



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**“BALANCED SCORECARD Y DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA
DIVISIÓN DE PROYECTOS CIVILES DE LA EMPRESA CAMESA
SAN MARTIN DE PORRES 2015”**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

AUTOR:

QUIJANO MAGUIÑA, EDISON AQUILO

ASESOR:

DR. DIAZ SAUCEDO, SEVERINO ANTONIO

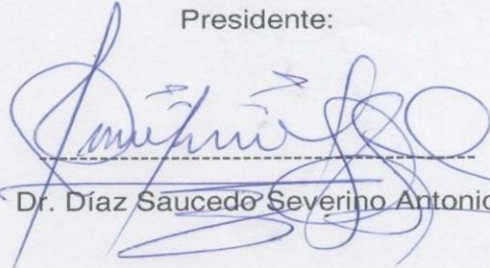
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

LIMA – PERÚ

2016

Presidente:



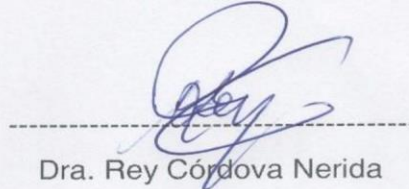
Dr. Díaz Saucedo Severino Antonio

Secretario:



Dr. Fernandez Saucedo Narciso

Vocal:



Dra. Rey Córdova Nerida

Dedicatoria:

Dicen que detrás del trabajo de un hombre siempre existe la presencia determinante de una mujer. En realidad, tú no estás detrás, sino siempre a mi lado y casi siempre frente a mí. Dedico mi trabajo a mi madre.

Agradecimiento:

A Dios por guiar mi camino, a mi familia por estar siempre conmigo en las buenas y en las malas, a mis profesores por su dedicación en las horas de asesoría de Tesis, y a la Empresa CAME Contratistas y Servicios Generales S.A. por abrirme las puertas para crecer como profesional.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Edison Aquilo Quijano Maguiña con DNI N° 73258159, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Administración, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad Cesar Vallejo.

Lima, 15 de Diciembre del 2016

Edison Aquilo Quijano Maguiña

Nombres y Apellidos

Presentación

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presento ante ustedes la Tesis titulada “El Balanced Scorecard y su relación con el Desarrollo Estratégico de la División de Proyectos Civiles de la Empresa Camesa, en el distrito de San Martín de Porres, año 2015”, la misma que someto a vuestra consideración y espero que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el título Profesional de Administración de Empresas.

Edison Aquilo Quijano Maguiña

ÍNDICE

PAGINAS PRELIMINARES

Página del jurado.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Presentación.....	vi
Índice.....	vii
Resumen / Abstract.....	ix

I. INTRODUCCIÓN.....10

1.1. Realidad problemática.....	10
1.2 Trabajos previos.....	11
1.3 Teorías relacionadas al tema.....	15
1.4 Formulación del problema.....	18
1.5 Justificación del estudio.....	18
1.5.1. Convivencia.....	18
1.5.2. Implicaciones prácticas.....	19
1.5.3. Valor teórico.....	19
1.5.4. Utilidad metodológica.....	19
1.6 Hipótesis.....	20
1.7 Objetivos.....	20

II. MÉTODO.....21

2.1 Diseño de investigación.....	21
2.2. Tipo de investigación.....	21
2.3 Variables.....	21
2.4. Operacionalización de variables.....	24
2.5 Población y muestra.....	25
2.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos,	

validez y confiabilidad.....	25
2.6.1. Técnicas de recolección de datos.....	25
2.6.2. Instrumentos de recolección de datos.....	26
2.6.3. Validación y confiabilidad del documento.....	26
2.7. Método de análisis de datos.....	28
2.8. Aspectos éticos.....	28
III. RESULTADOS.....	28
3.1. Prueba de normalidad.....	28
3.2. Contrastación de Hipótesis.....	29
3.3. Gráficos por dimensiones.....	33
IV. DISCUSIÓN.....	38
V. CONCLUSIONES.....	42
VI. RECOMENDACIONES.....	43
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	44
VIII. ANEXOS.....	46
• Instrumentos.....	37
• Validación de los instrumentos.....	39

Resumen

El objeto de estudio de la presente investigación ha sido demostrar la relación del Balanced Scorecard con el Desarrollo Estratégico de la División de Proyectos Civiles de la Empresa Camesa, en el año 2015, como instrumento de gestión que ayuda en la comunicación y puesta en práctica de la estrategia de la Empresa a través de un conjunto de indicadores que permiten conocer, controlar y aumentar el nivel de efectividad de la Empresa y los resultados obtenidos en la presente Tesis.

La investigación de naturaleza básica – sustancial y nivel Descriptivo – Correlacional, la misma que ha permitido probar con objetividad las hipótesis planteadas a través de un diseño no experimental, transversal, causal de la Empresa Camesa.

Palabras clave: Balanced Scorecard y Planeamiento Estratégico.

Abstract

The object of study of this research has been to demonstrate the relationship of the Balanced Scorecard with the Strategic Development Projects Division on Civil Camesa Company in 2015 as a management tool that helps in the communication and implementation of Business strategy through a set of indicators that provide insight, control and increase the level of effectiveness of the Company and the results obtained in this thesis.

The research of basic nature - Descriptive substantial level - correlational, it has allowed objectively test the hypotheses through a non-experimental, cross-sectional design Camesa causal Company.

Keywords: Balanced Scorecard and Strategic Planning

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

La actual situación económica del Perú y la política de inversión en obras públicas y privadas atrae a empresas extranjeras de construcción a formar consorcios con empresas locales para participar en la ejecución de proyectos específicos de obras civiles; lo cual eleva la valla de competitividad dentro del sector. CAMESA identificó estas amenazas y las convirtió en fortalezas, cuando en el 2010 inicia el desarrollo de ejecución de proyectos civiles.

La economía mundial atraviesa por momentos complejos y los países andan a diferentes ritmos. EEUU recuperándose lentamente, China desacelerando su crecimiento; Europa tomando medidas para recuperarse y América Latina desacelerándose.

El Perú no es ajeno a esta coyuntura; sin embargo mantiene el liderazgo de crecimiento en la Región; tenemos un déficit de infraestructura enorme, el sector construcción ha liderado el crecimiento del país en los últimos años. Todo esto nos brinda espacio para ver el futuro con optimismo.

La empresa CAMESA como protagonista del desarrollo del país y acorde con ese crecimiento, viene desarrollando desde hace 20 años proyectos de electrificación, ingeniería y mantenimiento mecánico a nivel nacional, y con los más altos estándares de Gestión de Proyectos, Seguridad, Calidad y Responsabilidad Socio – Ambiental.

En el año 2010 CAMESA decide incursionar en el Sector Civil, obteniendo la licitación para el proyecto “Rehabilitación y Mejoramiento de la Carretera Lunahuana – DV Yauyos – Chupaca. Tramo: Ronchas – Chupaca”, esto con el cliente Provías Nacional. Luego en el año 2013 obtuvo la licitación del proyecto “Mejoramiento y

Construcción de la Carretera Ruta 10 Tramo Huamachuco – Puente Pallar – Juanjui. Sector: Huamachuco, Sacsacocha – Puente Pallar”, también con el cliente Provías Nacional.

La perspectiva de los proyectos civiles fueron las mejores y se presupuestaron márgenes de ganancia que iban a ayudar en beneficio a la liquidez de CAMESA. Sin embargo, sucedió lo contrario. Los proyectos terminaron a destiempo y la rentabilidad fue mínima, mucho menor a la esperada.

En la actualidad se viene ejecutando la obra “Construcción de la Carretera Yauli – Junín”, con el cliente Municipalidad Distrital de Yauli. Para lo cual, se está trabajando mucho en establecer sistemas de control y medición de las operaciones y sus áreas vinculadas.

Ante lo ya mencionado, el Balanced Scorecard, contribuiría mucho en el control de las operaciones en relación a lo que pide el cliente y lo esperado por la propia empresa.

1.2. Trabajos previos

Entre los antecedentes internacionales se consignó lo siguiente:

Echevarría (2009), en su Tesis “Implementación del Balanced Scorecard como herramienta de gestión en la Planificación Estratégica del Organismo de Acreditación Ecuatoriano” desarrollada para obtener el grado de Licenciado en Administración en el Instituto de Altos Estudios Nacionales, propone diseñar y proponer la Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral en el Organismo de Acreditación Ecuatoriano, que permita elaborar metas estratégicas a largo plazo y diseñar la propuesta de valor que represente los atributos del Organismo de Acreditación Ecuatoriano a sus clientes. Llegando a las conclusiones: Se requiere diseñar y proponer un Cuadro de Mando Integral para el Organismo de Acreditación

Ecuatoriano alineados entre sí con la Planificación Estratégica. Las Metas estratégicas a largo plazo en el Organismo de Acreditación Ecuatoriano permitirán vincular la planificación estratégica. El Cuadro de Mando Integral con los indicadores claves de desempeño (KPI) para el Organismo de Acreditación Ecuatoriano, coadyuvarán al logro de las metas estratégicas a Largo Plazo con las operaciones diarias.

