad de las estrategias de venta.

Categoría	Frecuencia f	Porcentaje %
Excelente	15	100%
Bueno	0	0%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Muy malo	0	0%
Total	15	100%

Nota. Análisis descriptivo por SPSS.

Figura 25

Percepción sobre la efectividad de las estrategias de venta.



Nota. Análisis descriptivo por SPSS.

¿Cómo describirías la efectividad de las estrategias de ventas implantadas por la empresa?, en el que se aprecia que la mayor parte de trabajadores opina que hay una Excelente efectividad de estrategias en ventas con un 100%.

➤ **Pregunta 9**, se refiere a: ¿Cómo evaluarías la comunicación entre los departamentos de venta y otros sectores de la empresa?

Tabla 39

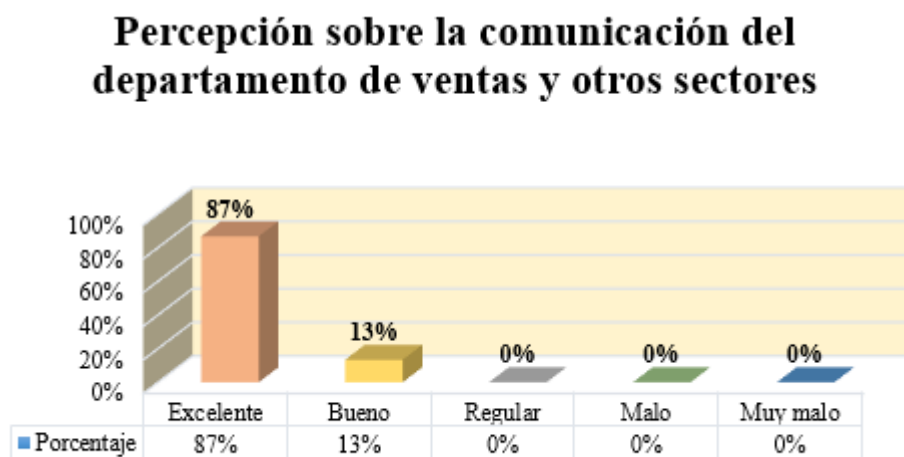
Percepción sobre la comunicación entre los departamentos de ventas y otros sectores.

Categoría	Frecuencia f	Porcentaje %
Excelente	13	87%
Bueno	2	13%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Muy malo	0	0%
Total	15	100%

Nota. Análisis descriptivo por SPSS.

Figura 26

Percepción sobre la comunicación entre los departamentos de ventas y otros sectores.



Nota. Análisis descriptivo por SPSS.

¿Cómo evaluarías la comunicación entre los departamentos de venta y otros sectores de la empresa?, en el que se aprecia que la mayor parte de trabajadores opina que hay una Excelente comunicación entre el departamento de ventas y otros sectores con un 87%.

➦ **Pregunta 10**, se refiere a: ¿Cómo calificaría la capacidad del equipo de ventas para entender y abordar sus necesidades específicas?

Tabla 40

Percepción sobre la capacidad del equipo de ventas para atender y abordar sus necesidades.

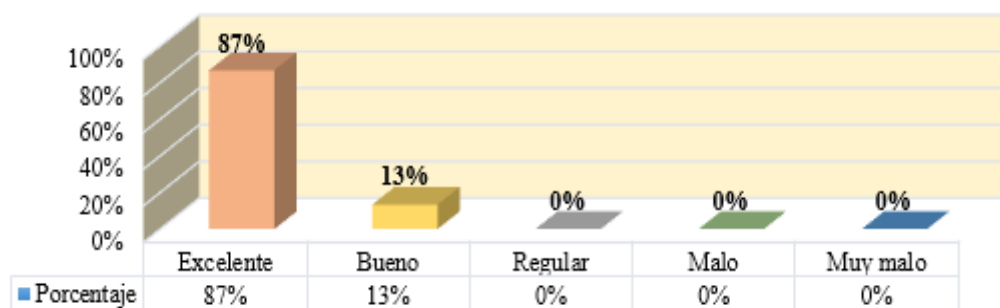
Categoría	Frecuencia f	Porcentaje %
Excelente	13	87%
Bueno	2	13%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Muy malo	0	0%
Total	15	100%

Nota. Análisis descriptivo por SPSS.

