



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA**

**Balanced Scorecard para la gestión empresarial de la empresa
CACIDEP S.A.C., Cajamarca**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Administración de Negocios - MBA**

AUTOR:

Delgado Requejo, Yonel (ORCID: 0000-0002-6829-8742)

ASESOR:

Dr. Huiman Tarrillo, Hugo Enrique (ORCID: 0000-0002-8152-7570)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y herramientas gerenciales

CHICLAYO – PERÚ

2022

Dedicatoria

Desde estas líneas dedico este trabajo de investigación a mi novia, a mis queridos padres, hermanos, hermanas, familiares y amigos que en mi trayecto de vida me han apoyado de manera económica, moral y espiritual.

Yonel.

Agradecimiento

A DIOS por haberme guiado con la sabiduría para así poder concluir este trabajo de investigación.

A mis padres, hermanos y familia que alimentan mi espíritu para hacer lo correcto.

A todos mis amigos y colegas por su apoyo y orientaciones que me impulsan a conseguir mis metas.

El autor.

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	v
Resumen	vi
Abstract.....	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA.....	14
3.1. Tipo y diseño de investigación	14
3.2. Variables y operacionalización	15
3.3. Población, muestra y muestreo	16
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	17
3.5. Procedimientos	17
3.6. Método de análisis de datos.....	18
3.7. Aspectos éticos.....	18
IV. RESULTADOS	19
V. DISCUSIÓN.....	26
VI. CONCLUSIONES	32
VII. RECOMENDACIONES.....	33
VIII. PROPUESTA	34
REFERENCIAS	36
ANEXOS.....	41

Índice de tablas

Tabla 1 Análisis FODA	25
------------------------------------	----

Índice de figuras

Figura 1 Estructura del balanced scorecard	9
Figura 2 Fases de gestión	12
Figura 3 Niveles de planificación	19
Figura 4 Niveles de organización	20
Figura 5 Niveles de dirección	21
Figura 6 Niveles de control.....	22
Figura 7 Nivel de gestión empresarial	23
Figura 8 Misión, visión y valores.....	24
Figura 9 Estructura organizacional	24
Figura 10 Aspectos a mejorar en la empresa	25
Figura 11 Matriz de la propuesta	35

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo proponer el balanced scorecard para mejorar la gestión empresarial de la empresa CACIDEP S.A.C., Cajamarca 2021. La metodología empleada fue de tipo básica, enfoque mixto, descriptiva-propositiva, con diseño no experimental-transversal, prospectiva, bajo el método hipotético-deductivo, la población estuvo constituido por 14 colaboradores de la empresa, se empleó el muestreo no probabilístico intencional con establecimiento de criterios de inclusión y exclusión que dio muestra $N=n$, a quienes se aplicó el cuestionario de gestión empresarial y guía de entrevista estructura al gerente general. En los resultados del cuestionario se obtuvo que la gestión empresarial percibe un nivel regular en 71% y 23% nivel óptimo, de la entrevista se obtuvo que la empresa no posee filosofía organización, además presenta deficiencias en su estructura. Se concluyó que el balanced scorecard mejora la gestión empresarial de la empresa CACIDEP SAC, Cajamarca, 2021; por lo que se propone la implementación y ejecución.

Palabras clave: Gestión empresarial, balanced scorecard, KPIs.

Abstract

The objective of this research was to propose the balanced scorecard to improve the business management of the company CACIDEP SA.C., Cajamarca 2021. The methodology used was basic, mixed approach, descriptive-propositive, with non-experimental-transversal design, prospective, under the hypothetical-deductive method, the population consisted of 14 employees of the company, non-probabilistic purposive sampling was used with the establishment of inclusion and exclusion criteria that gave sample $N=n$, to whom the business management questionnaire and interview guide structure was applied to the general manager. The results of the questionnaire showed that 71% of the business management perceived a regular level and 23% an optimal level, from the interview it was found that the company does not have an organizational philosophy, and also presents deficiencies in its structure. It was concluded that the balanced scorecard improves the business management of the company CACIDEP SAC, Cajamarca, 2021; so it is proposed the implementation and execution.

Keywords: Business management, balanced scorecard, KPIs.

I. INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial ha ido creciendo de manera acelerada y junto a ello la competencia entre ellas. En Colombia, el 53% de Mipymes desconocen de herramientas de gestión empresarial; por lo que son gestionadas empíricamente, creando riesgos de supervivencia y competitividad empresarial (Batista & Guacari, 2018). Dentro del mismo contexto, León et al. (2020) refieren que, en Brasil solo el 35% de empresas hacen uso de algún tipo de herramienta de gestión.

Quintero y Osorio (2018) manifiestan que en Colombia las empresas conservan crisis organizacional, esto debido a que no emplean herramientas que garantice medir, evaluar y conocer las deficiencias o errores que sucede en un ente económico; ocasionando que un 29% de empresas hayan cerrado por bajos niveles de venta, 18% por falta de recursos, 11% por problemas internos, y lo interesante es que 4% fue debido al desconocimiento de gestión de la empresa.

En Ecuador, Lazo et al. (2019) evidencia que las deficiencias de gestión empresarial del sector manufactura radican en los inventarios, cuentas por cobrar, procesos teniendo mayor incidencia la ausencia de manuales y procedimientos. En cambio, las empresas de servicios llegan a fracasar antes de consumir los 5 años de vida por falta de gestión estratégica (Mendez et., 2019).

En Ecuador Jiménez et al. (2017) encontraron que el 25% de empresas del régimen PYMES realizan planificación y gestión estratégica, dato que se aproxima con lo que se encontró en el estudio realizado en Argentina, donde Pizzi (2017) muestra que el tejido empresarial es débil, el 80% son microempresas y 20% grandes empresas, de los cuales se ha evidenciado que solo un 23% de microempresas realizan planificación estratégica.

Gonzáles et al. (2020) el proceso administrativo de las empresas de servicios turísticos carece de precisión técnica, lo cual impide una óptima gestión de las organizaciones para poder lograr el cumplimiento de sus metas, desconocimiento del proceso y ausencia de la estructura organizacional y funcional. Por tal situación Malagueño et al. (2018) en sus datos muestran que la tasa de adopción del BSC es del 60% entre las grandes empresas y del 25 al 31% entre las Pymes.

En Perú, Trigos (2019) indica que el 57% de compañías han formulado y/o diseñado su estrategia sin ayuda externa, ya sea por falta de tiempo o de personal que dificultan la ejecución del planeamiento estratégico y el 80% de las empresas nacionales o extranjeras con presencia en nuestro país ejecuta su planeamiento estratégico, pero sólo el 37% se está satisfecho con su implementación. Al respecto Diario Gestión (2020) indica que los principales problemas de gestión empresarial que afrontan las empresas peruanas son la falta de planeación estratégica empresarial, falta de determinación de los puestos clave y no regulación de valores corporativos.

Desde otro punto Conexionesan (2020) señala que los conflictos que enfrentan las empresas que carecen de liquidez son los conflictos laborales, falta de competitividad, no pago a proveedores e insolvencia, quedando descubierto así la débil gestión empresarial. Ante ello Andina (2021) señala que la gerencia estratégica juega un rol importante para sacar a flote a las empresas donde para dar solución a dichos problemas se tiene que realizar un diagnóstico, planificar, implementar y realizar estrategias.

Sandoval et al. (2019) evidencia que el 44% de Mypes no realizan gestión financiera, el 60% realizan gestión operativa, el 80% no realiza actividades de gestión del talento humano, el 30% no ha percibido desarrollo empresarial de su organización; valores que indican debilidades de gestión en pequeñas empresas. Además, López et al. (2021) el descenso de las posiciones de Perú en el ranking de competitividad mundial está relacionado a la deficiente gestión de las empresas, infraestructura, gestión económica, corrupción entre otros factores.

A nivel local la empresa cuya razón social es el CACIDEP SAC, inició sus operaciones en el 2021 como empresa de servicios de asesoría contable y desarrollo profesional. Lo que se observó incumplimiento de objetivos, ausencia de planificación y carencia de indicadores de medición, ocasionando baja productividad y competitividad, por lo que se hace necesario desarrollar un BSC para establecer acciones estratégicas y medirlos a través de indicadores que ayuden a lograr sus objetivos y a permanecer en el tiempo dentro de un mundo globalizado y competitivo. Por lo antes descrito se planteó la siguiente pregunta ¿El

balanced scorecard mejorará la gestión empresarial de la empresa CACIDEP SAC, Cajamarca 2021?

Se justifica teóricamente por que el estudio se ejecuta con la finalidad de contribuir al conocimiento existente sobre el balanced scorecard fundamentado en Kaplan y Norton; y la gestión empresarial, basado en Chiavenato, siendo el primero el medio estratégico para mejorar la problemática planteado en una propuesta. También posee justificación metodológica ya que luego de la elaboración del cuestionario y la guía de entrevista haya sido validado y cumpla con la fiabilidad respectiva podrá ser utilizado en estudios futuros cuyo escenario sea similar a este. Además, se justifica de forma práctica, ya que existe la necesidad de optimizar los horizontes de gestión empresarial y así poder alcanzar los objetivos previstos; mediante la integración del personal hacia las estrategias y visión de la entidad.

El objetivo del estudio es proponer el balanced scorecard para mejorar la gestión empresarial de la empresa CACIDEP SAC, Cajamarca 2021. Además, se tuvo los siguientes objetivos específicos OE1: Diagnosticar la gestión empresarial de la empresa CACIDEP S.A.C. OE2: Diseñar el balanced scorecard para la empresa CACIDEP S.A.C., Cajamarca 2021.OE3: Validar la propuesta por expertos.

En cuanto a la hipótesis alterna se planteó que, la propuesta del balanced scorecard mejora la gestión empresarial de la empresa CACIDEP SAC, Cajamarca 2021.

II. MARCO TEÓRICO

Farfán y Morales (2020), quienes en su propuesta del modelo de gestión BSC en una empresa de comercio, Ecuador. Buscó proponer un esquema de gestión integral, basado en metodología *balanced scorecard*. La metodología se trató de un estudio descriptivo, no experimental, las técnicas de recojo de datos que se empleó fue la observación, entrevista y grupos focales. En los resultados se encontró un EBITDA de 12.51%, un MEFI de 2.71 y un MEFE de 3. Las conclusiones que llegaron los investigadores es que la propuesta del modelo significó una exhaustiva revisión que considera cada detalle a implementar en la empresa.

El estudio de Acosta (2020), habla sobre el control de gestión empresarial en Mypes, Colombia. El objetivo planteado fue proponer un esquema de control de gestión empresarial que facilite a los emprendedores y pequeños empresarios. La investigación se enmarcó en un enfoque cualitativo con grupos focales y entrevista a 6 sujetos y cuantitativo con técnica de encuesta. Los resultados muestran que el 48% de los entrevistados señalan que desconocen de herramientas ágiles de gestión empresarial. La conclusión de la investigación data que el esquema de control de gestión empresarial se adapta al tamaño y actividades de cada compañía.