Alveiro (2011), en su Tesis “El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la Gestión Administrativa” desarrollada para obtener el grado de doctor en la Universidad de Antioquía - Colombia, propone al BSC y su aporte a que las organizaciones de hoy se constituyan en instituciones altamente competitivas. Llegando a las conclusiones: La herramienta del Balanced Scorecard es mucho más que una moda, puesto que ésta le permite a los diferentes niveles de la dirección empresarial poder enfocarse hacia los niveles críticos de la organización. Hoy se habla continuamente de competitividad, servicio, rentabilidad, estrategia, proyectos, mercadeo, benchmarking, outsourcing, gestión financiera, calidad, cultura organizacional, comunicación organizacional, reingeniería, entre otros y esa gran cantidad de información cada vez más extensiva y depurada llega como propuesta única y salvadora que asegura grandes soluciones organizacionales, provocando un gran caos y confusión a la hora de adoptar cualquiera de ellos, es por ello que se presenta el Balanced Scorecard como herramienta para el desarrollo empresarial.

Entre los antecedentes nacionales se consignó lo siguiente:

Román Belotserkovskiy (2005), en su Tesis “Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica Balanced Scorecard”, para obtener el título de Ingeniero Industrial en la Pontificia Universidad Católica del Perú, propone al Balanced Scorecard como respuesta a la necesidad de crear un marco de gestión estratégica compatible con la velocidad y las exigencias del mundo competitivo actual. Esta Tesis concluyó con lo siguiente: El Balanced Scorecard busca objetivos ambiciosos pero no por ello es un sistema complicado. Se basa en un conjunto de cinco principios de gestión

fundamentales, intuitivos y enfocados en la estrategia: 1. Traducir la estrategia en términos operativos 2. Alinear la organización con la estrategia 3. Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todos 4. Hacer de la estrategia un proceso continuo 5. Dirigir el cambio mediante el liderazgo ejecutivo. Los principios sirven para brindar sustento a la fórmula que el sistema utiliza como su receta principal para la implementación exitosa de estrategias: Resultados Excepcionales (1) = Descripción de la estrategia (2) + Gestión de la Estrategia (3). Los tres componentes de la fórmula están unidos por una filosofía muy simple: 1. No se puede gestionar (3) lo que no se puede medir (2) 2. No se puede medir (2) lo que no se puede describir (1).

Esta filosofía hace obvias las razones del fracaso de muchas metodologías de gestión tradicionales que buscan lograr objetivos difusos tratando de gestionar recursos no medidos por su sistema contable tradicional. Lord Kelvin (1824 – 1907) alguna vez declaró: “Cuando una persona puede medir aquello sobre lo que está hablando y expresarlo con números, puede que sepa algo sobre el tema. Pero cuando no puede medirlo, cuando no puede expresarlo con números, lo que sabe es escaso e insatisfactorio”. En términos muy simples Balanced Scorecard propone una solución que parte desde lo más básico, desde la descripción tangible de los resultados buscados, para construir a partir de allí un sistema personalizado de medición el cual, finalmente, es gestionado con base en el liderazgo ejecutivo necesario en toda organización. (Kaplan 1996, 2000, 2004).

María Isabel Chirhuana (2005) Tesis: El cuadro de mando en la integración Estratégica y la Optimización del desempeño de una empresa pesquera extractiva. Presentado para optar el Grado de Maestro en Finanzas en la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Según la autora, El análisis de la gestión empresarial, tradicionalmente se centrado en las cifras. El valor de este enfoque radicaba en que se podían utilizar ciertas relaciones cuantitativas para diagnosticar los aspectos fuertes y débiles del desempeño de una empresa. Hoy, en el mundo global esto resulta insuficiente. Se deben considerar también las tendencias estratégicas y económicas que la empresa debe conocer para lograr sostenibilidad en el largo plazo.

Actualmente lo que interesa es la estrategia, porque además de identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, se precisa conocer el impacto de los factores del entorno para diferenciar sus oportunidades de negocios como las amenazas que podrían afectarla. El aspecto financiero ha sido uno de los indicadores más importantes que se tomaba en cuenta para evaluar la gestión de una empresa. De esta forma, se seguía un método de control de las actividades del gerente de la empresa. Actualmente, las necesidades de información para crear eficiencia, eficacia y economía son otras. Lo importante en la coyuntura actual es tener la capacidad de lograr excelentes resultados a partir del planeamiento estratégico, integrando diferentes áreas de la empresa, lo que representa un vuelco en el concepto tradicional de gerenciar, al asumir ahora una posición de autocontrol empresarial. En este sentido es necesario realizar un trabajo de investigación que inserte en la empresa un sistema gerencial denominado Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral en el cual la esencia radique en diseñar la estrategia tomando en cuenta las perspectivas o indicadores de la empresa.

Walter Gregorio Ibarra (2006) Tesis: “El cuadro de mando integral, herramienta para el control de las empresas”. Documento presentado para optar el Grado de Maestro en Finanzas en la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Según el autor, las condiciones en que se compete en la actualidad por acceder a los recursos necesarios, por reducir gastos y costos, por aumentar la calidad de los productos y servicios, y el colosal desarrollo de las comunicaciones y el transporte, han modificado la forma de actuar e interactuar de las organizaciones. Los procesos de dirección han evolucionado, de igual forma, a un sistema superior. Estos y otros factores hacen del concepto clásico de control, solo un elemento de consulta. El Control de Gestión actual es una muestra de ello. Al principio se consideraba el Control de gestión, como una serie de técnicas tales como el control interno, el control de costos, auditorías internas y externas, análisis de ratios y puntos de equilibrio, pero el control presupuestario constituía y aún para algunos constituye el elemento fundamental de la gestión. La ambigüedad de este concepto se debe a que ha sido sometido a muchas modificaciones propias de su

evolución, con el objetivo de aportarle elementos que lo aparten "de su aspecto esencialmente contable y a corto plazo." Anthony R. (1987, p. 168.) lo considera, acertadamente, "como un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización." Véase que en estos casos, la Contabilidad de Gestión no es más que otro mecanismo de control disponible. El sistema de control de gestión está destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, desempeño y evolución, fijados a distintos plazos, especificando que si los datos contables siguen siendo importantes, está lejos de tener el carácter casi exclusivo que se le concede en muchos sistemas de control de gestión. Para Joan Ma. Amat (1992, p. 35.), el Control de Gestión es: "... el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la Organización sea coherente con los objetivos de ésta". Este concepto propone una nueva dimensión del control de gestión, pues no solo se centran en el carácter contable y a corto plazo de éste, sino que reconocen la existencia de otros factores e indicadores no financieros que influyen en el proceso de creación de valor, ya sea en productos o servicios, y se enfocan sobre la base de la existencia de objetivos propuestos a alcanzar. Se le incorpora un balance periódico de las Debilidades y Fortalezas, un análisis comparativo e interorganizaciones, el uso del Cuadro de Mando como mecanismo de control y flujo de información.

1.3. Teorías relacionadas al tema

Variable 1º: Balanced Scorecard

El modelo del Balanced Scorecard (La traducción más común al español es "Tablero Integral de Mando") fue desarrollado por dos personas; Robert Kaplan, profesor de Liderazgo en Harvard Business School, y David Norton, presidente de la empresa Renaissance Solutions Inc. y consultor en el área de Boston. En 1990, ellos

lideraron un equipo que investigaba nuevas metodologías de medición de desempeño en decenas de empresas en los Estados Unidos. El estudio era impulsado por una creciente sospecha que los indicadores financieros de rendimiento organizacional resultaban inefectivos para las empresas actuales.

Según lo plantea Robert Kaplan (1996), el Balanced Scorecard es un conjunto de indicadores que permiten controlar y diagnosticar la evolución de la empresa. Asimismo, mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: Las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento.

Al pertenecer a la era de la información, la tecnología es base fundamental en las organizaciones que fabrican bienes como las de servicios, por lo que exige tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo.

El Balanced Scorecard es de mucha importancia para un buen sistema de control; control de las desviaciones, planificación para establecer un buen sistema de control, el control anterior a los hechos, durante los hechos y posterior a los hechos, relacionar objetivos, información y control.

Se debe controlar la gestión, medirla para poder comparar y, en consecuencia, actuar sin caer en el grave error de esperar al final para conocer los resultados obtenidos.

La perspectiva financiera, describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, indicadores tales como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costos unitarios, entre otros, midiendo así la creación de valor para la organización.

La perspectiva del cliente, refleja el posicionamiento de la organización en el mercado, identificando los segmentos de clientes, define la proposición de valor para

los clientes objetivo. Amaro y Fuentes (2004) mencionan que generalmente los indicadores considerados en esta perspectiva son: la satisfacción y retención del cliente, así como la adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y la participación del mercado en donde la organización participa. Si los clientes valoran la calidad constante, la entrega puntual, la innovación constante y el alto rendimiento de los productos y servicios ofrecidos por la organización, es entonces que las habilidades, los sistemas y procesos que intervienen la producción de productos y servicios adquieren mayor valor para la organización (Altair, 2005).

La perspectiva del proceso interno, identifica los procesos internos que impactaran en mayor medida en la satisfacción del cliente. Rodiles y Fuentes (2004) mencionan que algunos indicadores de esta perspectiva son: productividad, calidad e innovación de productos y servicios. Dávila (1999) señala que esta perspectiva contribuye con la perspectiva del cliente, en la medida que se cumple con los indicadores de satisfacción del cliente, cobertura de mercado y como consecuencia se traducen en mayores ingresos, reducción de costos e incremento en la rentabilidad financiera y social, contribuyendo así a los objetivos estratégicos financieros.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la formación y crecimiento de una organización proceden principalmente de las personas, los sistemas y los procesos. La disponibilidad de recursos materiales y el trabajo de las personas son la clave de éxito en las organizaciones para lograr la estrategia. Dávila (1999).