Figura 27

Percepción sobre la capacidad del equipo de ventas para atender y abordar sus necesidades.

Percepción sobre la capacidad del equipo de ventas para atender y abordar sus necesidades



Nota. Análisis descriptivo por SPSS.

¿Cómo calificaría la capacidad del equipo de ventas para entender y abordar sus necesidades específicas?, en el que se aprecia que la mayor parte de trabajadores opina que hay una Excelente capacidad de ventas por parte del personal con un 87%.

A. Incidencia del desarrollo del balanced scorecard sobre el desempeño de la gestión del recurso humano de ventas de la empresa textil tejitex.

Tras la administración del cuestionario a los empleados de la empresa mencionada, se obtuvieron los siguientes resultados: Resultados generales basados en los porcentajes de respuestas favorables y desfavorables:

Tabla 41

Resultado general del desarrollo del balanced scorecard.

Incidencia del balanced scorecard	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
	1	2	3	4	5
1 ¿Qué le parece el desarrollo de recursos humanos o de ventas en la empresa Tejitex?	67%	20%	13%	0%	0%
2 ¿Cómo considera usted el desempeño de los trabajadores en el proceso de ventas de sus productos?	73%	20%	7%	0%	0%
3 ¿Qué le parece la calidad de los productos textiles brindados por la empresa tejitex?	53%	20%	20%	7%	0%
4 ¿Cómo calificaría la relación de calidad-precio de los productos de esta empresa con respecto a otras?	67%	13%	20%	0%	0%
5 ¿Las estrategias de marketing de ventas que utiliza la empresa, cree usted que son buenas?	80%	13%	7%	0%	0%
6 ¿Considera usted que la empresa se destaca por su innovación y uso de tecnologías avanzadas?	80%	13%	7%	0%	0%
7 ¿Cómo evaluaría la eficiencia y la amabilidad del equipo de ventas de la empresa textil tejitex?	67%	20%	13%	0%	0%
8 ¿Cómo describirías la efectividad de las estrategias de ventas implantadas por la empresa?	100%	0%	0%	0%	0%
9 ¿Cómo describirías la efectividad de nuestras estrategias de ventas para alcanzar nuestros objetivos?	87%	13%	0%	0%	0%
10 ¿Cómo evaluarías la comunicación entre los departamentos de venta y otros sectores de la empresa?	87%	13%	0%	0%	0%
PROMEDIO	76.1%	14.5%	8.7%	0.7%	0%

Nota. Adaptado de los resultados SPSS.

a) Desempeño de la gestión del recurso humano de ventas de la empresa Textil Tejitex después de desarrollar el Balanced Scorecard

Los valores alcanzados mediante el cuestionario a los consumidores de los procesos de venta de la entidad, se diferenciaron en 3 categorías: alta, media y baja.

Tabla 42

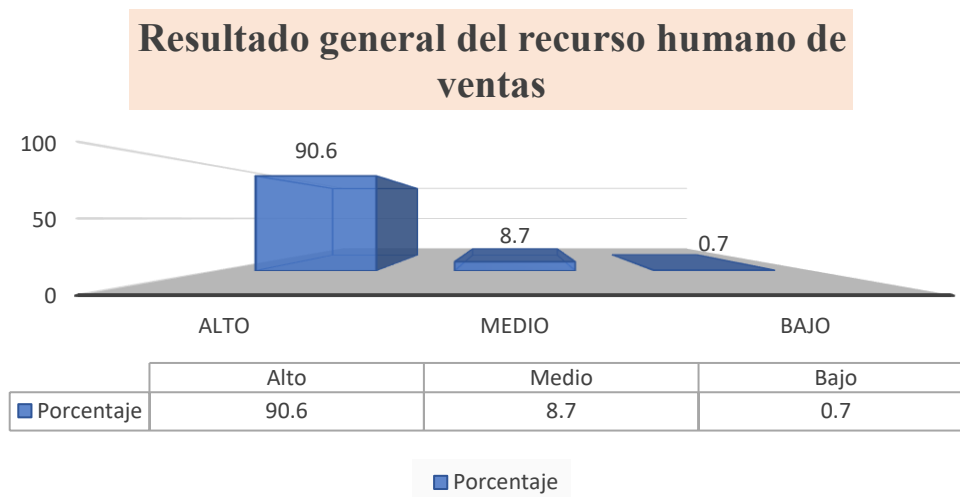
Resultados de los niveles alcanzados.