Además, Foncubierta et al. (2020), en el artículo sobre el enfoque del CMI en las cámaras españolas. El propósito fue proponer líneas estratégicas. Se empleó en análisis documental de estados financieros, bajo un enfoque cuantitativo. Los resultados señalan que el 90% de las cámaras españolas se gestionan únicamente con indicadores financieros. Ante ello se concluye la propuesta de la lista de indicadores, con ello las cámaras pueden contar con pautas ágiles para su gestión y control y al mismo tiempo hacer visible a la sociedad cómo y en qué medida contribuyen a su desarrollo.

López y Garza (2019) en su artículo, prácticas de gestión empresarial, innovación y emprendimiento. Buscó conocer la influencia de las prácticas de gestión empresarial sobre el rendimiento de las firmas emprendedoras. El diseño fue cuantitativo, explicativo, observacional, transversal, tuvo como muestra 304

jóvenes emprendedores. Los resultados según el modelo SEM comprueban que las prácticas de gestión influyen positiva y significativamente de 0.908 en la innovación, emprendimiento y rendimiento de las firmas. Concluyó que el modelo propuesto permite garantizar el éxito de las firmas emprendedoras a través del rendimiento de las firmas emprendedoras.

En otro ámbito Vilcarino (2020), quien estudió la aplicación del BSC para optimizar la gestión empresarial de una clínica, Chimbote. El estudio persiguió determinar la influencia de la variable independiente sobre la gestión empresarial. La metodología que se siguió es cuantitativa, descriptiva, explicativa y pre experimental, como instrumento se consideró el cuestionario en escala Likert. Dentro de los resultados descriptivos se halló en nivel moderado donde el BSC influye en 0.775 sobre la gestión empresarial, otros resultados son la eficiencia 0.775, productividad 0.55 y efectividad de objetivos 0.925, además se usó comprobó la normalidad con shapiro wilk y se usó el estadístico de T de student que arrojó un $p = 0.000 < 0.05$. La conclusión del investigador es que la aplicación del cuadro de mando influye moderadamente en la gestión empresarial.

Otro antecedente relevante es el de Masías (2020), elaboró su tesis sobre el BSC y su influencia en la alineación estratégica en una empresa industrial, Lima. El mismo tuvo como propósito determinar la influencia del CMI en la alineación estratégica. El tipo de investigación es descriptiva y aplicada, el diseño es pre experimental mediante test y postest, la muestra calculada fue de 135 colaboradores. Los resultados obtenidos mediante U de Mann Whitney fue 24.27852, con nivel de significancia de 0.000. El autor concluye que cuadro de mando influye sobre la alineación estratégica.

También es destacable en trabajo de Bedriñana (2019), investigó sobre Cuadro de Mando Integral en la gestión empresarial de un instituto privado, Ayacucho. El cual se propuso implementar un CMI para el Instituto Superior de Educación. En el ámbito metodológico se trató de un estudio aplicado, además se enmarcó en el nivel descriptivo y diseño cuasi experimental, las técnicas usadas son la entrevistas y encuestas. Los resultados muestran que el nivel de gestión sin BSC es bajo y medio. La conclusión principal señala que el Balanced Scorecard es un método que ayuda a la administración a traducir estrategias y visiones

comerciales en actividades específicas que fomentan el monitoreo eficiente del desempeño a través de la semaforización.

Además, resalta la tesis de Quispe (2018), diseño del cuadro de mando integral y su influencia en la gestión de una caja municipal, Tacna. Tuvo como fin determinar la influencia del CMI sobre la gestión de la institución financiera. El estudio fue aplicado, de diseño cuasi experimental, con nivel descriptivo-explicativo, el instrumento fue el cuestionario. En los resultados se obtuvieron con la $t = 4,93$ ubicado a la derecha del valor crítico, $t_{24} = 1,711$ que fue la zona de rechazo de la hipótesis nula. Finalmente se concluye que el diseño del CMI influye positivamente en la gestión de la entidad financiera.

Otro de los antecedentes relevantes es la tesis de Leiva (2018), sobre el balanced scorecard como instrumento de mejora de la gestión productiva y empresarial en empresas de construcción, Arequipa. Donde el objetivo fue utilizar el BSC como instrumento de mejora de la gestión productiva y empresarial. La metodología lo enmarco en un estudio explicativa – causal y correlacional, de tipo aplicada con carácter no experimental, se tomó como muestra una empresa de este rubro. Las técnicas de recolección fueron la observación documental y entrevistas. Los resultados son que las empresas aumentan en 20% sus beneficios económicos. La conclusión asegura que usar el balanced scorecard mejora favorablemente los Índices de rentabilidad y competitividad para la entidad.

En otro ámbito Temoche (2021), en su tesis sobre balanced scorecard para el direccionamiento estratégico en una empresa constructora. El propósito fue diseñar un balanced scorecard. La metodología utilizada es mixta según su enfoque y explicativa como nivel investigativo, en cuanto al diseño es no empírico, la muestra lo conformó 16 trabajadores de la constructora seleccionados según criterios del investigador, las técnicas empleadas son la encuesta y el análisis documental. En los resultados se encontró que los encuestados señalan 25.5% manifiestan que la empresa no toma en cuenta la información financiera para la toma de daciones, 40% de trabajadores insatisfechos, además se encontró escasez de liquidez en la organización. El estudio concluye que el Balanced Scorecard es una herramienta operativa encaminada a integrar a la organización.

Fuentes (2019), en su estudio de maestría BSC para mejorar el desempeño estratégico de las MiPymes del sector manufactura. Su objetivo se centró en desarrollar un Sistema de Gestión bajo el modelo CMI para mejorar el desempeño estratégico de la población de estudio. La muestra estuvo conformada por 6 MiPymes, el diseño que se utilizó fue pre-explicativa, las técnicas que se usaron fueron las entrevistas, observación y encuestas. Los resultados obtenidos lograron constatar que existen deficiencias en el manejo de la información y gestión de procesos de negocios. Las conclusiones indican que la elaboración de un sistema satisface las necesidades de registro y manejo de información, capaz de manejar los procesos y la data que se genera de ellos en las MIPYMES.

Quezada (2019), es la tesis modelo de gestión BSC en una empresa de transportes. El fin fue diseñar el modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard para un mejor control de los resultados en la empresa transportes. El marco metodológico utilizado fue cuali-cuanti, se tomó como muestra a 6 trabajadores, donde se aplicó entrevista a profundidad, encuesta y revisión documentaria. Los resultados son que los costos actuales son mayores al 60% de los ingresos, asimismo la encuesta un 40% de ellos aluden que la empresa no tiene buen control de resultados. Se concluyó que el modelo de gestión BSC mejorará el control de los beneficios económicos de la empresa evaluada.

Naquiche (2019) estudio el plan de gestión empresarial en el balanced scorecard en un centro comercial. El objetivo es diseñar un plan de gestión para perfeccionar la rentabilidad. La metodología que siguió fue descriptiva, en cuanto al diseño es no experimental, la muestra se conformó 193 propietarios del centro comercial, las técnicas empleadas son la encuesta, entrevista y el análisis documental. El cuanto al resultado derivado es que con el CMI se logra conseguir un costo/beneficio de 1.73, incrementando los ingresos en S/ 200,000.00 respecto al año precedente, convirtiéndose así la herramienta gerencial clave para la organización. La conclusión del estudio es que mediante la práctica del CMI se obtiene mejores beneficios económicos para el centro comercial.

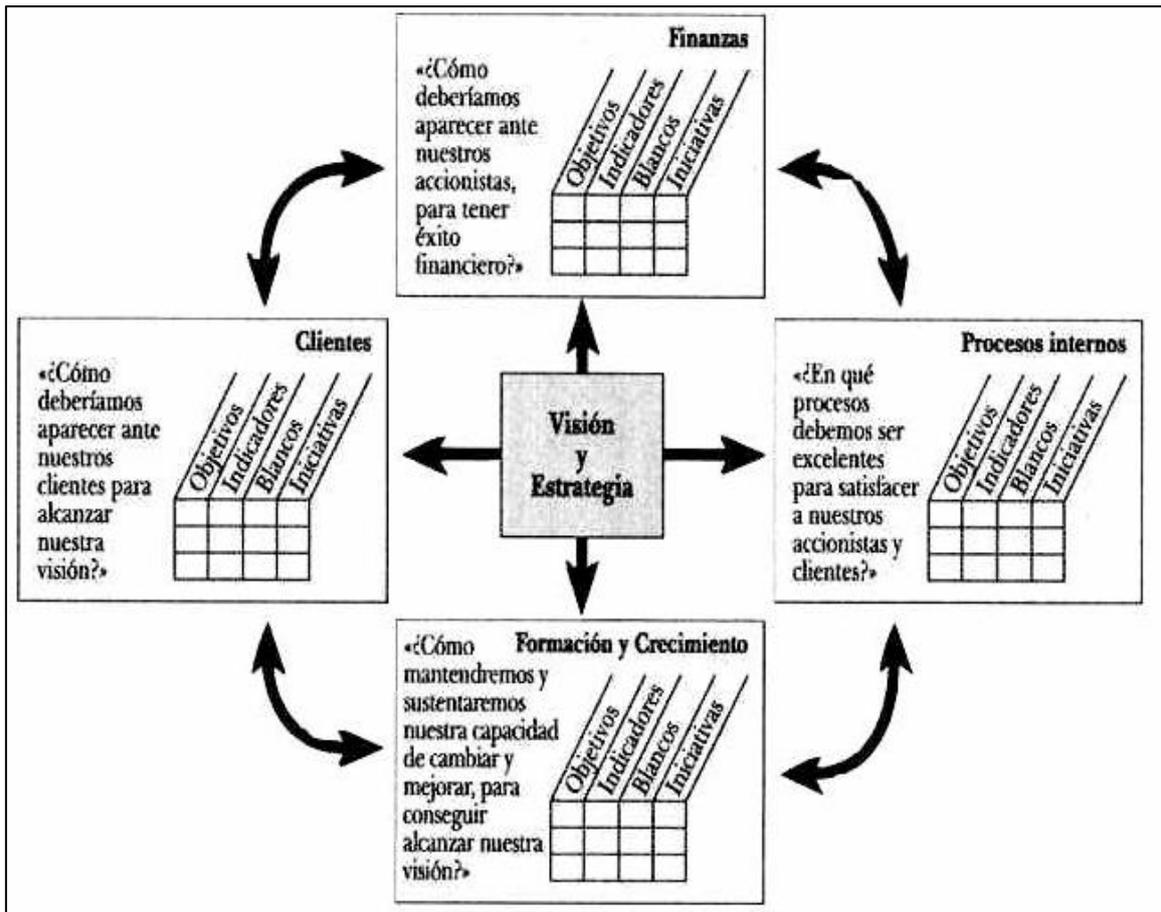
Respecto al balanced scorecard, también conocido como cuadro de mando integral, Alveiro (2011) refiere que es un completo sistema de gestión que permite la integración de objetivos y estrategias en la matriz estratégica, muchas veces parte de la misión, visión y valores, además permite la evaluación de desempeño que tiene la empresa.