Variable 2°: Desarrollo Estratégico

Es el proceso por el cual una organización determina su dirección de largo plazo por medio de la gerencia de proceso estratégico.

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los

impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del “Management” exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensará el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

1.4. Formulación del Problema

Problema Principal

- ¿Cómo el Balanced Scorecard se relaciona con el Desarrollo Estratégico de la División de Proyectos Civiles de la Empresa CAMESA, en el distrito de San Martin de Porres, año 2015?

Problemas Secundarios

- 1) ¿Cómo el Resultado Operativo se relaciona con del Desarrollo Estratégico de la División de Proyectos Civiles de la empresa CAMESA, en el distrito de San Martin de Porres, año 2015?
- 2) ¿Cómo el tiempo de entrega de materiales a las obras se relaciona con el Desarrollo Estratégico de la División de Proyectos Civiles de la empresa CAMESA, en el distrito de San Martin de Porres, año 2015?

1.5. Justificación del estudio

1.5.1. Convivencia

La presente investigación servirá para resolver la problemática de alcance de objetivos del Plan Estratégico de la División de Proyectos Civiles de la Empresa CAMESA, porque no obstante la existencia de indicadores convencionales, no

ayudan a tener un control exhaustivo de los recursos y los avances de las operaciones.

El Balanced Scorecard es un conjunto de indicadores que permiten controlar y diagnosticar la evolución de la empresa.

1.5.2. Implicaciones prácticas

El trabajo de investigación contestará las inquietudes sobre los problemas estructurados inicialmente, por tanto ayudará a resolver problemas reales de la población estudiada y por ende contribuirá al desarrollo socio – económico del país.

También la investigación será beneficiosa para los estudiantes de las carreras de ciencias empresariales de las distintas universidades nacionales cuando realicen investigaciones similares sobre el Balanced Scorecard y el Plan Estratégico.

1.5.3. Valor teórico

Los resultados de la investigación nos permitirán conocer todos los procedimientos que se deben seguir para saber cómo las organizaciones pueden implementar el Balanced Scorecard en sus operaciones, para así tener un mayor control de sus recursos y actividades, y así lograr sus objetivos estratégicos.

1.5.4. Utilidad Metodológica

En el presente estudio se utilizará el método correlacional, no experimental descriptivo, porque tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos variables en una muestra. Así como la definición de ambos contextos y sucesos.

1.6. Hipótesis

Hipótesis General

- El Balanced Scorecard se relaciona significativamente con el Desarrollo Estratégico de la División de Proyectos Civiles de la Empresa CAMESA, en el distrito de San Martin de Porres, año 2015.

Hipótesis Específicas

- 1) El Resultado Operativo se relaciona significativamente con el Desarrollo Estratégico de la División de Proyectos Civiles de la Empresa CAMESA, en el distrito de San Martin de Porres, año 2015.
- 2) El Tiempo de Entrega de Materiales a las Obras se relaciona significativamente con el Desarrollo Estratégico de la División de Proyectos Civiles de la Empresa CAMESA, en el distrito de San Martin de Porres, en el distrito de San Martin de Porres, año 2015.

1.7. Objetivos

Objetivo General

- Determinar la relación del Balanced Scorecard con el Desarrollo Estratégico de la División de Proyectos Civiles de la empresa CAMESA, en el distrito de San Martin de Porres, año 2015.

Objetivos Específicos

- 1) Determinar la relación del Resultado Operativo con el Desarrollo Estratégico de la División de Proyectos Civiles de la empresa CAMESA, en el distrito de San Martin de Porres, año 2015.
- 2) Determinar la relación del tiempo de entrega de materiales con el Desarrollo Estratégico de la División de Proyectos Civiles de la empresa CAMESA, en el distrito de San Martin de Porres, año 2015.

II. MÉTODO

2.1. Diseño de investigación

El diseño de investigación es no experimental, transversal.

No Experimental:

Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos (Hernández, 2014, p.152).

Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto, sobre otras variables.

Transversal:

Investigaciones que recolectan datos en un momento único. Pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetivos o indicadores; así como diferentes comunidades, situaciones o eventos. Por ejemplo, analizar el efecto que sobre la estabilidad emocional provocó dicho acto terrorista en niños, adolescente y adultos. Pero siempre, la recolección de los datos ocurre en un momento único (Hernández, 2014, p. 155).

2.2. Tipo de estudio

Para esta investigación científica se usará como tipo de estudio la investigación aplicada.

2.3. Variables

Variable 1° Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard es un conjunto de indicadores que permiten controlar y diagnosticar la evolución de la empresa. Asimismo, mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: Las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento.

Dimensiones de las variables:

Resultado Operativo (Operaciones – Finanzas)

El Resultado Operativo es un indicador de control de los proyectos en ejecución de la Empresa CAMESA. La revisión de este indicador es constante y su cumplimiento está bajo la responsabilidad de todas las áreas concernientes a los proyectos. Asimismo, el área que está a cargo de elaborar y emitir los resultados es la Gerencia de Planeamiento y Control de CAMESA.

Tiempo de entrega de materiales a las obras (Logística)

La Gerencia Logística juega un papel muy importante en la Empresa, puesto que tiene a cargo la dirección de las compras, control de almacenes y envío de materiales a las obras de la Empresa. El tiempo es un factor clave en los proyectos, puesto que la falta de entrega a tiempo de los materiales a las obras puede significar días inoperativos con pérdidas de dinero en horas hombre.

Variable 2° – Desarrollo Estratégico

El Desarrollo Estratégico consiste en el proceso de evolución, alcance y crecimiento del Planeamiento Estratégico de la empresa u organización a trabajar. Es el proceso por el cual una organización determina su dirección de largo plazo por medio de la gerencia de proceso estratégico.

Dimensiones de las variables:

Proceso Estratégico

“El proceso estratégico es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a

proyectarse al futuro. Para ello utiliza como insumos los análisis Hax y Majluf (1991), externo e interno (situaciones presentes), con el fin de obtener como resultado la formulación de las estrategias deseadas, que son medios que encaminarán a la organización en la dirección de largo plazo, determinada como objetivos estratégicos”.

(El proceso estratégico, 2008, p.p. 08).

Resultados Organizacionales

Son los efectos de los procesos que se dan en la organización. El presente trabajo reconoce que la finalidad de la actividad empresarial, es conseguir beneficios, es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje organizacional (personas).

2.4. Operacionalización de las Variables

VARIABLES		DIMENSIONES DE LAS VARIABLES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	ESCALA
X1	Balanced Scorecard	Resultado Operativo	Control de costos	1, 2	Likert	Ordinal
			Operaciones	3, 4		
			Administración de proyectos	5, 6		
			Control de avance	7, 8		
		Tiempo de entrega de materiales	Compras	9, 10		
			Almacenes	11, 12		
			Transporte de materiales a las obras	13, 14		
			Obtención de proveedores en localidades de obras en ejecución	15, 16		
X2	Desarrollo Estratégico	Proceso Estratégico	Objetivos a corto plazo	17, 18		
			Objetivos a largo plazo	19, 20		
			Estrategias internas	21, 22		
			Estrategias externas	23, 24		
		Resultados Organizacionales	Finanzas	25, 26		
			Cliente	27, 28		
			Procesos internos	29, 30		
			Personas	31, 32		

2.5. Población y Muestra

Población

Conjunto de mediciones que son posibles de realizar sobre una característica común de un grupo de seres u objetivos (Rodríguez, 2005).

La población de la investigación serán los jefes y gerentes de la Empresa CAME Contratistas y Servicios Generales S.A., en el año 2015. En total son 23 personas.

Muestra

Una muestra es una parte o fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son las de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra puedan generalizar a todos los elementos que conforman dicha población (Carrasco, 2005).

Se hará una Metodología de Muestra Censal. Por tal motivo se tomará como muestra a la población total de Jefes y Gerentes de la Empresa CAME Contratistas y Servicios Generales S.A., en el año 2015, que en total son 23 personas.

2.6. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

2.6.1. Técnicas de Recolección de datos

Encuesta

Tamayo y Tamayo (2008). La encuesta “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”. Es importante señalar, que esta técnica estuvo dirigida hacia los directivos-gerentes de agencias de viajes a nivel nacional, repartidas de acuerdo a la muestra.

2.6.2. Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario – Escalamiento de Likert

Consiste en un conjunto de ítems presentado en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones (Hernández, 2014, p.p. 238)

2.6.3. Validación y confiabilidad del documento

Validación

El instrumento de investigación fue sometido a juicio de expertos que fueron: Dr. Víctor Pastor Talledo, Mg. César Ventura Pinedo y la Mg. Giovana B. Flores Lizaraso. Quienes se encargaron de revisar detalladamente el contenido del instrumento.

Confiabilidad

Según Bernal (2010), la confiabilidad de un instrumento se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se les examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios (p. 247).

La confiabilidad del instrumento se determinó empleando el estadístico de fiabilidad (Alfa de Cronbach) mediante los resultados de la prueba de cuestionario.

Por consiguiente, se procedió a aplicar esta prueba estadística al muestreo que estaba conformada por 23 colaboradores, dándonos como resultado lo siguiente:

Tabla 1

Análisis de Confiabilidad - Alfa de Cronbach

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	23	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	23	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,825	32

Tabla 2

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,1 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

El instrumento aplicado es confiable ya que resulto con un valor de 0,825 que es considerado como altamente confiable.