Nivel Alto	Nivel Medio	Nivel Bajo
90.6%	8.7%	0.7%

Nota. Análisis descriptivo por Excel.

Figura 28

Resultado general de la gestión del recurso humano de ventas



Nota. Análisis descriptivo por Excel.

Habiendo desarrollado la encuesta nuevamente luego del desarrollo del Balanced Scorecard, efectivamente se tuvo una incidencia significativa ya que la gestión del recurso humano de ventas ha mejorado notablemente según la encuesta con un 90.6% en el nivel alto.



4.2. Discusión de resultados.

Las características del desempeño de la gestión del recurso humano de ventas de la empresa Textil Tejitex, presenta un grado de desarrollo de 40.50% y se encuentra en un nivel bajo respecto a las características de las gestiones de los recursos humanos de venta, lo que indica que los trabajadores no cumplen con sus labores de forma eficiente y no consiguen los resultados esperados, por otro lado, el autor Lozano y Rosado (2021) indican que la adopción de Balanced Scorecard aporta sustancialmente a la facturación de la organización; además, Gaibor y Carrasco (2020), aseguran que, que los indicadores deberían alinearse con los cuatro puntos de vista necesarios para que la entidad alcance sus propósitos en el dominio y obligación. Estos indicadores sirven como herramienta de ayuda en la toma de decisiones.

El desarrollo del Balanced Scorecard sobre el desempeño de la gestión de recursos humanos de ventas de la empresa Textil Tejitex, es positivo, puesto que la empresa eleva su rentabilidad hasta un 20% de mayor rentabilidad, 15% más visitantes y disminuye las quejas asta en un 75%. Por su parte, Brazowich (2021) indica que el Cuadro de Mando Integral permite a los usuarios ver claramente los propósitos estratégicos que respaldan la misión, la visión y las técnicas de una empresa mediante su aplicación, la metodología de los Cuadros de los Mandos Integrales permite a la empresa priorizar las consideraciones financieras al tiempo que enfatiza los procesos internos, incluidas las métricas de productividad, la calidad del producto, la eficiencia de costos y la efectividad del proceso de fabricación; asimismo, Rojas y Tucto (2022) asegura que para aumentar las ventas y aplicar eficazmente las ratios financieras en la empresa, es necesario impartir formación financiera a todos los empleados del departamento financiero, con el objetivo de relacionarse mejor con los clientes.

La incidencia del desarrollo del Balanced Scorecard sobre el desempeño de la gestión del recurso humano de ventas de la empresa Textil Tejitex, es positiva con respecto a la



función de las gestiones de los recursos humanos de venta, ya que según la encuesta realizada en su nivel alto es de 90.6% por lo tanto, si los trabajadores se muestran comprometidos con los objetivos de la empresa, tendrán un mejor desempeño laboral. Por otro lado, el autor Ramos (2023) asegura que los valores obtenidos sugieren que CASUR SAC ha mitigado eficazmente el riesgo de niveles organizativos y ha logrado crecer en las cuatro áreas mediante el establecimiento de finalidades estratégicas y la posterior redefinición de la Misión y Visión de la organización. Finalmente, Mollisaca (2021) asegura que los resultados demostraron el impacto positivo del Balanced Scorecard en la rentabilidad del canal de ventas de Juliaca. La posible implantación del Balanced Scorecard podría conducir al aumento significativo de las ventas en un 34,31% y a un consiguiente incremento de la rentabilidad en un 14,12%. Este resultado es altamente satisfactorio para la empresa.



CONCLUSIONES

Primera, el grado de desarrollo de la empresa es de 40.50% y se encuentra en un nivel bajo respecto a las características de las gestiones de los recursos humanos de venta, lo que indica que los trabajadores no cumplen con sus labores de forma eficiente y no consiguen los resultados esperados por la empresa Textil Tejitex.

Segunda, la implementación del balanced scorecard sobre las gestiones de recurso humano de ventas es positivo, puesto que la empresa eleva su rentabilidad hasta un 20% de mayor rentabilidad, 15% más visitantes y disminuye las quejas asta en un 75%.