En tal sentido Russell (2015), señala que balanced scorecard es un sistema de medición integral para ayudar a las organizaciones ampliar su enfoque más allá de los ciclos de corto plazo que regularmente se encuentran en modelos de gestión tradicionales. El balanced scorecard es más que un sistema de medición, y se constituye bajo la regla de oro que indica lo que se gestiona puede ser medido; es por ello que el BSC se centra en gestión de recursos de una organización en metas a largo plazo.

Por su parte Kaplan y Norton (2016), señalan que CMI es una herramienta gerencial que complementa los indicadores financieros del desempeño pasado con métricas de los impulsores del desempeño futuro. Es por ello que para poder realizar objetivos estratégicos e indicadores de medición del balanced scorecard provienen de la visión y estrategias de una entidad, los cuales agrupan la acción de la empresa a partir de cuatro perspectivas: financiera, cliente, proceso interno, formación y crecimiento o también conocida como aprendizaje y crecimiento, los cuales fueron tomados como dimensiones del presente estudio.

Figura 1

Estructura del balanced scorecard



Fuente: Reproducido de *Cuadro de Mando Integral*, (p. 26), Kaplan y Norton, 2000.

En cuanto a la perspectiva financiera Kaplan y Norton (2016), manifiestan que estas son relevantes para poder enfocar las demás perspectivas al mismo horizonte, por tal sentido la perspectiva financiera es la última en cumplirse, pero la primera en plantearse. Dentro de los indicadores genéricos de medición de esta perspectiva están: 1) Rendimiento sobre las inversiones, 2) Valor añadido económico y 3) Crecimiento de los ingresos.

Por otro lado, podemos afirmar que la perspectiva financiera indica si la puesta en práctica de las estrategias está generando valor a la empresa, donde también podemos incorporar ratios como la rotación de activos, índice de rotación de cuentas por cobrar, razón del margen bruto y/o neto, reducir gastos, cumplimiento de ventas y otros que la empresa pueda optar.

En tanto a la perspectiva clientes Kaplan y Norton (2016), señalan que esta perspectiva establece metas enfocados en la satisfacción del cliente, empareja las tipologías del nicho al cual se enfoca y a la cual se plantea ofrecer los bienes y/o servicios. Por tanto, los indicadores básicos que ayudan a medir esta perspectiva son: 1) Niveles de satisfacción del cliente, 2) Índice de retención del cliente y 3) Cuota de mercado.

Por lo descrito en el párrafo anterior podemos sintetizar que en esta perspectiva se pueden seleccionar tres categorías de atributos, tales como liderazgo de producto que se enfoca en la excelencia del bien o servicio, relaciones con el cliente que se enfocan en la capacidad de conectarse con los clientes, conocerlos y brindarles productos adecuados, otro atributo es la excelencia operativa que se centra en ofrecer productos de alta calidad a precios competitivos; todo ello podemos medirlo también mediante las ventas por cliente, el crecimiento de ventas e índice de quejas.

Respecto los procesos internos Kaplan y Norton (2016), nos indican esta perspectiva se desarrolla a partir de los requerimientos de la perspectiva financiera y los del cliente, ya que se pueden identificar con mayor claridad y precisión los procesos que necesitan ser mejorados o desarrollados en la parte operativa de la empresa. Se recomienda desarrollar la cadena de valor o modelo de negocio asociado a la empresa como punto de partida para implementar esta perspectiva. Lo cual dentro de los indicadores esenciales que permiten gestionar dicha perspectiva es: 1) Calidad, 2) Tiempo de respuesta, 3) Coste, 4) Introducción de nuevos productos. También podemos añadir dentro de esta perspectiva a indicadores como % de ventas por canales, incorporación de nuevos productos y calidad mediante el índice de reclamos, % de servicios perfectos.

Por último, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, según Kaplan y Norton (2016), creen que esta perspectiva es esencial para el desarrollo de las otras perspectivas y, por lo tanto, es la primera en ser aplicada. Mientras que las otras perspectivas desarrollan metas que identifican los puntos en los que la organización debe enfocarse para ser excelente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se enfoca en activos intangibles como capital humano, capital de información y capital organizacional; y desarrolla los elementos necesarios que permitan alcanzar las

metas en las perspectivas anteriores. Dentro de los indicadores encontramos: 1) Índice de satisfacción de los empleados y 2) Medio de sistemas de información.

La medición de esta perspectiva sirve como base para el desempeño futuro de la entidad y manifiestan la capacidad para adecuarse a nuevos contextos, cambiar y mejorar. Aquí se asienta la importancia de invertir para crear valor futuro, por ende, esto se puede medir también mediante la capacitación del personal, evaluación de competencias laborales y rotación.

Es importante señalar que una de las contribuciones más relevante del cuadro de mando integral es el mapa estratégico, el mismo que proporciona una idea clara de la estrategia empresarial y proporciona un lenguaje para describirla antes de elegir las métricas para evaluar el cumplimiento, es que la estrategia no se puede aplicar si no se comprende y no se puede comprender si no se puede describir; por ello el mapa estratégico crea asociaciones y brechas para apoyarlo en objetivos e iniciativas estratégicas (Rusell, 2015).

Es por ello que las a gestión estratégica proporciona un curso de acción a los directivos y colaboradores de la organización; ellos a su vez contribuyen desde sus dependencias con las iniciativas encaminadas desde las estrategias propuestas para favorecer con los logros de los objetivos en el mediano y largo plazo, a fin de garantizar la competitividad y la supervivencia de la empresa, alineándose estratégicamente con la misión y visión de forma sinérgica (Noriega et al., 2018).

En cuanto a la gestión empresarial Condori (2017), alude que es el proceso estratégico, administrativo y de control de los recursos con los que se cuenta con propósito perfeccionar la capacidad y productividad de las empresas, donde la optimización en la gestión de un ente no sólo pretende hacer las cosas mejor; sino hacerlas correctas.

Rubio et al. (2019), sostienen que es un conjunto de aspectos relacionados entre sí, que interactúan consecutivamente e impactan en el planeamiento de políticas, estrategias y cumplimiento de objetivos. Una óptima gestión comprende las siguientes etapas: a) ideación, b) planeación, c) implementación y d) control; cabe precisar que dicha clasificación guarda un secuencia lógica y ordenada.

Además, Chiavenato (2019), menciona que está delineada en lograr una producción y competitividad sostenible aplicando la planificación, organización, dirección y control; por tanto, se debe realizar una indagación del mercado y contexto para maximizar oportunidades y el desempeño.

Dentro de las funciones de gestión empresarial, según Sánchez (2014) estas establecen metas, se deben seleccionar y utilizar los recursos ineludibles para lograr lo planteado. Aquí conlleva desarrollar un procedimiento que incluya la sistematización de estrategias y herramientas a utilizar, es decir se deben cumplir las funciones siguientes: a) orientar a la empresa al futuro, b) coordinar las decisiones, c) identificar los objetivos corporativos, d) organizar los recursos necesarios, e) diseñar los métodos y procedimientos, f) evaluar los riesgos, y g) aumentar la eficiencia.

Chiavenato (2019) indica que las dimensiones para dirigir un negocio consisten en determinar de antemano qué hacer, cómo, cuándo y quién hacerlo, abarcando las dimensiones del negocio como planificación, organización, dirección y control.

Figura 2

Fases de gestión



Fuente: Adaptado de *Introducción a la teoría general de la administración*, (p.152), Chiavenato, 2019.

La fase de planificación para Torres (2014) es uno de los procesos más importantes para el logro de las metas de una organización es determinar los recursos financieros, humanos y materiales a su disposición y planificar a corto, mediano y largo plazo. Esta fase incluye un análisis interno y externo, la definición de estrategias, lineamientos, metas y medidas.

La organización comprende un proceso en el cual es necesario definir un conjunto de actividades a llevar a cabo con el único fin de lograr las metas previstas, el conjunto de reglas, los puestos, la función principal de la organización es organizar y coordinar todos los recursos disponibles como recursos humanos, materiales y financieros. Por tanto, la organización en la empresa se vio reflejada en la presencia del esquema organizativo, en la distribución del trabajo y la coordinación (Sanchez, 2014).

La dirección corporativa es la tarea principal de los responsables de la gestión, puesto que es el componente que determina la dirección de la institución, además del criterio para definir los fines, así como las medidas estratégicas hacia alcanzarlos, la comunicación, la motivación y liderar los indicadores clave para garantizar que las empresas se adapten al entorno cambiante (Sanchez, 2014).

El control es la cuarta fase, al respecto Chiavenato (2019) señala que este busca verificar que los planes se estén llevando a cabo según lo planeado y produzcan los beneficios deseados; además este es congénito a la gestión industrial, cuyo propósito es evaluar constante y sistemáticamente las acciones que en él se llevan a cabo. Los indicadores pertenecientes al control básico son inspección y evaluación.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Este estudio es de tipo básica, esto porque se buscó comprender y generar nuevo conocimiento a partir de los hechos que presenta la empresa, su descripción y predicción de la misma, sin necesidad de acudir a la aplicación práctica y/o experimentación (Sánchez et al., 2018).

Por otro lado, el estudio se construyó bajo el enfoque mixto y se sostiene en lo que manifiestan Hernández y Mendoza (2018) los planteamientos cuantitativos pueden dirigirse con distintos propósitos y siempre habrá la intención de estimar cantidades para probar hipótesis y los cualitativos para valorar respuestas de un tema en discusión.

Respecto al alcance es descriptivo, dado que el estudio buscó describir el comportamiento actual de CACIDEP S.A.C., el cual se sostiene en lo indicado por Hernández y Mendoza (2018) los estudios descriptivos reseñan características de un hecho objeto de estudio. Además, la investigación tiene alcance propositivo la cual se fundamenta en una necesidad dentro de la entidad, una vez descrita la problemática, se brindó una solución mediante la propuesta del balanced scorecard para superar las deficiencias que presenta.

El diseño que se empleó es no experimental, de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), son estudios que carecen de manipulación en sus variables y estas se observan en su ambiente natural. Por tanto, en este estudio no realizó ninguna manipulación o tratamiento intencional de las variables.

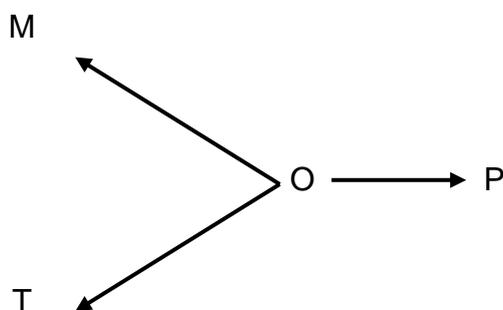
De acuerdo a la planificación de la toma de datos es prospectivo, Supo (2014), refiere que “los datos necesarios para el estudio son recogidos a propósito de la investigación (primarios). Por lo que, posee control del sesgo de medición” (p.5). En nuestro trabajo de campo se recogieron datos primarios y posteriormente fueron analizarlos.