2.7. Método de análisis de datos

Se ha utilizado el método estadístico teniendo en cuenta la estadística descriptiva mediante la presentación de tablas, figuras e interpretaciones y la estadística inferencial, a través de la cual se llevó a cabo la prueba de hipótesis.

La información que se obtuvo se procesó en el paquete estadístico para ciencias sociales SPSS, versión 20; este paquete almacenó los datos, luego de procesar se realizó los cálculos y proporcionó la información relevante para el estudio.

2.8. Aspectos éticos

En la presente investigación se citó a diversos autores, respetando la propiedad intelectual de los mencionados, de forma similar, no se revela el nombre de las personas que participaron en la encuesta, respetándose así los principios éticos.

III. RESULTADOS

3.1. Prueba de normalidad

Para saber si la investigación es de distribución normal o no, es necesario usar un estadístico sea el de Kolmogorov-Smirnov o el Shapiro-Wilk, por lo que usamos el estadístico de Shapiro-Wilk, debido a que la población es de 23 personas.

H0: La distribución de la muestra es Normal

H1: La distribución de la muestra No es Normal

Significación y decisión:

Sig.t: 0,05 = %

a) $SIG < Sig.t$ 0,05, entonces se rechaza H0

b) $SIG > Sig.t$ 0,05 entonces se acepta H0

Tabla 3

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Balanced Scorecard	,218	23	,090	,866	23	,140
Desarrollo Estratégico	,254	23	,002	,854	23	,070

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Interpretación:

De acuerdo al estadístico de Shapiro - Wilk la sig. Asintótica (bilateral) es de 0,140 y 0,070 por cada variable siendo mayor a 0,05 del nivel de significancia que es el valor máximo establecido, por lo que la investigación tiene una distribución normal por lo tanto es paramétrico.

3.2. Contrastación de Hipótesis

Para la contrastación de la hipótesis se usó el estadístico de Pearson ya que según la prueba de normalidad la investigación es paramétrica.

Hipótesis general

H₀: El Balanced Scorecard se relaciona no significativamente con el Desarrollo Estratégico de la División de Proyectos Civiles de la Empresa CAMESA, año 2015.

H₁: El Balanced Scorecard se relaciona significativamente con el Desarrollo Estratégico de la División de Proyectos Civiles de la Empresa CAMESA, año 2015.

Significación y decisión:

Sig.t: 0,05 = %

a) SIG < Sig.t 0,05, entonces se rechaza H₀

b) SIG > Sig.t 0,05 entonces se acepta H₀

Tabla 4

		Correlaciones	
		DESARROLLO ESTRATEGICO	BALANCED SCORECARD
DESARROLLO ESTRATEGICO	Correlación de Pearson	1	,983**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	23	23
BALANCED SCORECARD	Correlación de Pearson	,983**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	23	23

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación: De acuerdo a la correlación de hipótesis con el estadístico de Pearson donde se obtuvo $p=0,0000$ (sig. Bilateral) siendo menor al nivel de Significancia de 0,05 establecido como nivel máximo, por lo que se rechazó la hipótesis nula (**H₀**) y aceptamos la hipótesis alterna (**H_a**), entonces decimos que existe relación entre el Balanced Scorecard y el Desarrollo Estratégico de la División de Proyectos Civiles de la Empresa CAMESA, Año 2015.

Además según la correlación de Pearson se tiene 0,983 siendo muy bueno, indicando que la relación entre ambas variables es buena.

Hipótesis específica 1

H₀: El Resultado Operativo se relaciona no significativamente con el Desarrollo Estratégico de la División de Proyectos Civiles de la Empresa CAMESA, año 2015.

H_a: El Resultado Operativo se relaciona significativamente con el Desarrollo Estratégico de la División de Proyectos Civiles de la Empresa CAMESA, año 2015.

Tabla 5

		Correlaciones	
		DESARROLLO ESTRATEGICO	RESULTADO OPERATIVO
DESARROLLO ESTRATEGICO	Correlación de Pearson	1	,861**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	23	23
RESULTADO OPERATIVO	Correlación de Pearson	,861**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	23	23

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación: De acuerdo a la correlación de hipótesis con el estadístico de Pearson donde se obtuvo $p=0,000$ (sig. Bilateral) siendo menor al nivel de Significancia de 0,05 establecido como nivel máximo, por lo que se rechazó la hipótesis nula (H_0) y aceptamos la hipótesis alterna (H_a), entonces decimos que existe relación significativa del Resultado Operativo y el Desarrollo Estratégico en la División de Proyectos Civiles de la Empresa CAMESA, año 2015.

Además según la correlación de Pearson se tiene 0,861 siendo muy bueno, indicando que la relación entre ambas variables es muy buena

Hipótesis específica 2

H₀: El Tiempo de Entrega de Materiales a las Obras se relaciona no significativamente con el Desarrollo Estratégico de la División de Proyectos Civiles de la Empresa CAMESA, año 2015.

H_a: El Tiempo de Entrega de Materiales a las Obras se relaciona significativamente con el Desarrollo Estratégico de la División de Proyectos Civiles de la Empresa CAMESA, año 2015.

Tabla 6

		Correlaciones	
		DESARROLLO ESTRATEGICO	TIEMPO DE ENTREGA DE MATERIALES
DESARROLLOESTRATEGICO	Correlación de Pearson	1	,871**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	23	23
TIEMPO DE ENTREGA DE MATERIALES	Correlación de Pearson	,871**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	23	23

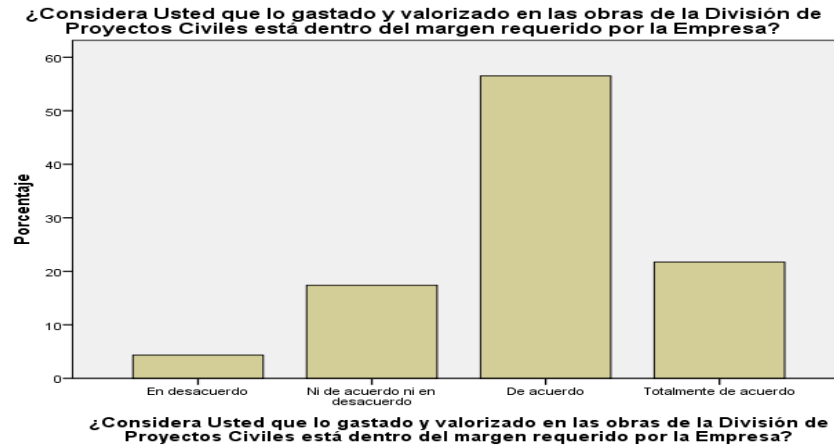
** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación: De acuerdo a la correlación de hipótesis con el estadístico de Pearson donde se obtuvo $p=0,0000$ (sig. Bilateral) siendo menor al nivel de Significancia de 0,05 establecido como nivel máximo, por lo que se rechazó la hipótesis nula (H_0) y aceptamos la hipótesis alterna (H_a), entonces decimos que existe relación significativa del tiempo de entrega de materiales con el Desarrollo Estratégico de la División de Proyectos Civiles de la Empresa CAMESA, año 2015.

Además según la correlación de Pearson se tiene 0,871 siendo muy bueno, indicando que la relación entre ambas variables es muy buena.

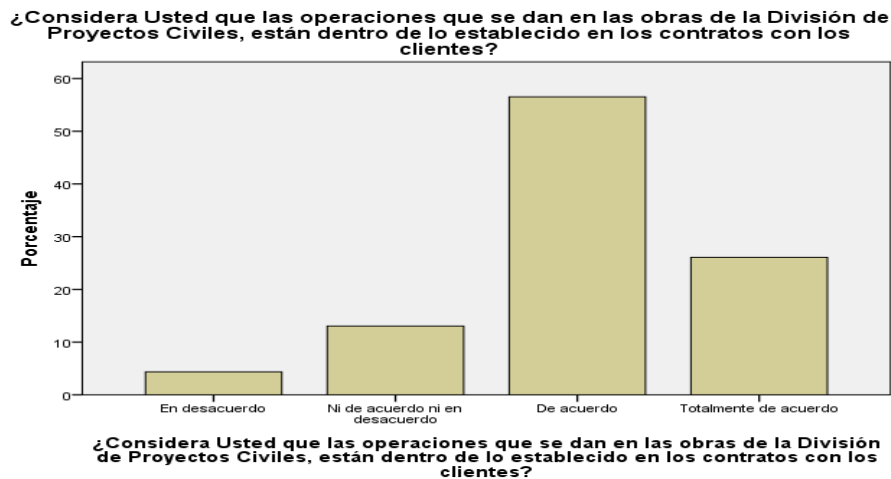
3.3. Gráficos por dimensiones

CONTROL DE COSTOS



Interpretación: De acuerdo a los resultados podemos observar que el 56,5% de los encuestados señalan que están “De acuerdo” con respecto al indicador de la dimensión del estudio, mientras que el 21,7% está totalmente de acuerdo, el 17,4% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y tan solo el 4,3% está en desacuerdo.