Tercera, la metodología del balanced scorecard tiene una incidencia positiva con respecto a la función de las gestiones de los recursos humanos de venta, ya que según la encuesta realizada en su nivel alto es de 90.6% por lo tanto, si los trabajadores se muestran comprometidos con los objetivos de la empresa, tendrán un mejor desempeño laboral.



RECOMENDACIONES

Primera, se recomienda dar más prioridad a la gestión del recurso humano de ventas para alcanzar un alto nivel de ventas y para que todos los pedidos sean atendidos oportunamente.

Segunda, se recomienda implementar la metodología del balanced scorecard para optimizar las gestiones de ventas de la entidad, puesto que con los valores resultantes para los indicadores facilitarán la formulación de planes para guiar a la organización hacia la mejora continua.

Tercera, se recomienda mantener la herramienta del Balanced Scorecard sobre el proceso de ventas, debido a los grandes beneficios que presenta la herramienta sobre la rentabilidad.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica*. Caracas - Venezuela: Episteme, C.A. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>
- Arias, F. (2012). *El PROYECTO de INVESTIGACIÓN. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.
- Babbie, E. R. (2016). *Métodos de investigación por encuesta*. https://www.google.com.pe/books/edition/M%C3%A9todos_de_investigaci%C3%B3n_por_encuesta/qXwdAAAACAAJ?hl=es
- Bianco, G. (2023). *Gestión de recursos de ventas para directores de ventas*. <https://www.nutshell.com/es/blog/resource-management-for-sales>
- Brazowich, K. M. (2021). *Implementación de un Balanced Scorecard y su influencia en la rentabilidad de las empresas del sector textil en Lima Metropolitana*. Lima - Peru: Universidad de San Martín de Porres. https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/8946/brazowich_akm.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Calizaya, Y. (2022). *Aplicación del balanced scorecard en la planificación estratégica y control de gestión en una organización sin fines de lucro: Caso ONG global humanitaria Perú en el periodo 2019-2023*. Puno - Perú: Universidad Nacional del Altiplano Puno. http://tesis.unap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14082/17819/Calizaya_Ramos_Yonatan.pdf?sequence=1&isAllowed=y



- Creswell, J. W. (2014). *Qualitative Inquiry and Research Design*.
<https://academia.utp.edu.co/seminario-investigacion-II/files/2017/08/INVESTIGACION-CUALITATIVACreswell.pdf>
- Gaibor, M. S., & Carrasco, E. A. (2020). *Balanced Scorecard y su incidencia en la gestión financiera en la cooperativa de ahorro y crédito Juan Pío de Mora LTDA, oficina matriz en el Cantón San Miguel*. Guaranda - Ecuador: Universidad Estatal de Bolívar.
<https://dspace.ueb.edu.ec/bitstream/123456789/3439/1/BALANCED%20SCORECARD.pdf>
- García. (2004). *Metodología de la Investigación*.
- Gerrero, P. M. (p.179). *The Journal of Southern History*.
<https://www.jstor.org/stable/23799221>
- Hernandez & Baptista. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill. Mexico.
- Hernandez, R., & Fernandez, c. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill. Mexico: McGraw-Hill Education.
- Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2016). *Sales Force Management*.
<https://www.routledge.com/Sales-Force-Management-Leadership-Innovation-Technology/Johnston-Marshall/p/book/9780367682088>
- Johnston, M., & Greg, M. (2019). *Sales Force Management*. New York: Leadership, Innovation, Technology.
file:///C:/Users/INTEL/Downloads/9781003134688_googlepreview.pdf
- Kaplan, R., & Norton, D. P. (1992). *Investigaciones en la facultad de ciencias económicas y estadísticas*. University Harvard. <https://core.ac.uk/download/pdf/90646972.pdf>
- Lozano, V. E., & Rosado, D. Y. (2021). *Balanced Scorecard y el volumen de ventas en las empresas de artículos de ferreterías y revestimiento de pisos del Cantón la Maná*.



Ecuador: Universidad Técnica de Cotopaxi.

<https://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/7744/1/UTC-PIM-000357.pdf>

Martin, G. (215). Engagement . En Busca de la Excelencia Organizacional.

Mendez, A., & Ordóñez, K. D. (2019). *Implementación del Balanced Scorecard en el area de recursos humanos en la empresa GP Cargo SAS*. Colombia: Universidad EAN.