Por otro lado, de acuerdo a las veces que se miden las variables, el estudio es transversal, lo que implica que los datos fueron tomados en un único momento

(Hernández & Mendoza, 2018). En tal sentido se buscó describir la problemática de la empresa CACIDEP S.A.C. ejercicio fiscal 2021.

El método es hipotético deductivo y se sostiene en lo manifestado por Ñaupás et al. (2018), es un proceso que busca comprobar hipótesis mediante observaciones de los hechos para posteriormente generalizarlos.

Diseño:



Dónde:

M: Muestra

T: BSC

O: Observación

P: Propuesta

3.2. Variables y operacionalización

Variable propositiva: Balanced scorecard

Kaplan y Norton (2016), señalan que CMI es una herramienta gerencial que complementa los indicadores financieros del desempeño pasado con métricas de los impulsores del desempeño futuro. Es por ello que para poder realizar objetivos estratégicos e indicadores de medición del balanced scorecard provienen de la visión y estrategias de una entidad, los cuales agrupan la acción de la empresa a partir de cuatro perspectivas: financiera, cliente, proceso interno, formación y crecimiento o también conocida como aprendizaje y crecimiento, los cuales fueron tomados como dimensiones del presente estudio.

Variable diagnóstica: Gestión empresarial.

La gestión empresarial está diseñada para lograr productividad y competitividad y sostenibilidad aplicando la planificación, organización, dirección y control; por tanto, se debe realizar una indagación del mercado y contexto para maximizar oportunidades y el desempeño (Chiavenato, 2019).

En lo que respecta a la operacionalización de variables, lo se puede ver en el (anexo 01) de la presente investigación.

3.3. Población, muestra y muestreo

Según Cabezas et al. (2018) al conjunto N de participantes de entidades o sujetos que comparten una determinada característica se denomina población, siendo éstas finitas o infinitas. Para el presente estudio la población es conocida y estuvo conformada por la totalidad de empleados de la empresa CACIDEP S.A.C., es decir $N = 14$.

Por otro lado, la muestra es una parte representativa de la población que posee las mismas características de la población, la misma que sirve para generalizar resultados a la población (Cabezas et al., 2018). Para poder establecer la muestra de investigación se consideró al total debido a que es una población pequeña, quedando denotado como $N=n$.

El muestreo empleado es no probabilístico de tipo intencional, al respecto Cabezas et al. (2018) indica que en este tipo de muestreo los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador. Así pues, se estableció los siguientes criterios:

Criterios de inclusión. - se considera dentro del estudio a colaboradores de ambos sexos que tengan vínculo laboral dependiente y que tengan una antigüedad mayor a 3 meses laborando en la empresa.

Criterios de exclusión. - quedaron fuera del estudio aquellos colaboradores que no hayan firmado el consentimiento informado, trabajadores que estén de vacaciones y/o estén en descanso médico.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica que se empleó en el estudio es la encuesta, al respecto Arias (2020) es la técnica más utilizada y contempla un interrogatorio de preguntas previamente definidas por el investigador, dicha herramienta se lleva a cabo mediante el instrumento denominado cuestionario. Para la presente investigación se realizó con el instrumento denominado cuestionario de gestión empresarial (Anexo 3), el cual incluye 12 ítems en escala de Likert de tipo frecuencia. Además de empleó la entrevista estructurada; la cual según Arias (2020) se centran en que el entrevistado responda de manera precisa a la interrogante, limitándose a divagar o profundizar el tema, la guía de entrevista se estructura previamente con preguntas fijas y ordenadas, ver (Anexo 02).

Según Sánchez et al. (2018) la validez es el grado en que un instrumento mide lo que la variable debe medir. Para ello, el cuestionario de gestión empresarial y la guía de entrevista, se sometió a la validación de expertos (Anexo 03), para dicho propósito se contó con la participación de tres especialistas en el tema y el campo de investigación.

En cuanto a la confiabilidad es una técnica estadística que permite medir el grado de confianza en que se pueden aceptar los resultados, a mayor confiabilidad, menor error (Sánchez et al., 2018). Para el cuestionario se utilizó el Alfa de Cronbach, lo cual se aplicó una prueba piloto a 5 individuos cuyas peculiaridades fueron similares a la muestra de estudio: el resultado obtenido fue de 0.905, comprobando así que el instrumento es apto para su aplicación a la muestra de estudio, el cual lo encontramos en el (Anexo 04).

3.5. Procedimientos

Como paso inicial se identificó y delimitó el problema de investigación, desde el contexto internacional hasta al contexto local, seguidamente se realizó la formulación del problema, se establecieron los objetivos de lo general a lo específico y se planteó la hipótesis de investigación. Posteriormente se elaboró el marco teórico que incluye trabajos previos y teorías que sustentan las variables de investigación.

Seguido a lo anterior, se solicitó la autorización del representante de la empresa CACIDEP. S.A.C., para el recojo de información, a quien también se le solicitó los correos corporativos de los trabajadores, con el fin de una pronta ejecución de la encuesta e información de consentimiento.

Por consiguiente, tras la aceptación de la carta presentada y luego de haber elaborado, validado y medido la fiabilidad del cuestionario de gestión empresarial y la guía de entrevista, se procedió a la creación de la encuesta virtual en QuestionPro, programación de entrevista en Zoom y creación de una carpeta en Google Drive para el alojamiento de la información que proporcionó la empresa, las respuestas del cuestionario se obtuvo en Microsoft Excel desde QuestionPro; en cuanto a la entrevista se realizó en una reunión virtual a través de Google Meet.

3.6. Método de análisis de datos

En cuanto al cuestionario los datos obtenidos se codificaron y agruparon por dimensiones y fueron procesadas en SPSS v. 26, sustentado la medición categórica de la variable, asimismo se hizo uso de la estadística descriptiva, esencialmente las medidas de tendencia central y de dispersión, y se presentan en tablas de frecuencia y gráficos. Para la entrevista, las respuestas fueron graficadas en SmartArt para un mejor entendimiento. Los resultados de los instrumentos anteriores sirvieron de base para la fundamentación de la propuesta.

3.7. Aspectos éticos

El estudio elaborado cumple a cabalidad de lineamientos de investigación del programa de posgrado establecidos por la Universidad César Vallejo; además se cumplió con las normas internacionales del derecho de autoría, para ello se citó y referenció cada una de las fuentes consultadas, aplicando el estilo APA 7ma ed.

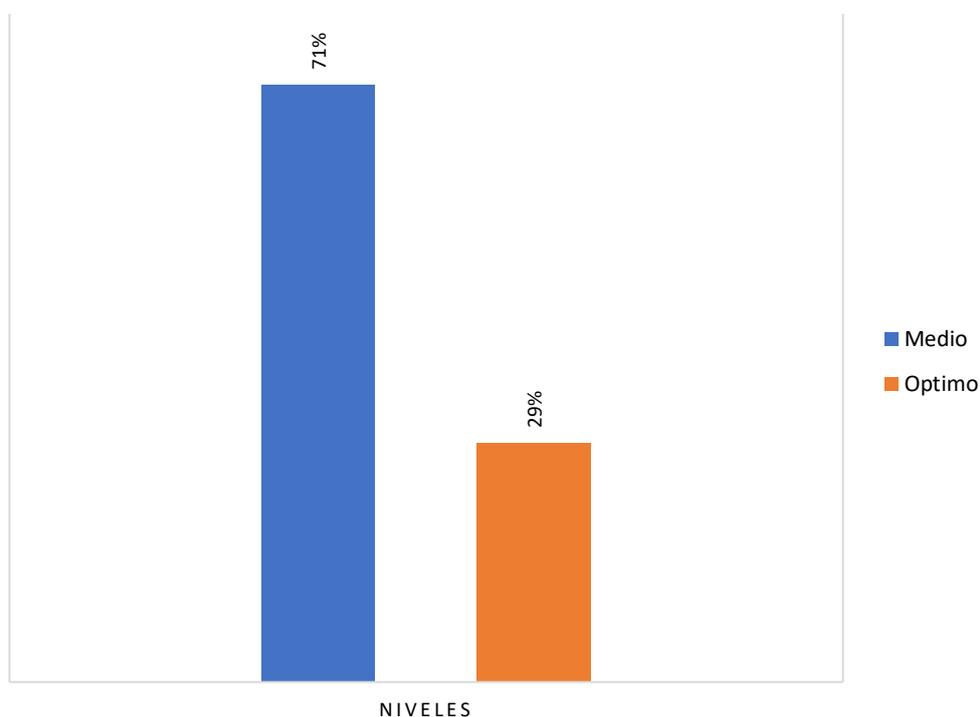
También se respetó la confidencialidad de la información, donde el maestrante se comprometió a la reserva de datos obtenidos. Otro aspecto considerado fue la integridad, por lo que no se revelaron las identidades de las personas que formaron parte del estudio.

IV. RESULTADOS

Diagnóstico de la gestión empresarial basado en la encuesta

Figura 3

Niveles de planificación



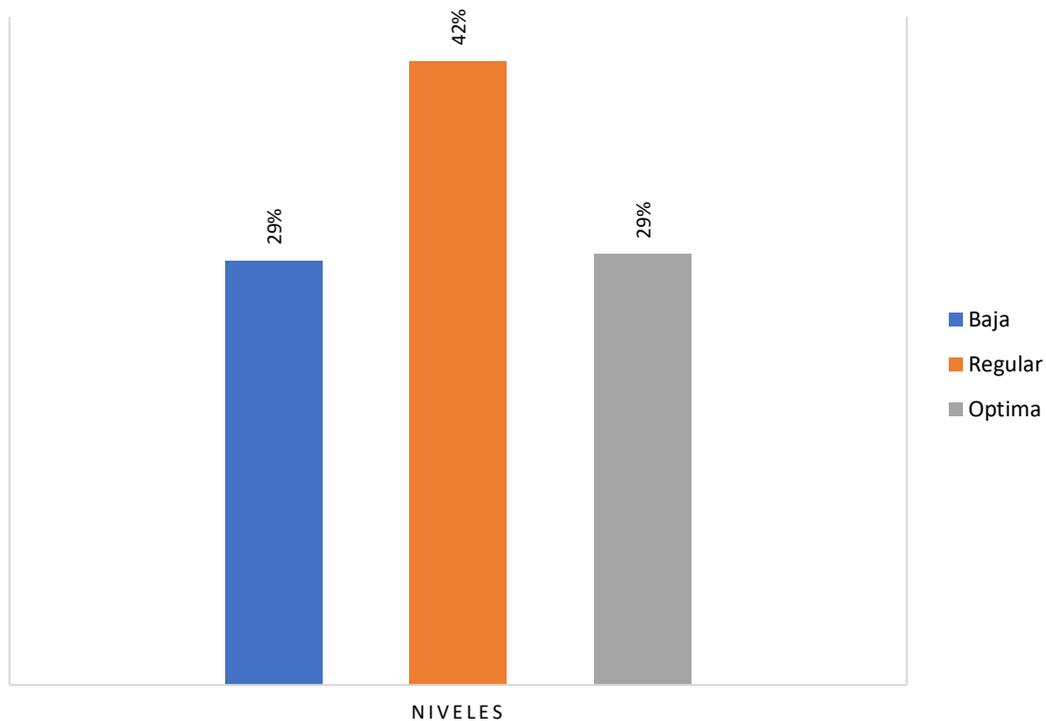
Nota. Porcentajes de las respuestas de la encuesta de gestión empresarial a colaboradores de CACIDEP S.A.C.