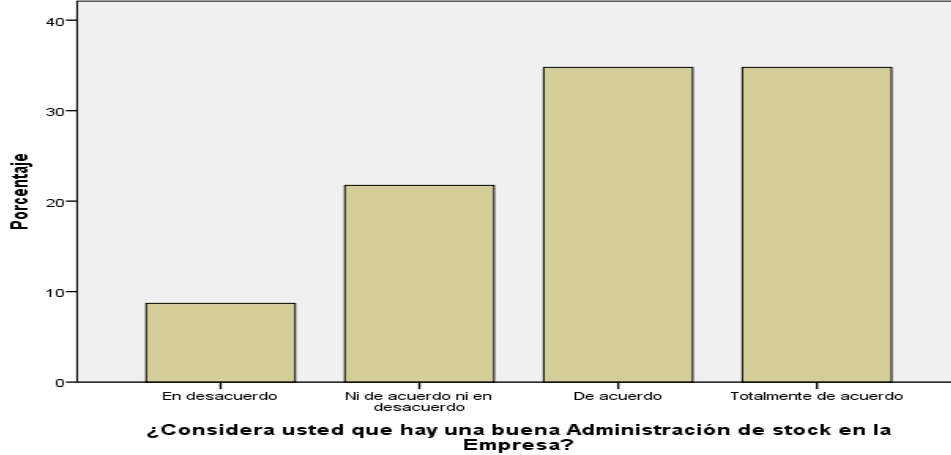
OPERACIONES



Interpretación: De acuerdo a los resultados podemos observar que el 56,5% de los encuestados señalan que están “De acuerdo” con respecto al indicador de la dimensión del estudio, mientras que el 26,1% está totalmente de acuerdo, el 13,0% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y tan solo el 4,3% está en desacuerdo.

ALMACENES

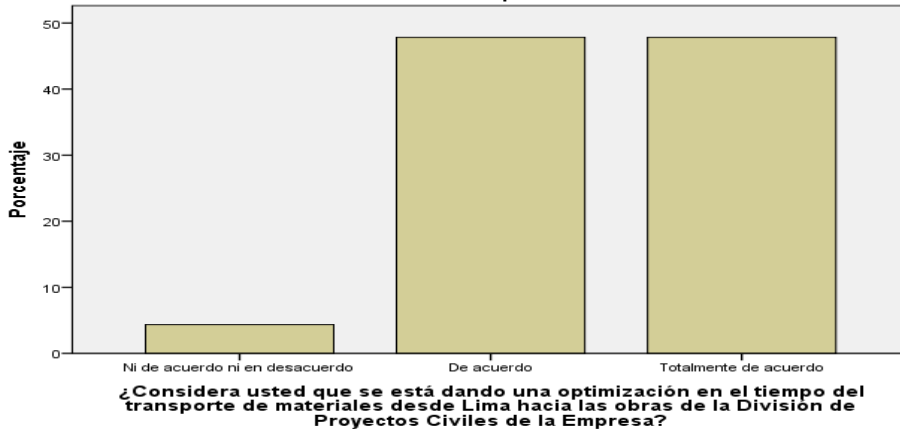
¿Considera usted que hay una buena Administración de stock en la Empresa?



Interpretación: De acuerdo a los resultados podemos observar que el 34,8% de los encuestados señalan que están “De acuerdo” con respecto al indicador de la dimensión del estudio, mientras que el 34,8% está totalmente de acuerdo, el 21,7% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y tan solo el 8,7% está en desacuerdo.

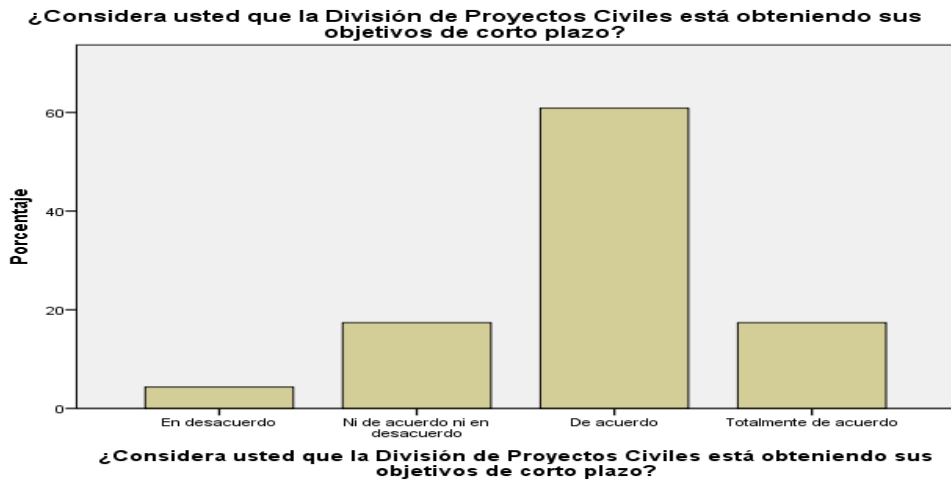
TRANSPORTE DE MATERIALES A LAS OBRAS

¿Considera usted que se está dando una optimización en el tiempo del transporte de materiales desde Lima hacia las obras de la División de Proyectos Civiles de la Empresa?



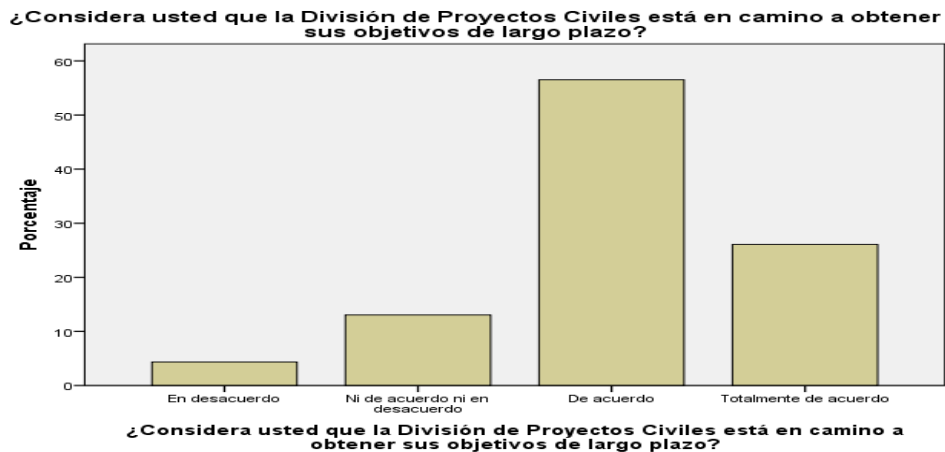
Interpretación: De acuerdo a los resultados podemos observar que el 47,8% de los encuestados señalan que están “De acuerdo” con respecto al indicador de la dimensión del estudio, mientras que el 47,8% está totalmente de acuerdo, y el 4,3% está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

OBJETIVOS A CORTO PLAZO



Interpretación: De acuerdo a los resultados podemos observar que el 56,5% de los encuestados señalan que están “De acuerdo” con respecto al indicador de la dimensión del estudio, mientras que el 21,7% está totalmente de acuerdo, el 17,4% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y tan solo el 4,3% está en desacuerdo.

OBJETIVOS A LARGO PLAZO



Interpretación: De acuerdo a los resultados podemos observar que el 56,5% de los encuestados señalan que están “De acuerdo” con respecto al indicador de la dimensión del estudio, mientras que el 25,9% está totalmente de acuerdo, el 13,3% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y tan solo el 4,3% está en desacuerdo.

FINANZAS

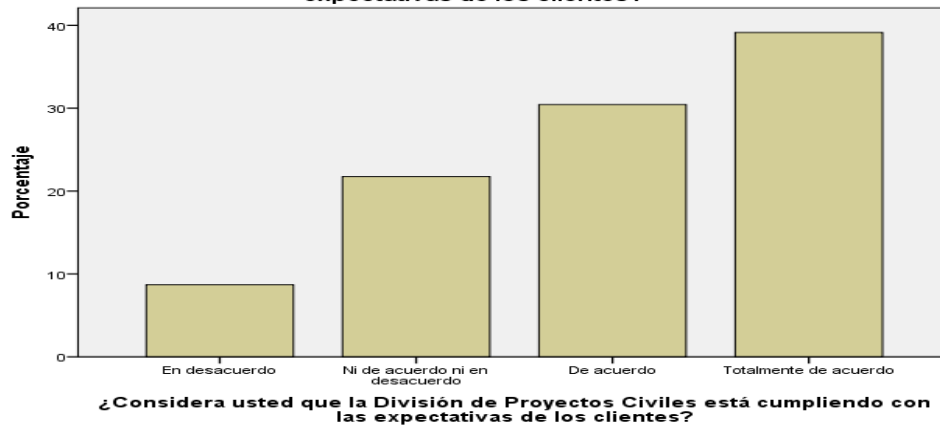
¿Considera usted que la situación financiera de la empresa es la esperada por el Directorio?



Interpretación: De acuerdo a los resultados podemos observar que el 56,5% de los encuestados señalan que están “De acuerdo” con respecto al indicador de la dimensión del estudio, mientras que el 21,7% está totalmente de acuerdo, el 17,4% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y tan solo el 4,3% está en desacuerdo.