<https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/9680/MendezAlexandra2019?sequence=1&isAllowed=y>

Mercalux. (2023). *Almacenes a nivel mundial*. Mexico.

<https://www.mecalux.com.mx/manual-almacen/almacen>

Mollisica, K. M. (2021). *El Balanced Scorecard y su influencia en la rentabilidad del canal de ventas del Grupo MFC S.A.C. Juliaca - Perú*: Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez.

http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/6059/T036_70753391_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Muños. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Mexico: Prentice.

Narus, J., & Narayandas, D. (2011). *Business market management (B2B): understanding, creating, and delivering value*. <https://repository.iimb.ac.in/handle/2074/12369>

Pacheco et al. (2002). *Balanced Score Card para gestionar estrategias de marketing*.

Ramírez. (2016).

Ramos, C. M. (2023). *Modelo de Balanced Scorecard en la empresa constructoras y consultores Asociados del sur*. Puno - Puno: Universidad Nacional del Altiplano.

file:///C:/Users/INTEL/Downloads/Ramos_Vilca_Celso_Mois%C3%A9s.pdf

Rojas, C. I., & Tucto, G. R. (2022). *Balanced Scorecard y su incidencia en la gestión financiera de las mypes del sector comercio giro venta de repuestos de vehículos*



- automotores en el distrito de Santa Anita 2022*. Lima - Peru: Universidad de San Martín de Porres. file:///C:/Users/INTEL/Downloads/rojas_cci-tucto_rgr.pdf
- Sánchez, F. A. (2010). *El Balanced Scorecard como herramienta de gestión en las organizaciones del siglo XXI*. Cali - Colombia: Universidad de San Buenaventura. https://usbcali.edu.co/sites/default/files/6_balancedscorecard.pdf
- Telles Quispe, T. L. (2019). *Implementación del balanced scorecard para la mejora del desempeño de la gestión del recurso humano de ventas de la corporación americana de desarrollo Perú, Jesús María, 2019*. Lima - Perú: Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/36602/Telles_QTL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tortosa & Civera. (2006). *Historia de a Psicología* . McGraw- Hill. EE.UU.



ANEXOS



Anexo 01. Matriz de Consistencia

Título de tesis: "INCIDENCIA DEL DESARROLLO BALANCED SCORECARD SOBRE EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE RUBRO TEXTIL PARA LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN"				
Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Inst. de Medición
<p>Problema General:</p> <p>¿Cuál es la incidencia del desarrollo del Balanced Scorecard sobre el desempeño de la gestión del recurso humano de ventas de una empresa de rubro textil de la provincia de San Román?</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Determinar la incidencia del desarrollo del Balanced Scorecard sobre el desempeño de la gestión del recurso humano de ventas de una empresa de rubro textil de la provincia de San Román.</p>	<p>Hipótesis General:</p> <p>La incidencia del desarrollo del Balanced Scorecard sobre el desempeño de la gestión del recurso humano de ventas de una empresa de rubro textil de la provincia de San Román tendrá una incidencia regular.</p>	<p>Variable Independiente</p> <p>BALANCED SCORECARD</p> <p>Dimensiones:</p> <p><i>Perspectiva de los clientes.</i></p> <p><i>Perspectiva financiera.</i></p> <p><i>Perspectiva de los procesos internos.</i></p> <p><i>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.</i></p>	<p>Formato de toma de datos encuestas y software</p>
<p>Problemas Específicos</p> <p>¿Cuáles son las características del desempeño de la gestión del recurso humano de ventas de la empresa Textil Tejitex?</p> <p>¿Cómo será el desarrollo del Balanced Scorecard sobre el desempeño de la gestión de recursos humanos de ventas de la empresa Textil Tejitex?</p> <p>¿Cuál es la incidencia del desarrollo del Balanced Scorecard sobre el desempeño de la gestión del recurso humano de ventas de la empresa Textil Tejitex?</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <p>Determinar las características del desempeño de la gestión del recurso humano de ventas de la empresa Textil Tejitex.</p> <p>Analizar el desarrollo del Balanced Scorecard sobre el desempeño de la gestión de recursos humanos de ventas de la empresa Textil Tejitex.</p> <p>Determinar la incidencia del desarrollo del Balanced Scorecard sobre el desempeño de la gestión del recurso humano de ventas de la empresa Textil Tejitex.</p>	<p>Hipótesis Específicas</p> <p>Las características del desempeño de la gestión del recurso humano de ventas de la empresa Textil Tejitex, será media baja.</p> <p>Cómo será el desarrollo del Balanced Scorecard sobre el desempeño de la gestión de recursos humanos de ventas de la empresa Textil Tejitex, contemplará diversos elementos.</p> <p>Cuál será la incidencia del desarrollo del Balanced Scorecard sobre el desempeño de la gestión del recurso humano de ventas de la empresa Textil Tejitex, será significativa.</p>		