Interpretación

En los resultados de la figura 3 se determina que el 71% de los encuestados percibieron que el nivel de planificación empresarial es medio, el 29% percibe un nivel de planificación óptimo; indicando que los directivos planificación sus actividades, sin embargo estas no se realizan eficientemente para el cumplimiento de objetivos, también se debe a que los metas están poco claras y limitadas de políticas organizacionales; bajo ese contexto, se requiere reforzar las actividades de planificación en general en la empresa CACIDEP S.A.C.

Figura 4

Niveles de organización



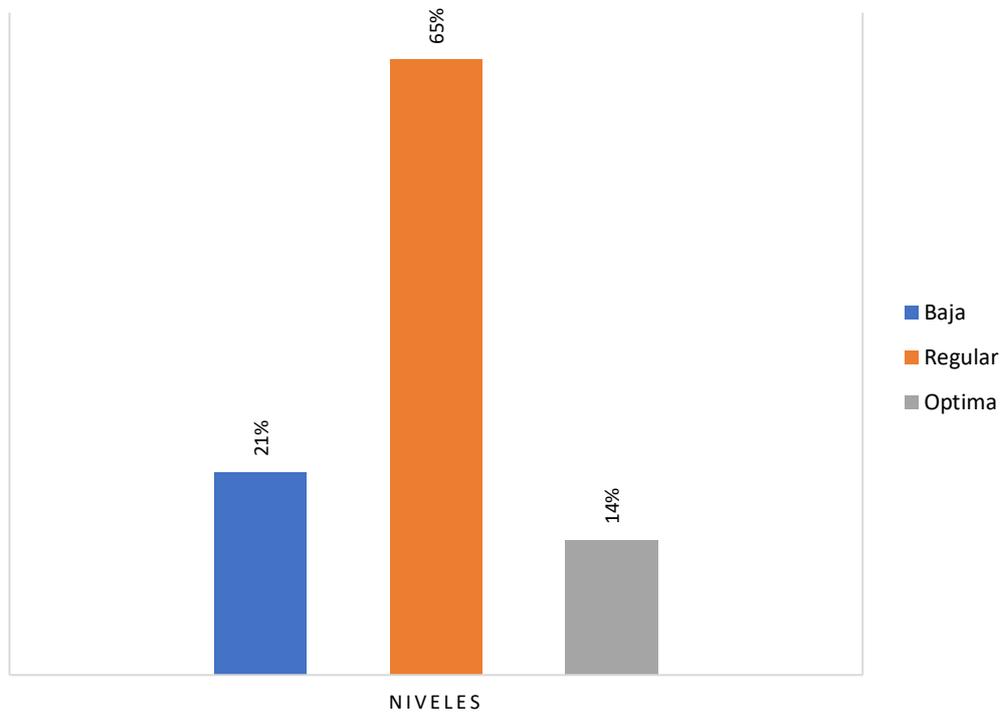
Nota. Porcentajes de las respuestas de la encuesta de gestión empresarial a colaboradores de CACIDEP S.A.C.

Interpretación

En los resultados de la figura 4 se determina que el 42% de los encuestados percibieron que el nivel de organización empresarial es regular, el 29% percibe un nivel de organización bajo y en la misma proporción perciben niveles óptimos; indicando que los ejecutivos conocen la estructura de organización, pero existe descoordinación entre áreas y dificultades en la asignación de trabajo; por tanto, se requiere seguir mejorando la coordinación en toda la estructura organizacional de la empresa para una óptima gestión.

Figura 5

Niveles de dirección



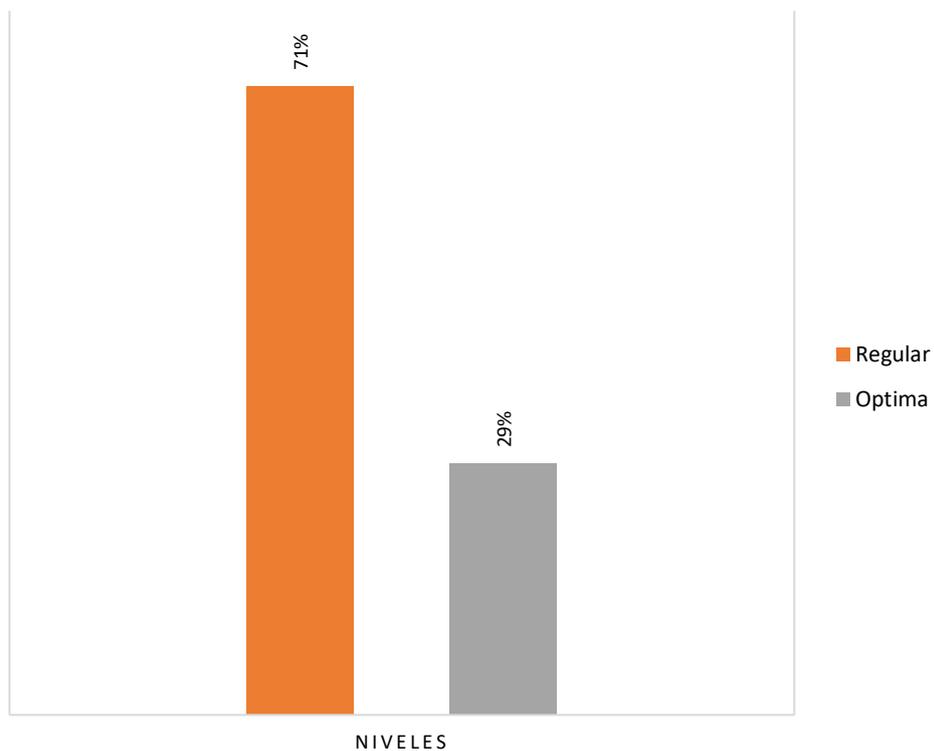
Nota. Porcentajes de las respuestas de la encuesta de gestión empresarial a colaboradores de CACIDEP S.A.C.

Interpretación

En los resultados de la figura 5 se determina que el 65% de los encuestados percibieron que el nivel de dirección empresarial es regular, el 21% percibe un nivel de dirección bajo, el 14% perciben niveles óptimos; si bien existe gran porcentaje regular de dirección, existe un porcentaje significativo a mejorar, en tal sentido los aspectos a considerar para potenciar la dirección se centran básicamente en la comunicación y liderazgo por parte de las jefaturas de las áreas de la empresa CACIDEP S.A.C.

Figura 6

Niveles de control



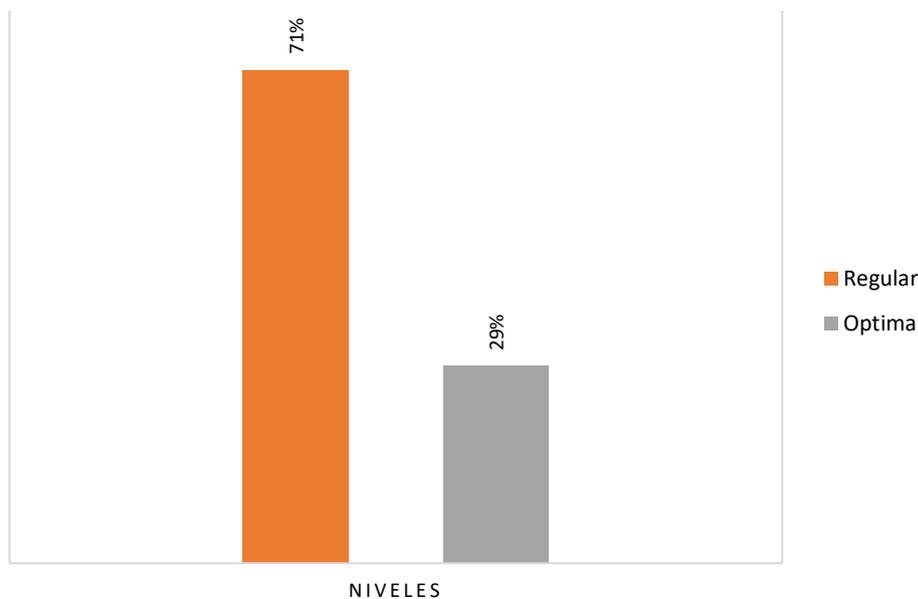
Nota. Porcentajes de las respuestas de la encuesta de gestión empresarial a colaboradores de CACIDEP S.A.C.

Interpretación

Según los resultados de la figura 6 se determina que el 71% de los encuestados percibieron que el nivel de control empresarial es regular, el 29% percibe un nivel de control optimo, es decir existe un control relativamente proporcional algo significativo, pero existen también aspectos en las que se tiene realizar una mayor inspección a nivel de actividades y de operación para lograr el éxito que la empresa requiere.

Figura 7

Nivel de gestión empresarial



Nota. Porcentajes de las respuestas de la encuesta de gestión empresarial a colaboradores de CACIDEP S.A.C.