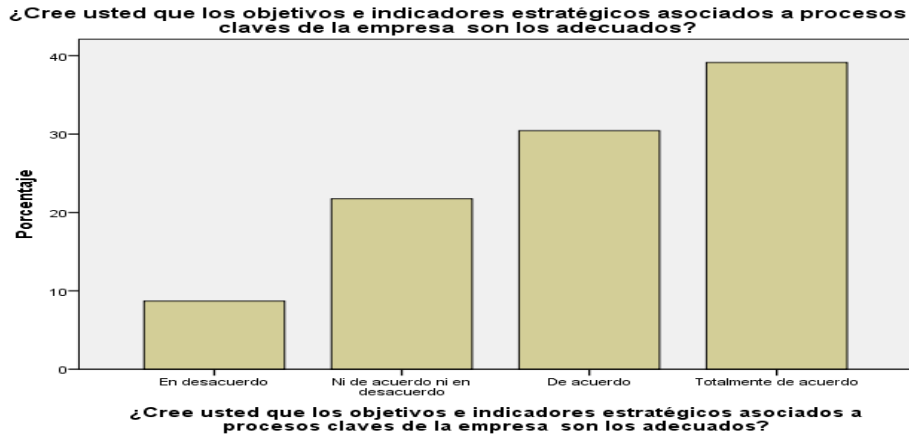
CLIENTE

¿Considera usted que la División de Proyectos Civiles está cumpliendo con las expectativas de los clientes?



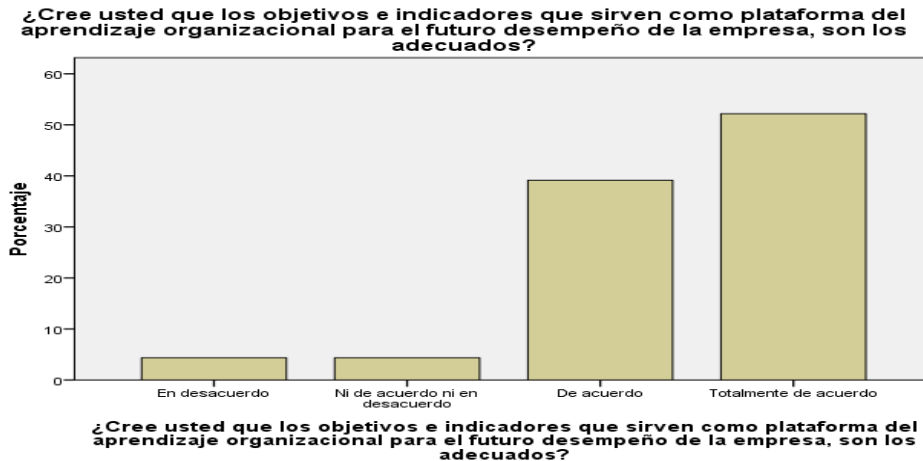
Interpretación: De acuerdo a los resultados podemos observar que el 56,5% de los encuestados señalan que están “De acuerdo” con respecto al indicador de la dimensión del estudio, mientras que el 21,7% está totalmente de acuerdo, el 17,4% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y tan solo el 4,3% está en desacuerdo.

PROCESOS INTERNOS



Interpretación: De acuerdo a los resultados podemos observar que el 56,5% de los encuestados señalan que están “De acuerdo” con respecto al indicador de la dimensión del estudio, mientras que el 21,7% está totalmente de acuerdo, el 17,4% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y tan solo el 4,3% está en desacuerdo.

PERSONAS



Interpretación: De acuerdo a los resultados podemos observar que el 56,5% de los encuestados señalan que están “De acuerdo” con respecto al indicador de la dimensión del estudio, mientras que el 21,7% está totalmente de acuerdo, el 17,4% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y tan solo el 4,3% está en desacuerdo.

IV. DISCUSION

El objetivo general de la investigación fue determinar la relación del Balanced Scorecard en el Desarrollo Estratégico de la División de Proyectos Civiles de la Empresa CAMESA, en el distrito de San Martín de Porres, Año 2015.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la prueba estadística de Pearson, para las hipótesis que han orientado la investigación se ha podido observar si existe correlación positiva alta entre las dos variables: Balanced Scorecard – Desarrollo Estratégico, hallándose una correlación de 0,983 con un valor calculado de $p = 0,000$ a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es alta. Y esto afirma que se cumple a Robert Kaplan (1996), quien define el Balanced Scorecard como un conjunto de indicadores que permiten controlar y diagnosticar la evolución de la empresa. Asimismo, mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: Las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. Y la teoría del proceso estratégico para Fernando D'Alessio (2008), es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro. Para ello utiliza como insumos los análisis Hax y Majluf (1991), externo e interno (situaciones presentes), con el fin de obtener como resultado la formulación de las estrategias deseadas, que son medios que encaminarán a la organización en la dirección de largo plazo, determinada como objetivos estratégicos.

Con respecto a la primera **hipótesis específica 1** se ha observado que sí existe relación positiva alta entre Resultado Operativo con el Desarrollo Estratégico, hallándose una correlación de 0,861 con un valor calculado de $p = 0,000$ a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es alta. Y estos resultados señalan que se cumple la teoría de Walter Gregorio Ibarra (2006) quien en su Tesis: “El cuadro de mando integral, herramienta para el control de las empresas”. Documento presentado para optar el Grado de Maestro en Finanzas en la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Señala que, las condiciones en que se compete en la actualidad por

acceder a los recursos necesarios, por reducir gastos y costos, por aumentar la calidad de los productos y servicios, y el colosal desarrollo de las comunicaciones y el transporte, han modificado la forma de actuar e interactuar de las organizaciones. Los procesos de dirección han evolucionado, de igual forma, a un sistema superior. Estos y otros factores hacen del concepto clásico de control, solo un elemento de consulta. El Control de Gestión actual es una muestra de ello. Al principio se consideraba el Control de gestión, como una serie de técnicas tales como el control interno, el control de costos, auditorías internas y externas, análisis de ratios y puntos de equilibrio, pero el control presupuestario constituía y aún para algunos constituye el elemento fundamental de la gestión. El sistema de control de gestión está destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, desempeño y evolución, fijados a distintos plazos, especificando que si los datos contables siguen siendo importantes, está lejos de tener el carácter casi exclusivo que se le concede en muchos sistemas de control de gestión. Para Joan Ma. Amat (1992, p. 35.), el Control de Gestión es: "... el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la Organización sea coherente con los objetivos de ésta". Este concepto propone una nueva dimensión del control de gestión, pues no solo se centran en el carácter contable y a corto plazo de éste, sino que reconocen la existencia de otros factores e indicadores no financieros que influyen en el proceso de creación de valor, ya sea en productos o servicios, y se enfocan sobre la base de la existencia de objetivos propuestos a alcanzar. Se le incorpora un balance periódico de las Debilidades y Fortalezas, un análisis comparativo e interorganizaciones, el uso del Cuadro de Mando como mecanismo de control y flujo de información.

Con respecto a la segunda **hipótesis específica 2** se aprecia que sí existe relación entre el tiempo de entrega de materiales a las obras y el Desarrollo Estratégico hallándose una correlación de 0,871 con un valor calculado de $p = 0,000$ a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es alta. Con esto se corrobora el trabajo de Walter Gregorio Ibarra (2006) quien en

su Tesis: “El cuadro de mando integral, herramienta para el control de las empresas”. Documento presentado para optar el Grado de Maestro en Finanzas en la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Señala que, las condiciones en que se compete en la actualidad por acceder a los recursos necesarios, por reducir gastos y costos, por aumentar la calidad de los productos y servicios, y el colosal desarrollo de las comunicaciones y el transporte, han modificado la forma de actuar e interactuar de las organizaciones. Los procesos de dirección han evolucionado, de igual forma, a un sistema superior. Estos y otros factores hacen del concepto clásico de control, solo un elemento de consulta. El Control de Gestión actual es una muestra de ello. Al principio se consideraba el Control de gestión, como una serie de técnicas tales como el control interno, el control de costos, auditorías internas y externas, análisis de ratios y puntos de equilibrio, pero el control presupuestario constituía y aún para algunos constituye el elemento fundamental de la gestión. El sistema de control de gestión está destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, desempeño y evolución, fijados a distintos plazos, especificando que si los datos contables siguen siendo importantes, está lejos de tener el carácter casi exclusivo que se le concede en muchos sistemas de control de gestión. Para Joan Ma. Amat (1992, p. 35.), el Control de Gestión es: "... el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la Organización sea coherente con los objetivos de ésta". Este concepto propone una nueva dimensión del control de gestión, pues no solo se centran en el carácter contable y a corto plazo de éste, sino que reconocen la existencia de otros factores e indicadores no financieros que influyen en el proceso de creación de valor, ya sea en productos o servicios, y se enfocan sobre la base de la existencia de objetivos propuestos a alcanzar. Se le incorpora un balance periódico de las Debilidades y Fortalezas, un análisis comparativo e interorganizaciones, el uso del Cuadro de Mando como mecanismo de control y flujo de información.

Los resultados obtenidos corresponden a una correlación alta en la prueba de inferencia, esto demuestra que hay una asociación entre las variables que intervienen en el estudio.

Los resultados permiten reflexionar que el Balanced Scorecard es pieza clave del éxito para el Desarrollo Estratégico de la División de Proyectos Civiles de la Empresa CAMESA. Los hallazgos permiten realizar investigaciones futuras sobre la relación de las variables que se presentan como modelo. Además es preciso realizar las investigaciones en otras empresas de similar condición y de características para poner en duda la generalización de estos resultados.