Anexo 02. Fichas de recolección de datos



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL E
INFORMÁTICA



GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

TEMA : INCIDENCIA DEL DESARROLLO BALANCED SCORECARD SOBRE EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE RUBRO TEXTIL PARA LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN

TESISTA : BACH. IRENE YOSELYNE QUISPE CUTIPA

VARIABLE : GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE VENTAS - DESPUÉS

FECHA : MARZO DEL 2024

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE VENTAS

N.º	Preguntas	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
		1	2	3	4	5
1	¿Qué le parece el desarrollo de recursos humanos o de ventas en la empresa Tejitex?					
2	¿Cómo considera usted el desempeño de los trabajadores en el proceso de ventas de sus productos?					
3	¿Qué le parece la calidad de los productos textiles brindados por la empresa tejitex?					
4	¿Cómo calificaría la relación de calidad-precio de los productos de esta empresa con respecto a otras?					
5	¿Las estrategias de marketing de ventas que utiliza la empresa, cree usted que son buenas?					
6	¿Considera usted que la empresa se destaca por su innovación y uso de tecnologías avanzadas?					
7	¿Cómo evaluaría la eficiencia y la amabilidad del equipo de ventas de la empresa textil tejitex?					
8	¿Cómo describirías la efectividad de las estrategias de ventas implantadas por la empresa?					
9	¿Cómo describirías la efectividad de nuestras estrategias de ventas para alcanzar nuestros objetivos?					
10	¿Cómo evaluarías la comunicación entre los departamentos de venta y otros sectores de la empresa?					



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL E
INFORMÁTICA



RESUMEN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

TEMA : INCIDENCIA DEL DESARROLLO BALANCED SCORECARD SOBRE EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE RUBRO TEXTIL PARA LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN

TESISTA : BACH. IRENE YOSELYNE QUISPE CUTIPA

VARIABLE : GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE VENTAS - DESPUÉS

FECHA : MARZO DEL 2024

CUESTIONARIO AL PERSONAL SOBRE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE VENTAS

N.º	Preguntas	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
		1	2	3	4	5
1	¿Qué le parece el desarrollo de recursos humanos o de ventas en la empresa Tejitex?	67%	20%	13%	0%	0%
2	¿Cómo considera usted el desempeño de los trabajadores en el proceso de ventas de sus productos?	73%	20%	7%	0%	0%
3	¿Qué le parece la calidad de los productos textiles brindados por la empresa tejitex?	53%	20%	20%	7%	0%
4	¿Cómo calificaría la relación de calidad-precio de los productos de esta empresa con respecto a otras?	67%	13%	20%	0%	0%
5	¿Las estrategias de marketing de ventas que utiliza la empresa, cree usted que son buenas?	80%	13%	7%	0%	0%
6	¿Considera usted que la empresa se destaca por su innovación y uso de tecnologías avanzadas?	80%	13%	7%	0%	0%
7	¿Cómo evaluaría la eficiencia y la amabilidad del equipo de ventas de la empresa textil tejitex?	67%	20%	13%	0%	0%
8	¿Cómo describirías la efectividad de las estrategias de ventas implantadas por la empresa?	100%	0%	0%	0%	0%
9	¿Cómo describirías la efectividad de nuestras estrategias de ventas para alcanzar nuestros objetivos?	87%	13%	0%	0%	0%
10	¿Cómo evaluarías la comunicación entre los departamentos de venta y otros sectores de la empresa?	87%	13%	0%	0%	0%



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL E
INFORMÁTICA



GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

TEMA : INCIDENCIA DEL DESARROLLO BALANCED SCORECARD SOBRE EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE RUBRO TEXTIL PARA LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN

TESISTA : BACH. IRENE YOSELYNE QUISPE CUTIPA

VARIABLE : GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE VENTAS - ANTES