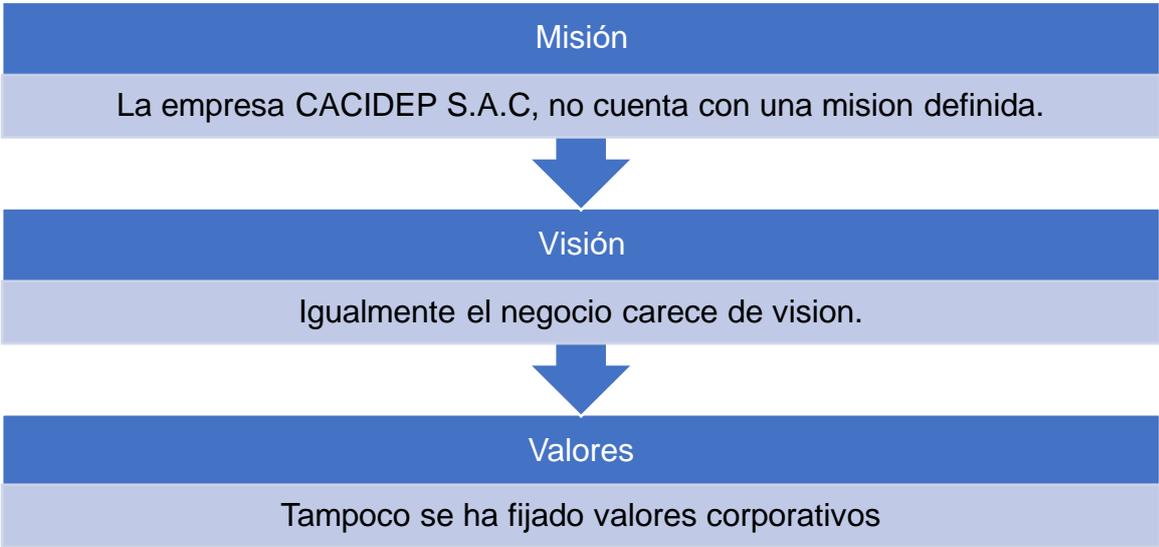
Interpretación

Según el recuento agrupado los resultados de la encuesta de la variable gestión empresarial, la figura 7 determina que el 71% de colaboradores percibieron un nivel de gestión empresarial regular y el 29% restante percibe un nivel de gestión óptima, indicando así que la existen deficiencias que aún se tiene que corregir, las cuales están mayormente relacionadas con las dimensiones de organización y dirección; bajo ese escenario, se hace necesario que la empresa optimice sus todos sus recursos en las diferentes fases productivas del servicio para alcanzar una correcta gestión empresarial en la empresa CACIDEP S.A.C.

Diagnóstico de la gestión empresarial basado en la entrevista

Figura 8

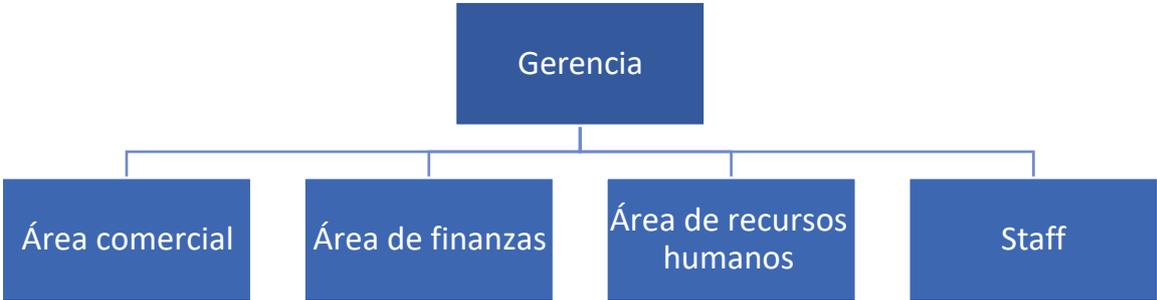
Misión, visión y valores.



Nota. Respuesta del gerente general a la entrevista.

Figura 9

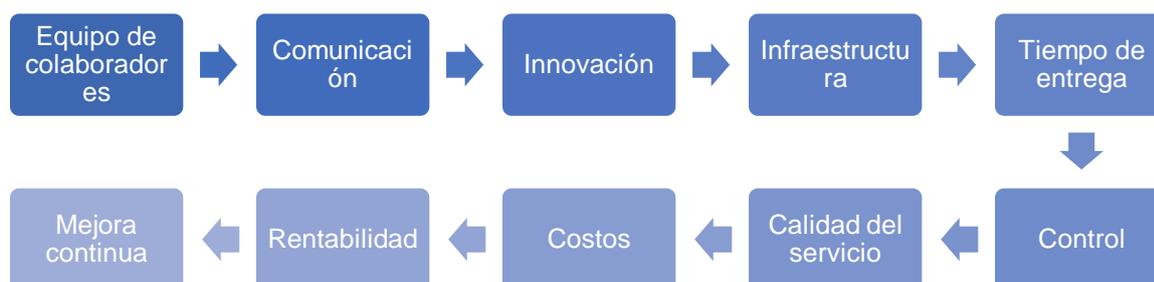
Estructura organizacional



Nota. Respuesta del gerente general a la entrevista.

Figura 10

Aspectos a mejorar en la empresa



Nota. Respuesta del gerente general a la entrevista.

Tabla 1

Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Personal con experiencia • Empresa legalmente constituida • Orientación continua al cliente • Adaptación al cambio • Pago equitativo de sueldos 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación al personal • Deficiente gestión de indicadores • Falta de incentivo al personal • Deficiente asignación de responsabilidades • Ausencia de comunicación entre áreas
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de un sistema integrado de gestión • Mejora continua de procesos • Nuevos profesionales • Ampliar la cuota de mercado • Alianzas estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Aparición de nuevos competidores • Deslealtad de colaboradores • Confrontación con los clientes • Cambio de la legislación universitaria • Inestabilidad económica.

Nota. Respuesta del gerente general a la entrevista.

V. DISCUSIÓN

Referente al objetivo de diagnóstico de la situación de la empresa, la presente investigación se realizó con una población y muestra de 14 colaboradores de la empresa CACIDEP S.A.C., a quienes se aplicaron instrumentos como el cuestionario y guía de entrevista estructurada para diagnosticar la variable de gestión empresarial. Los resultados del cuestionario, la figura 3 muestra que el 71% de los encuestados percibieron que el nivel de planificación empresarial es medio, el 29% percibe un nivel de planificación óptimo. Hallazgo que se asemeja con el trabajo de Bedriñana (2019), el cual investigó la gestión empresarial de un instituto privado, haciendo uso de las mismas técnicas de recojo de datos, encontró que sin la aplicación del cuadro de mando integral el nivel de gestión es bajo y medio. Quedando claro así, que para mejorar la gestión de empresa se tiene que realizar acciones planificadas, y sobre todo que sean medibles.

De otra forma, respecto al nivel de organización empresarial los resultados de la figura 4 muestran el 43% de los encuestados percibieron un nivel regular, el 29% percibió un nivel bajo y en la misma proporción percibió niveles óptimos. Resultados que se relacionan con lo indicado por Masías (2020), quien buscó determinar la influencia del cuadro de mando integral en la alineación estratégica y encontró $U =$ de 24,278; si bien el autor precedente empleó una técnica estadística inferencial a diferencia de la nuestra que es descriptiva, deja notar que para mejorar la gestión en una empresa es necesaria que todas las áreas organizaciones estén alineadas a los objetivos estratégicos. Además, Fuentes (2019), en su estudio buscó desarrollar un sistema de gestión bajo el modelo cuadro de mando integral para mejorar el desempeño, aplicando las mismas técnicas de investigación que las obtuvo que existe deficiencias en el manejo de la información y gestión de procesos de negocios; por lo que al tener indicadores que indican baja organización se tiene que realizar acciones de mejora, pero estas deben ser controladas y medibles en un periodo de tiempo determinado; contando con el balanced scorecard como un sistema que satisface la necesidades de coordinación estructurada y procesos de la organización.

Asimismo, se encontró en la figura 5 que el 64% de colaboradores percibieron que el nivel de dirección empresarial de CACIDEP S.A.C. es regular, 21% percibió un nivel de dirección bajo, 14% percibió niveles óptimos. Datos que se vinculan con los hallazgos de Temoche (2021), quien encontró que la empresa no considera la información financiera para la toma de decisión en un 25.5%; 40% de trabajadores insatisfechos, además se encontró escasez de liquidez en la organización. Estos problemas son producidos por deficiencias de dirección ejecutiva, que según Sánchez (2014) es tarea principal de los responsables y determina la dirección de la institución, además del criterio para definir los fines, así como las medidas estratégicas hacia alcanzarlos, la comunicación, la motivación y liderar los indicadores clave para garantizar que las empresas se adapten al entorno cambiante; en tal sentido los aspectos a considerar para potenciar la dirección se centran básicamente en la comunicación y liderazgo por parte de las jefaturas de las áreas de la empresa CACIDEP S.A.C.

En otro aspecto los resultados de la figura 6 se muestran que el 71% de colaboradores percibieron un nivel de control empresarial regular, 29% percibe un nivel de control óptimo, es decir existe un control relativamente proporcional algo significativo, pero existen también aspectos en las que se tiene realizar una mayor inspección a nivel de actividades y de operación para lograr el éxito que la empresa requiere. Resultados que en la presente investigación guardan relación con el estudio de Quezada (2019), quien buscó diseñar el modelo de gestión basado en el balanced scorecard para un mejor control de los resultados en empresa transportes, empleó un método cuali-cuanti, y tomó como muestra a 6 trabajadores, que aplicó entrevista a profundidad, encuesta y revisión documentaria; evidencio que los costos actuales son mayores al 60% de los ingresos, asimismo la encuesta un 40% de ellos aluden que la empresa no tiene buen control de resultados. El control es importante en cualquier organización, que si no son manejados prudentemente puede generar malos resultados; tal como lo evidencia Quezada; en el aspecto metodológico se emplearon los mismos instrumentos a diferencia que éste último agregó el análisis documental, lo que le permitió obtener datos financieros que sustentan sus resultados.

En cuanto a los resultados agrupados del cuestionario de la variable diagnóstica, la cual fue operacionalizada en base a la decisión de Chiavenato (2019), quien sostiene que está delineada en lograr una producción y competitividad sostenible aplicando la planificación, organización, dirección y control; por tanto, se debe realizar una indagación del mercado y contexto para maximizar oportunidades y el desempeño. De esa manera se desagregó las dimensiones e indicadores que permitieron recoger la percepción de los trabajadores. Obteniendo como resultados que se muestra en la figura 7 muestra que el 71% de colaboradores percibieron un nivel de gestión empresarial regular y el 29% restante percibe un nivel de gestión óptima. Hallazgos que se concuerdan con los de Acosta (2020), quien mediante un enfoque cualitativo buscó proponer un esquema de control de gestión empresarial que facilite a los emprendedores y pequeños empresarios; los resultados que obtuvo fueron que 48% de los entrevistados desconocen de herramientas ágiles de gestión empresarial. Es decir, el desconocer de herramientas gerenciales ágiles pueden ocasionar un impacto negativo en las organizaciones; en el caso de CACIDEP SAC existen mejores niveles de gestión, pero eso no lo exime de seguir mejorando.

En ese sentido Foncubierta et al. (2020), en el artículo sobre el enfoque del cuadro de mando en las cámaras españolas, buscó proponer líneas estratégicas, hizo uso del análisis documental de estados financieros, bajo un enfoque cuantitativo; y obtuvo el 90% de las cámaras españolas se gestión solo con indicadores financieros, concluyó que la propuesta de la lista de indicadores, con ello las cámaras pueden contar con pautas ágiles para su gestión y control y al mismo tiempo hacer visible a la sociedad cómo y en qué medida contribuyen a su desarrollo. Solución que es directamente igual a la que el presente estudio plantea, la diferencia de la propuesta es que éste autor se basó en el análisis de información financiera para fundamentar la propuesta, cosa que en este caso no se aplicó debido a que la empresa es nueva y no posee información histórica suficiente como para realizar toma de datos de tal magnitud, es por ello que en la presente se realizó en función a las respuestas del cuestionario y guía de entrevista aplicado a los colaboradores.