V. CONCLUSIONES

Contrastando los resultados de la investigación de campo, los objetivos planteados y la comprobación de las hipótesis se llegó a determinar las siguientes conclusiones:

Primera: Sobre los resultados obtenidos para la hipótesis general, se aprecia que sí existe relación entre Balanced Scorecard – Desarrollo Estratégico, hallándose una correlación de 0,983 con un valor calculado de $p = 0,000$ a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es alta. Por lo cual se concluye que existe una relación positiva entre el Balanced Scorecard y el Desarrollo Estratégico de la División de Proyectos Civiles de la Empresa CAMESA, Año 2015. Esto confirma la hipótesis y el objetivo general del estudio.

Segunda: Con respecto a la hipótesis específica 1 se ha observado que sí existe relación alta entre Resultado Operativo y Desarrollo Estratégico, hallándose una correlación de 0,861 con un valor calculado de $p = 0,000$ a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es alta. Por lo cual se concluye que existe una relación positiva entre el Resultado Operativo y Desarrollo Estratégico de la División de Proyectos Civiles de la Empresa CAMESA, Año 2015. Esto confirma la hipótesis específica 1 y el objetivo específico 1 del estudio.

Tercera: Con respecto a la hipótesis específica 2 se ha observado que sí existe relación entre el Tiempo de Entrega de Materiales a las Obras y Desarrollo Estratégico, hallándose una correlación de 0,871 con un valor calculado de $p = 0,000$ a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es alta. Por lo cual se concluye que existe una relación favorable entre la relación del Tiempo de Entrega de Materiales a las Obras y el Desarrollo Estratégico de la División de Proyectos Civiles de la Empresa CAMESA, Año 2015. Esto confirma que se cumple la hipótesis específica 2 y el objetivo específico 2 del estudio.

VI. RECOMENDACIONES

Luego del análisis detallado y profundo de los resultados de la investigación se propone las siguientes sugerencias:

Primera: La Empresa debe implementar el Balanced Scorecard en su Planeamiento Estratégico, como herramienta de gestión que ayude al Desarrollo Estratégico de la División de Proyectos Civiles. Para lo cual es muy importante que todos los funcionarios de la empresa conozcan y entiendan toda la estrategia de la empresa, para que contribuyan con el logro de los objetivos empresariales.

Segunda: La Empresa debe controlar e interpretar los resultados organizacionales mensuales y semestrales, bajo una estructura sólida de Planeamiento y Dirección de Operaciones. Esto con el fin de mejorar la toma de decisiones organizacionales futuras.

Tercera: La Empresa debe reestructurar las políticas y procedimientos de la cadena logística en el tiempo de entrega de materiales a las obras. Trabajando siempre con planificación previa para la optimización del tiempo.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alveiro (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la Gestión Administrativa (Tesis de doctorado) recuperada de <http://eprints.rclis.org/16822/1/v34n1a3.pdf>

Apaza M., Mario. (2010). Balanced Scorecard – Gerencia Estratégica y del Valor. Lima, Perú.

Ballvé., A. (2000). Cuadro de Mando - Prólogo de Robert S. Kaplan. Barcelona, España.

Belotserkovskiy, R. (2005). Investigación y Desarrollo de un Tablero de mando para la Gestión Empresarial basado en el sistema de Gestión estratégica "Balanced Scorecard" (Tesis de grado) recuperada de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/315/BELOTSERKOVSKIY_ROMAN_INVESTIGACION_Y_DESARROLLO_DE_UN_TABLERO_DE_MANDO_PARA_LA_GESTION_EMPRESARIAL_BASADO_EN_EL_SISTEMA_DE_GESTION ESTRATEGICA_BALANCED_SCORECARD.pdf?sequence=1

Chirhuana, M. (2005). El cuadro de mando en la integración Estratégica y la Optimización del desempeño de una empresa pesquera extractiva (Tesis de Maestría) recuperada de <http://www.monografias.com/trabajos81/bsc-y-gestion-empresarial/bsc-y-gestion-empresarial.shtml>

D'Alessio I., F. (2008). El proceso Estratégico. Lima, Perú.

Echevarría. (2009) Implementación del Balanced Scorecard como herramienta de gestión en la Planificación Estratégica del Organismo de Acreditación Ecuatoriano (Tesis de grado) recuperada de <http://repositorio.iaen.edu.ec/handle/24000/185>

Hernández S., R. (2014). Metodología de la Investigación Científica (6ta edición). México

Ibarra, W. (2006). El cuadro de mando integral, herramienta para el control de las empresas (Tesis de Maestría) recuperada de <http://www.gestiopolis.com/balanced-scorecard-bsc-herramienta-para-la-gestion-empresarial/>

Muñiz., L. (2012). Cuadro de Mando Integral. Lima, Perú

VIII. ANEXOS



INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Mis saludos cordiales Sres. Colaboradores: El presente cuestionario servirá para elaborar una tesis acerca de "El Balanced Scorecard y su relación con el Desarrollo Estratégico de la División de Proyectos Civiles de la Empresa CAMESA, año 2015".

Usted encontrara varias preguntas en las cuales podrá seleccionar la opción que mejor describa su opinión con respecto a cada una de ellas. Sus respuestas son totalmente confidenciales.

Agradecemos de antemano su participación.

I.- Datos generales:

a) Edad: _____ b) Género: Femenino Masculino

II.- Datos específicos:

Marque con **X** la opción que considere usted como correcta.

1 = Totalmente en Desacuerdo 2 = En Desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo

Nro.	DIMENSIONES/ITEMS	ESCALA DE IMPORTANCIA				
		1	2	3	4	5
VARIABLE 2 : BALANCED SCORECARD						
1	¿Considera usted que lo gastado y valorizado en las obras de la División de Proyectos Civiles está dentro del margen requerido por la Empresa?					
2	¿Considera usted que el control de costos de la Empresa es el adecuado?					
3	¿Considera usted que las operaciones que se dan en las obras de la División de Proyectos Civiles, están dentro de lo establecido en los contratos con los clientes?					
4	¿Considera usted que los retrasos en las operaciones de la División de Proyectos Civiles tienen repercusión en los resultados financieros con pérdidas para la Empresa?					

5	¿Considera usted que la Administración de proyectos de la División de Proyectos Civiles, viene cumpliendo con eficacia lo requerido en las obras?					
6	¿Considera usted que el Dpto. de Administración de Proyectos viene realizando una labor en conjunto que contribuye al desarrollo de la Empresa?					
7	¿Considera Usted que el avance de las obras de la División de Proyectos Civiles se controla de una manera eficaz?					
8	¿Considera usted que la Administración del avance de la División de Proyectos Civiles optimiza los resultados esperados por la Empresa?					
9	¿Considera usted que las Compras de la División de Proyectos Civiles están acorde a los estándares de calidad, precio y tiempo que establece la Empresa?					
10	¿Considera usted que las adquisiciones de suministros que hace la Empresa, son optimizadas por ser un cliente a gran escala?					
11	¿Considera usted que hay una buena Administración de stock en la Empresa?					
12	¿Considera usted que los inventarios de la Empresa son controlados eficientemente mediante un ERP?					
13	¿Considera usted que se está dando una optimización en el tiempo del transporte de materiales desde Lima hacia las obras de la División de Proyectos Civiles de la Empresa?					
14	¿Considera usted que la gestión de cadena de suministros se planifica y ejecuta con altos estándares de calidad?					
15	¿Considera usted que la compra de materiales en las mismas localidades de las obras de la División de Proyectos Civiles, se están dando con más frecuencia?					
16	¿Considera usted que la evaluación de proveedores y cotización de compras en las localidades de las obras de la División de Proyectos Civiles, se da de forma adecuada?					
VARIABLE 2: DESARROLLO ESTRATEGICO						
17	¿Considera usted que la División de Proyectos Civiles tiene bien definido sus objetivos de corto plazo?					
18	¿Considera usted que la División de Proyectos Civiles está obteniendo sus objetivos de corto plazo?					
19	¿Considera usted que la División de Proyectos Civiles tiene bien definido sus objetivos de largo plazo?					

20	¿Considera usted que la División de Proyectos Civiles está en camino a obtener sus objetivos de largo plazo?					
21	¿Cree usted que las estrategias de mejora en actividad que se dan dentro de la empresa, son las adecuadas para la División de Proyectos Civiles?					
22	¿Cree usted que las estrategias de mejora en actividad que se dan dentro de la empresa, tienen impactos positivos en la División de Proyectos Civiles?					
23	¿Cree usted que las estrategias de mejora en actividad que se dan para el entorno, son las adecuadas para la División de Proyectos Civiles?					
24	¿Cree usted que las estrategias de mejora en actividad que se dan para el entorno, tienen impactos positivos en la División de Proyectos Civiles?					
25	¿Considera usted que la situación financiera de la empresa es la esperada por el Directorio?					
26	¿Considera usted que la situación financiera de la empresa depende considerablemente de los resultados financieros de la División de Proyectos Civiles?					
27	¿Considera usted que la División de Proyectos Civiles está cumpliendo con las expectativas de los clientes?					
28	¿Considera usted que la División de Proyectos Civiles trabaja de una forma planificada la detección de potenciales clientes y fidelización de clientes estratégicos?					
29	¿Cree usted que los objetivos e indicadores estratégicos asociados a procesos claves de la empresa son los adecuados?					
30	¿Cree usted que el control de los procesos internos de la Empresa es el adecuado?					
31	¿Cree usted que los objetivos e indicadores que sirven como plataforma del aprendizaje organizacional para el futuro desempeño de la empresa, son los adecuados?					
32	¿Cree usted que el personal operativo y administrativo de la División de proyectos civiles cuenta con las herramientas necesarias para ejercer sus funciones?					