FECHA : MARZO DEL 2024

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE VENTAS

N.º	Preguntas	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
		1	2	3	4	5
1	¿Qué le parece el desarrollo de recursos humanos o de ventas en la empresa Tejitex?					
2	¿Cómo considera usted el desempeño de los trabajadores en el proceso de ventas de sus productos?					
3	¿Qué le parece la calidad de los productos textiles brindados por la empresa tejitex?					
4	¿Cómo calificaría la relación de calidad-precio de los productos de esta empresa con respecto a otras?					
5	¿Las estrategias de marketing de ventas que utiliza la empresa, cree usted que son buenas?					
6	¿Considera usted que la empresa se destaca por su innovación y uso de tecnologías avanzadas?					
7	¿Cómo evaluaría la eficiencia y la amabilidad del equipo de ventas de la empresa textil tejitex?					
8	¿Cómo describirías la efectividad de las estrategias de ventas implantadas por la empresa?					
9	¿Cómo describirías la efectividad de nuestras estrategias de ventas para alcanzar nuestros objetivos?					
10	¿Cómo evaluarías la comunicación entre los departamentos de venta y otros sectores de la empresa?					



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
 FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS
 ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL E
 INFORMÁTICA



RESUMEN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

TEMA : INCIDENCIA DEL DESARROLLO BALANCED SCORECARD SOBRE EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE RUBRO TEXTIL PARA LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN

TESISTA : BACH. IRENE YOSELYNE QUISPE CUTIPA

VARIABLE : GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE VENTAS - ANTES

FECHA : MARZO DEL 2024

CUESTIONARIO AL PERSONAL SOBRE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE VENTAS

N.º	Preguntas	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
		1	2	3	4	5
1	¿Qué le parece el desarrollo de recursos humanos o de ventas en la empresa Tejitex?	13%	13%	27%	13%	34%
2	¿Cómo considera usted el desempeño de los trabajadores en el proceso de ventas de sus productos?	20%	13%	34%	13%	20%
3	¿Qué le parece la calidad de los productos textiles brindados por la empresa tejitex?	7%	20%	27%	33%	13%
4	¿Cómo calificaría la relación de calidad-precio de los productos de esta empresa con respecto a otras?	0%	20%	27%	40%	13%
5	¿Las estrategias de marketing de ventas que utiliza la empresa, cree usted que son buenas?	20%	13%	34%	20%	13%
6	¿Considera usted que la empresa se destaca por su innovación y uso de tecnologías avanzadas?	6%	27%	27%	20%	20%
7	¿Cómo evaluaría la eficiencia y la amabilidad del equipo de ventas de la empresa textil tejitex?	13%	20%	20%	34%	13%
8	¿Cómo describirías la efectividad de las estrategias de ventas implantadas por la empresa?	27%	6%	27%	20%	20%
9	¿Cómo describirías la efectividad de nuestras estrategias de ventas para alcanzar nuestros objetivos?	20%	20%	34%	13%	13%
10	¿Cómo evaluarías la comunicación entre los departamentos de venta y otros sectores de la empresa?	13%	27%	20%	33%	7%



Anexo 03. Instrumento de validación



UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

Anexo 2. Validación de instrumento

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:

JUICIO DE EXPERTOS

I. REFERENCIAS

- a. EXPERTO/NOMBRES : PAREDES ARGANDOÑA VICTOR.
- b. ESPECIALIDAD : PEDAGOGIA
- c. CARGO ACTUAL : DOCENTE
- d. GRADO ACADÉMICO : MAGISTER EN CIENCIAS

II: TEST DE LIKERT DE "INCIDENCIA DEL DESARROLLO BALANCED SCORECARD SOBRE EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE RUBRO TEXTIL PARA LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN"

III. AUTOR DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:

Bach: IRENE YOSELYNE QUISPE CUTIPA

IV: ASPECTOS DE VALIDACIÓN

(1=Deficiente; 2= Regular; 3=Buena; 4=Muy Buena; 5= Excelente)

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado					X
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en capacidades observables					X
3. ACTUALIDAD	Esta adecuado al avance de la ciencia					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los ítems y las variables					X
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes					X
6. INTENCIONALIDAD	Esta adecuado para cumplir los objetivos de la investigación				X	
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos					X
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores e ítems					X
9. METODOLOGÍA	Responde al propósito de la investigación					X
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación				X	