Además, Vilcarino (2020), quien estudió la aplicación del balanced scorecard para optimizar la gestión empresarial de una clínica, empleó la metodología cuantitativa, descriptivo, explicativo y pre experimental, como instrumento se consideró el cuestionario; y obtuvo resultados descriptivos se halló en nivel moderado donde el balanced scorecard influye en 0.775 sobre la gestión empresarial, otros resultados son la eficiencia 0.775, productividad 0.55 y efectividad de objetivos 0.925. Del mismo modo Quispe (2018), buscó determinar la influencia del cuadro de mando integral de la gestión de la institución financiera, lo enfocó en un diseño cuasi experimental, con nivel descriptivo-explicativo, mediante cuestionario y obtuvo $t = 4,93$ ubicado a la derecha del valor crítico, $t_{24} = 1,711$ que fue la zona de rechazo de la hipótesis nula. De esta manera ambos autores sostienen que el cuadro de mando integral influye positivamente en la gestión empresarial. de la entidad financiera. Dichos estudios sirvieron como soporte para indicar que el cuadro de mando integral influye en la gestión empresarial, por lo que se hace necesario la implementación de tal herramienta con vistas a la mejora de la problemática identificada en la empresa CACIDEP SAC.

Por otro lado, de los resultados de la guía de entrevista estructurada, la figura 8 resume los aspectos relevantes de la pregunta sobre la misión, visión y valores; del cual el gerente respondió que la empresa no cuenta con misión definida, y hace débil a la organización en su identificación; en cuanto a la visión también respondió que tampoco se encuentran definidos, además señaló que los valores aún no se encuentran estandarizados. Además, en la figura 9, muestra las respuestas del entrevistado respecto a la forma en la que está estructurada la empresa, de las cuales destacó que primera área es gerencia general, la cual controla y supervisa al área comercial que es la encargada de la gestión de ventas y marketing, en la misma línea está el área de finanzas que a su vez cumple el rol de abastecimientos, también está el área de recursos humanos que es la encargada de gestionar el personal y cálculo de beneficios sociales, finalmente se encuentra el área de producción que engloba el staff de profesionales de distintas especialidades y nivel educativo, quienes son los encargados de brindar las asesorías y capacitaciones de ser el caso, hemos tenido problemas legales añadió. También respondió qué los aspectos que se debe mejorar en la organización, sostuvo que existen varios factores, pero que los más importantes están en formar un equipo de trabajo sólido,

mejorar la comunicación a nivel de áreas y con el cliente, innovar como empresa, mejorar la infraestructura en general, optimizar los tiempos de entrega de los productos académicos, medir la producción, mejorar la calidad del servicio, optimizar costos para lograr una mejor rentabilidad, aunque depende de la mejora continua y capacitación, indicó. El entrevistado también refirió que dentro de sus fortalezas es contar con personal de experiencia, estar formalizada con sueldos equitativos entre sus colaboradores; como debilidades describió a la falta de capacitación al personal, ausencia de indicadores de producción, no hay incentivos y deficiencias de coordinación; como oportunidades consideró implementación de un sistema integrado, mejora continua, nuevo personal, ampliar el mercado y sobre todo convenios y alianzas estratégicas con otras entidades; finalmente en sus amenazas consideró la aparición de nuevos competidores, deslealtad de colaboradores, confrontación con los clientes y la inestabilidad económica. Al respecto Farfan y Morales (2020), buscaron proponer un esquema de gestión integral, basado en metodología *balanced scorecard*, los mismos que se apoyaron de técnicas como la observación, entrevista y grupos focales y encontraron un EBITDA de 12.51%, MEFI de 2.71 y un MEFE de 3 puntos. En el campo metodológico dichos autores hicieron uso de una de las técnicas que se emplearon en este estudio, la entrevista, sin embargo, ellos se plantearon realizar matrices de evaluación de factores externos e internos, lo cual esta tesis se limita a solo la operacionalización de la matriz FODA.

En cuanto al objetivo de diseño del *balanced scorecard*, según los resultados de la entrevista no cuenta con filosofía organizacional por lo que se tiene que fijar la misión, visión y valores como base principal para el diseño del *balanced scorecard*, tal como lo sostiene Alveiro (2011) quien refiere que el cuadro de mando es un completo sistema de gestión que permite la integración de objetivos y estrategias en la matriz estratégica, muchas veces parte de la misión, visión y valores, además permite la evaluación de desempeño que tiene la empresa. Bajo ese contexto el *balanced scorecard* constituye la herramienta más idónea para la gestión de una organización y superar las deficiencias, las cuales según el cuestionario están mayormente relacionadas con las dimensiones de organización y dirección; además se hace necesario que la empresa optimice todos sus recursos en las diferentes fases productivas de la empresa. El mismo que según según

Kaplan y Norton (2016) es una herramienta gerencial que complementa los indicadores financieros del desempeño pasado con métricas de los impulsores del desempeño futuro. Es por ello que para poder realizar objetivos estratégicos e indicadores de medición del balanced scorecard provienen de la visión y estrategias de una entidad, los cuales agrupan la acción de la empresa a partir de cuatro perspectivas: financiera, cliente, proceso interno, formación y crecimiento o también conocida como aprendizaje y crecimiento.

Finalmente, en cuanto a la validación de la propuesta según los resultados obtenidos por los expertos, la propuesta de balanced scorecard mejora la gestión empresarial de la empresa CACIDEP S.A.C., la cual cumple con características de pertinencia, aplicabilidad y contextualización, ya que se corroboró que incluye contenido relevante a nivel de variables, dimensiones e indicadores, el cual se fundamentó en los resultados relevantes del diagnóstico y triangulación de problema, objetivos e hipótesis; obteniendo valores de calificación superiores al 97%, demostrando así la hipótesis de investigación planteada, que indica que el balanced scorecard si mejora la gestión empresarial de la empresa CACIDEP SAC, Cajamarca 2021.

VI. CONCLUSIONES

- 1.** Se diagnosticó la gestión empresarial de la empresa CACIDEP SAC., y se concluye que los niveles de gestión empresarial son regular en un 71% y óptimo en un 29%, presentando mayores deficiencias en las dimensiones de organización y dirección. Por otro lado, la empresa no presenta filosofía organizacional, como son misión, visión y valores; además que no cuenta adecuada estructura organizacional.
- 2.** Se diseñó el matriz estratégica en sus cuatro perspectivas, iniciando con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, seguido de procesos internos, clientes y perspectiva financiera. En dicha matriz se priorizó las iniciativas estratégicas y objetivos estratégicos, en el balanced scorecard se diseñó los KPIs para realizar la medición de actuación y cumplimiento de metas, también se elaboró la ficha técnica para la evaluación de los resultados.
- 3.** Se validó la propuesta del balanced scorecard mediante la valoración de expertos, la cual cumple con características de pertinencia, aplicabilidad y contextualización en más de un 97%, además posee la triangulación de problema, objetivos e hipótesis; la misma que permitió garantizar que el contenido es del documento es relevante.
- 4.** Finalmente, se concluye que el balanced scorecard mejora la gestión empresarial de la empresa CACIDEP SAC, Cajamarca, 2021; por lo que se propone la implementación y ejecución.

VII. RECOMENDACIONES

- 1.** A la gerencia de CACIDEP SAC, se recomienda establecer objetivos y metas medibles en un lapso de tiempo, de modo que permita verificar de un periodo a otro; el mismo que permita visualizar si la empresa está o no mejorando en el cumplimiento de sus acciones previstas a corto y largo plazo, a fin de tomar decisiones correctivas o preventivas.
- 2.** A la gerencia de CACIDEP SAC, realizar mediciones trimestrales del desempeño de las áreas, por medio de indicadores que estén familiarizados toda la organización, si aplica la presente propuesta es necesaria la comunicación a todos los niveles jerárquicos, sobre cómo se van a realizar las mediciones del cumplimiento de metas.
- 3.** Al gerente general de CACIDEP SAC, asignar un presupuesto para la implementación del balanced scorecard, para así lograr cada una de las metas previstas; esta inversión permitirá una mejor gestión de toda la organización, así como mejorar los niveles de rentabilidad.
- 4.** Al gerente general de CACIDEP SAC., aplicar el balanced scorecard como herramienta para mejorar la gestión de su organización, ya que se determinado que se están presentando deficiencias internas que puede afectar seriamente al negocio, por lo cual debe ejecutarse y tener mapeado el control global de la organización, y poder tomar acciones de mejora inmediatas.

VIII. PROPUESTA

Centro de Asesoría, consultoría, Investigación y Desarrollo Profesional – CACIDEP S.A.C., es una empresa que se constituyó con el fin de brindar servicios de asesoría y formación profesional, en tal sentido, para un óptimo desarrollo y gestión de la misma se hace necesario que sus objetivos y metas estén alineados a los planes estratégicos organizacionales.

Tenemos la MISIÓN de ofrecer soluciones integrales a empresas y personas para su crecimiento y desarrollo profesional.

Nuestra VISIÓN es que en el año 2026 seamos un referente nacional en oferta de servicios profesionales mediante nuevos paradigmas de competitividad y calidad.

Los VALORES CORPORATIVOS se fundamentan en el compromiso, respeto, responsabilidad, puntualidad y profesionalismo.

Por lo que la propuesta de balanced scorecard pretende ayudar a CACIDEP S.A.C. a una mejorar la gestión empresarial, mediante la alineación de sus objetivos estratégicos con su filosofía empresarial, para un control total de su la organización mediante indicadores de gestión.