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a) (ita): Pinedo Ventura; Cesar

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante de la Facultad de ciencias Empresariales EAP de Administración de la UCV, en la sede Lima Norte, promoción 2015 I, aula..., requiero validar el instrumento con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el grado de Bachiller y título Profesional de licenciado en Administración.

El título de mi proyecto de investigación es: **El Balanced Scorecard y su relación con el Desarrollo Estratégico de la División de Proyectos Civiles de la Empresa CAMESA, año 2015** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar el instrumento en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en las variables comprendidas en mi investigación.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



Edison Quijano M.

Firma

Apellidos y nombre:

D.N.I.: 75258154

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO LABORAL.

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	PLANEAMIENTO ESTRATEGICO							
1	¿Usted considera que las ventas de la División de Proyectos Civiles están acorde con lo requerido por la organización?	/	/	/	/	/	/	
2	¿Usted considera que el Margen operativo de la División de Proyectos Civiles es el deseado por la organización?	/	/	/	/	/	/	
3	¿Cree usted que el desempeño de la División de Proyectos Civiles fomenta a crear una buena imagen en la Gerencia Comercial para la obtención de nuevas licitaciones?	/	/	/	/	/	/	
4	¿Considera usted que se está trabajando de manera correcta para la mejora de la ejecución y dirección de proyectos civiles?	/	/	/	/	/	/	
	PROCESO ESTRATEGICO							
5	¿Considera usted que la División de Proyectos Civiles está en camino a la obtención de sus objetivos a largo plazo?	/	/	/	/	/	/	
7	¿Considera usted que la División de Proyectos Civiles está obteniendo sus objetivos a corto plazo?	/	/	/	/	/	/	
8	¿Cree usted que las estrategias de mejora en actividad que se dan dentro de la empresa, son las adecuadas para la División de Proyectos Civiles de la empresa?	/	/	/	/	/	/	
9	¿Cree usted que las estrategias de mejora en actividad que se dan para el exterior, son las adecuadas para la División de Proyectos Civiles de la empresa?	/	/	/	/	/	/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: **VENTURA PINEDO CESSAR** DNI: **1642151**

Especialidad del validador: **MARKET INC.**

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

...17 de JUNIO del 2013

Firma del Experto Informante.

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	INDICADOR DE OPERACIONES							
1	¿Considera Usted que cumple los objetivos logísticos se cumplen en la empresa?	/		/		/		
2	¿Considera Usted que los objetivos de La Administración de Proyectos se cumplen en la empresa?	/		/		/		
3	¿Considera usted que se tiene un control adecuado del resultado operativos de las obras?	/		/		/		
4	¿Considera Usted que se tiene un control adecuado de los presupuestos de las obras obtenidas y por obtener?	/		/		/		
	INDICADOR DE FINANZAS	Si	No	Si	No	Si	No	
6	¿El margen de ganancias de las obras de la División de proyectos civiles es lo esperado por la empresa?	/		/		/		
7	¿El margen de pérdidas de las obras de la División de proyectos civiles es lo esperado por la empresa?	/		/		/		
8	¿La empresa presenta liquidez ante sus obligaciones en el corto plazo?	/		/		/		
9	¿Considera usted que en balance, las obras de la División de proyectos civiles tiene obras bien presupuestadas??	/		/		/		

Opinión de aplicabilidad: - Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. DNI Mg: DNI: 6797151

Especialidad del validador: HORVETINE

..... del 2015

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a) (ita): Pastor Talledo, Victor

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante de la Facultad de ciencias Empresariales EAP de Administración de la UCV, en la sede Lima Norte, promoción 2015 I, aula..., requiero validar el instrumento con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el grado de Bachiller y título Profesional de licenciado en Administración.

El título de mi proyecto de investigación es: **El Balanced Scorecard y su relación con el Desarrollo Estratégico de la División de Proyectos Civiles de la Empresa CAMESA, año 2015** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar el instrumento en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en las variables comprendidas en mi investigación.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



Edison Quijano M.

Firma

Apellidos y nombre:

D.N.I.: 73258154

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO LABORAL

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Superancias
		SI	No	SI	No	SI	No	
1	PLANEAMIENTO ESTRATEGICO ¿Usted considera que las ventas de la División de Proyectos Civiles están acorde con lo requerido por la organización?	/		/		/		
2	¿Usted considera que el Margen operativo de la División de Proyectos Civiles es el deseado por la organización?	/		/		/		
3	¿Cree usted que el desempeño de la División de Proyectos Civiles fomenta a crear una buena imagen en la Gerencia Comercial para la obtención de nuevas licitaciones?	/		/		/		
4	¿Considera usted que se está trabajando de manera correcta para la mejora de la ejecución y dirección de proyectos civiles?	/		/		/		
	PROCESO ESTRATEGICO	SI	No	SI	No	SI	No	
5	¿Considera usted que la División de Proyectos Civiles está en camino a la obtención de sus objetivos a largo plazo?	/		/		/		
7	¿Considera usted que la División de Proyectos Civiles está obteniendo sus objetivos a corto plazo?	/		/		/		
8	¿Cree usted que las estrategias de mejora en actividad que se dan dentro de la empresa, son las adecuadas para la División de Proyectos Civiles de la empresa?	/		/		/		
9	¿Cree usted que las estrategias de mejora en actividad que se dan para el exterior, son las adecuadas para la División de Proyectos Civiles de la empresa?	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Aplica

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: PH.D. M. YAGUE DNI: 17 Jun 15

Especialidad del validador: 17 Jun 15

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: Se entiende en dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Firma del Experto Informante.

[Handwritten Signature]
 de de 20....

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	INDICADOR DE OPERACIONES							
1	¿Considera Usted que cumple los objetivos logísticos se cumplen en la empresa?	/		/		/		
2	¿Considera Usted que los objetivos de La Administración de Proyectos se cumplen en la empresa?	/		/		/		
3	¿Considera usted que se tiene un control adecuado del resultado operativos de las obras?	/		/		/		
4	¿Considera Usted que se tiene un control adecuado de los presupuestos de las obras obtenidas y por obtener?	/		/		/		
	INDICADOR DE FINANZAS							
6	¿El margen de ganancias de las obras de la División de proyectos civiles es lo esperado por la empresa?	/		/		/		
7	¿El margen de pérdidas de las obras de la División de proyectos civiles es lo esperado por la empresa?	/		/		/		
8	¿La empresa presenta liquidez ante sus obligaciones en el corto plazo?	/		/		/		
9	¿Considera usted que en balance, las obras de la División de proyectos civiles tiene obras bien presupuestadas??	/		/		/		

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dr. Vick Pastor Gallo

DNI: 07721054

Especialidad del validador: Ph.D. in Management

17 de Junio del 2011

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

[Firma]
 Firma del Experto Informante.



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

"BALANCED SCORECARD Y DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA DIVISION DE PROYECTOS CIVILES DE LA EMPRESA CAMESA SAN MARTIN DE PORRES 2015"

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AUTOR:

QUIJANO MAGUIÑA, EDISON AQUILLO

ASESOR:

DR. DIAZ SAUCEDO, SEVERINO ANTONIO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

LIMA - PERÚ

2016 - II



Resumen de coincidencias X

10 %

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias

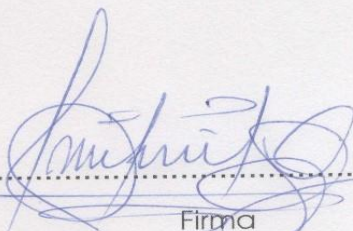
1 www.gestiopolis.com 10 % >
Fuente de Internet

Vertical sidebar with icons for search, zoom, and other document controls.

Yo, Dr. Severino Antonio Díaz Saucedo, docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo filial Lima sede Lima Norte, revisor de la tesis titulada **"BALANCED SCORECARD Y DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA DIVISION DE PROYECTOS CIVILES DE LA EMPRESA CAMESA SAN MARTIN DE PORRES 2015"**, del estudiante **Quijano Maguiña Edison Aquilo**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 10% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Los Olivos, 16 de Diciembre año 2016.

Firma

Dr. Díaz Saucedo Severino Antonio

DNI: 07162975

Coordinador del área de investigación
De la escuela profesional de administración

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**“BALANCED SCORECARD Y DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA
DIVISIÓN DE PROYECTOS CIVILES DE LA EMPRESA CAMESA
SAN MARTIN DE PORRES 2015”**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

AUTOR:

QUIJANO MAGUIÑA, EDISON AQUILO

ASESOR:

DR. DIAZ SAUCEDO, SEVERINO ANTONIO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

LIMA – PERÚ

2016





FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

Quijano Maguina Edison Aguilo
D.N.I. : 73258159
Domicilio : Jr. Huallanca n° 409 Urb. Ciudad Los Olivos
Teléfono : Fijo : 5256582 Móvil : 923927932
E-mail : edisonqui@gmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado Ciencias Empresariales
Facultad : Administración
Escuela : Administración
Carrera : Administración
Título :

Tesis de Post Grado

Maestría Doctorado
Grado :
Mención :

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Quijano Maguina Edison Aguilo

Título de la tesis:

Balanced scorecard y Desarrollo Estratégico de la División de Proyectos civiles de la Empresa CAMESA San Martín de Porres 2015.

Año de publicación : 2016

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

Fecha:

15/06/18