Coefficiente de valorización porcentual, C=Total/50=

V. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

VI. RESOLUCIÓN DEL EXPERTO

Aprobado (C>75%=0.75)

Desaprobado (C<75%=0.75)

N° DNI	N° CELULAR	FIRMA DEL EXPERTO	LUGAR Y FECHA
02368052	986768608		27/11/2023



UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

Anexo 2. Validación de instrumento

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:

JUICIO DE EXPERTOS

I. REFERENCIAS

- a. EXPERTO/NOMBRES : RODRIGUEZ SARAYO PATIRO ARTURO
- b. ESPECIALIDAD : INGENIERO DE SISTEMAS
- c. CARGO ACTUAL : DOCENTE
- d. GRADO ACADÉMICO : MAESTRO

II: TEST DE LIKERT DE "INCIDENCIA DEL DESARROLLO BALANCED SCORECARD SOBRE EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE RUBRO TEXTIL PARA LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN"

III. AUTOR DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:

Bach: IRENE YOSELYNE QUISPE CUTIPA

IV: ASPECTOS DE VALIDACIÓN

(1=Deficiente; 2= Regular; 3=Buena; 4=Muy Buena; 5= Excelente)

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado				X	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en capacidades observables				X	
3. ACTUALIDAD	Esta adecuado al avance de la ciencia					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los ítems y las variables					X
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes				X	
6. INTENCIONALIDAD	Esta adecuado para cumplir los objetivos de la investigación					X
7. CONSISTENCIA	Esta basado en aspectos teóricos y científicos				X	
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores e ítems					X
9. METODOLOGÍA	Responde al propósito de la investigación					X
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación					X

Coefficiente de valorización porcentual, C=Total/50=

V. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

VI. RESOLUCIÓN DEL EXPERTO

Aprobado (C>75%=0.75)

Desaprobado (C<75%=0.75)

N° DNI	N° CELULAR	FIRMA DEL EXPERTO	LUGAR Y FECHA
80417269	986865699		10/01/2024



ANEXO 1
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCV

Formato digital [X]

Fecha de entrega: 25/07/2025

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: IRENE YOSELYNE QUISPE CUTIPA

Dirección: Jr. SUCRE 248

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 77703260

Teléfono: 970 623 211 email: irene.yoselyne@gmail.com

Nombres y Apellidos:

Dirección:

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°:

Teléfono: email:

Facultad y/o Escuela de Posgrado: INGENIERÍA DE SISTEMAS

Escuela Profesional o Mención: INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

Título o Grado Académico a optar: TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO

Asesor: Dr. PAUL MAMANI TISNADO

Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:

Trabajo de Investigación [] Tesis [X] Trabajo de Suficiencia Profesional [] Trabajo Académico []

Título: INCIDENCIA DEL DESARROLLO BALANCED SCORECARD SOBRE EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE RUBRO TEXTIL PARA LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN

Palabras claves, (3 a 5 términos): BALANCED SCORECARD, GESTIÓN DE VENTAS, RECURSO HUMANO

¿Esta obra se desarrolló en la UANCV 1, 2?

1

1 Indicar si su producción intelectual ha empleado recursos tales como, instalaciones, laboratorios, insumos, equipos, bases de datos, asesoría técnica por parte del personal de la UANCV, financiamiento, entre otros relacionados.

2 Si su producción intelectual se desarrolló en la UANCV totalmente o parcialmente, deberá autorizar el depósito en el Repositorio de manera obligatoria.



2. Referencia de tesis:

- Bachiller
- Título
- 2da Especialidad
- Maestría
- Doctorado

3. Licencias:

a) Licencia estándar:

Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.

Con la autorización de depósito de mi producción Intelectual, otorgo a la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

Autorizo su publicación (marque con una X)

- Sí, autorizo que se deposite inmediatamente.
- Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): _____
- No autorizo.

b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?

Sí: significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

No: significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de la producción intelectual, pero sin fines comerciales.

- Sí autorizo
- No autorizo



Jurisdicción de su Licencia

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción "internacional" o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.

La opción "internacional" emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, **la opción "internacional" goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral.** Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.

Internacional

Nacional

Línea de investigación: ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS - P25

Firma de Autor



huella digital

25/07/2025

Fecha