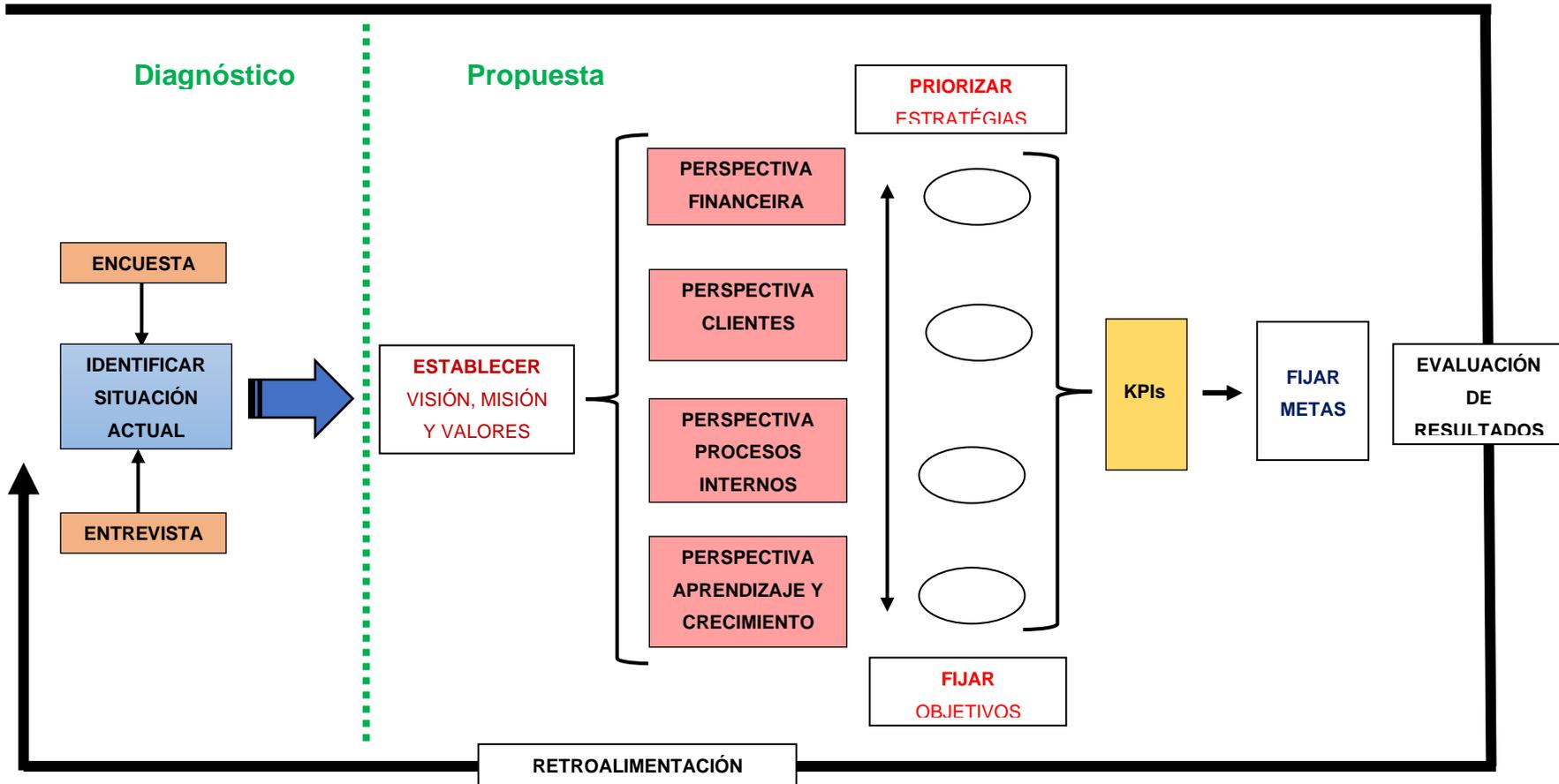
Objetivos.

Mejorar la gestión empresarial de la empresa CACIDEP S.A.C., Cajamarca, 2021.

- Diseñar el mapa estratégico
- Plantear los objetivos estratégicos
- Establecer las métricas
- Elaborar la ficha de evaluación

Figura 11

Matriz de la propuesta



Nota. Se muestra el proceso del modelo propuesto para la mejora de la gestión empresarial.

REFERENCIAS

- Acosta, J. (2020). *Esquema de control de gestión empresarial para emprendedores de micro y pequeña empresa en Colombia bajo el cuadro de mando integral*. Bogotá: Repositorio Universidad La Sabana. <http://hdl.handle.net/10818/43363>
- Alveiro, C. (2011). El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 15(2). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935478003>
- Andina. (27 de Mayo de 2021). Descubre en 4 pasos cómo resolver un problema en tu empresa. *Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-descubre-4-pasos-como-resolver-un-problema-tu-empresa-846732.aspx>
- Arias, J. (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación científica* (Primera ed.). Arequipa: Enfoques Consulting EIRL. <http://hdl.handle.net/20.500.12390/2238>
- Batista, A., & Guacari, W. D. (2018). Business management and competitiveness of the mipymes of the new Colombia commercial center from the city of. *Revista INNOVA ITFIP*, 3(1), 75-81. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7964684>
- Bedriñana, M. (2019). *Cuadro de mando Integral en la Gestión Empresarial del Instituto Superior de Educación Privado "Cuna de la Libertad Americana" del Distrito de Ayacucho – 2016*. Ayacucho: Repositorio de Tesis Universidad Andina Nestor Cáceres Velasquez. <http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/4474>
- Cabezas, E., Andrade, D., & Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica* (Primera ed.). Sangolquí: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. <http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/bitstream/21000/15424/1/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (Decima ed.). Mexico: Mc Graw Hill. <http://library.lol/main/D5CEC5257B0C53C6C8B6C58740A964F0>
- Condori, E. (2017). *Guía de gestión empresarial*. La Paz: Comisión Episcopal de Educación. <https://formaciontecnicabolivia.org/sites/default/files/publicaciones/guadegestionambientalweb.pdf>

- Conexionesan. (22 de Abril de 2020). Empresas con problemas de liquidez: ¿a qué conflictos se enfrentan? *Conexionesan*. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/04/problemas-liquidez-conflictos/>
- Farfan, M., & Morales, G. (2020). *Propuesta de un modelo de gestión integral basado en Balanced Scorecard para la empresa Colemun S.A.* Cuenca: Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/18742>
- Foncubierta, M., Galiana, F., & Galiana, M. (2020). Chambers of Commerce: a new Management. The Balanced Scorecard approach for Spanish Chambers. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(99), 273-308. <http://hdl.handle.net/10498/23657>
- Fuentes, D. (2019). *Sistema de gestión basado en un BALANCED SCORECARD para mejorar el desempeño estratégico de las mipymes en el sector manufacturero, caso: QUILLA SAC.2019.* Lambayeque: Repositorio Institucional Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. <https://hdl.handle.net/20.500.12893/5970>
- Gestion. (25 de Enero de 2020). Estos son los principales problemas que afrontan las empresas familiares peruanas. *Diario Gestion*. <https://gestion.pe/economia/empresas/estos-son-los-principales-problemas-que-afrontan-las-empresas-familiares-peruanas-fotos-nndc-noticia/>
- González, S., Viteri, D., Izquierdo, A., & Verdezoto, G. (2020). Administrative management model for the business development of Hotel Barros in Quevedo city. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32-37.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* Mexico: Mc Graw Hill Education. <http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1292>
- Jiménez, E., Lema, L., & Larrea, J. (2017). La gestión del conocimiento organizacional basado en las perspectivas del Balanced Scorecard como factor clave para la innovación de las PYMES. *Publicando*, 4(12), 650-657. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/746>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action* (Tercera ed.). Barcelona: Harvard Business School Press. https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/33/32305_El_cuadro_de_mando_integral.pdf
- Lazo, N., Erazo Álvarez, J., & Narváez, C. (2019). The Balanced Scorecard as an internal control tool in the sector manufacturer. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(1), 125-151. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7440792>

- Leiva, M. (2018). *Balanced Scorecard (BSC): como instrumento de mejora de la gestión productiva y empresarial de una empresa constructora: caso empresa constructora J.L. Ingenieros S.R.L.* Arequipa: Repositorio Institucional Universidad Nacional de San Agustín. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/9332>
- León, R., Gallegos, M., Vallejos, M., & Acosta, B. (2020). Management tools: uses, benefits and difficulties in its implementation in social and solidary-based economy organizations. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 17(2), 03-31. doi:<https://doi.org/10.25112/rgd.v17i2.2014>
- López, J., & Garza, M. (2019). The practices of business management, innovation and entrepreneurship: influencing factors in the performance of entrepreneur firms. *Nova scientia*, 11(22), 357-383. doi:<https://doi.org/10.21640/ns.v11i22.1795>
- Lopez, R., Rodríguez, L., & Trujillo, G. (2021). Business management and its influence in the competitiveness of micro enterprises of fishing sector in the city of Piura. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 485-496. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.245
- Malagueño, R., Lopez, E., & Gomez, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51, 221-244. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-017-9921-3>
- Masías, Á. (2020). *Balanced Score Card como herramienta de gestión y su influencia en la alineación estratégica de la industria de Panificación Unión, 2018.* Lima: Repositorio de Tesis Universidad Peruana Union. <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/2921>
- Mendez, J., Ayala, H., & Palacios, T. (2019). El Balanced Scorecard en el Desarrollo de los Negocios Familiares. *INNOVA Research Journal*, 4(3), 94-107. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.963>
- Naquiche, E. (2019). *Plan de Gestión Empresarial utilizando el Balanced Scorecard para mejorar la rentabilidad de los propietarios del C.C. Boulevard Chiclayo.* Chiclayo: Repositorio Digital Institucional Universidad Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/50062>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa - cualitativa y redacción de la Tesis* (Quinta ed.). Bogota: Ediciones de la U. <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Metodologia-de-la-inv-cuanti-y-cuali-Humberto-Naupas-Paitan.pdf>
- Pizzi, C. (2017). *Planificación estratégica en la PYME Argentina*,. Buenos Aires: Dorbairees Pymes y Emprendedores.

<http://www.dorbaire.com/index.php/dorbaire-pymes-y-empresas/125-planificacion-estrategica-en-la-pyme-argentina-es-posible>

- Quezada, C. (2019). *El modelo de gestion balanced scorecard en la empresa chiclayana transportes Kayos SAC, para el año 2016-2018*. Chiclayo: Repositorio Académico Universidad De San Martin de Porres. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/3757>
- Quintero Beltran, L. C., & Osorio Morales, L. M. (2018). The Balanced Scorecard As a Tool for Companies in Crisis. *Revista CEA*, 4(8), 75-94. doi:<https://doi.org/10.22430/24223182.1049>
- Quispe, A. (2018). *Diseño de un cuadro de mando integral (balanced scorecard) y su influencia en la gestión de la Caja Municipal de Ahorros y Créditos de Tacna – año 2015*. Tacna: Repositorio Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/3480>
- Rubio, G., Blandón, A., & Serna, H. (2019). Analysis the factors that compose an entrepreneurial management system. Case study. *Revista Científica Hermes*(25), 408-430. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477662439011>
- Rusell, R. (2015). Balanced Scorecard. *Wiley Encyclopedia of Management*, 12, 1-4. https://www.academia.edu/40035618/Balanced_Scorecard_Russell_R_H_2015_Balanced_Scorecard_In_Wiley_Encyclopedia_of_Management_Volume_12_Strategic_Management_edited_by_C_L_Cooper_J_McGee_and_T_Sammutter_Bonnici
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejia, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Lima: Universidad Ricardo Palma. <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>
- Sánchez, M. (2014). *Administración 1*. Mexico: Grupo Editorial Patria. <https://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074389449.pdf>
- Sandoval, L., Terrazos, C., & Yurivilca, M. (2019). Management based on entrepreneurship for mypes that allows its entrepreneurial development. *Strategy*, 1(1), 23-35. doi:<https://doi.org/10.26490/st.v1i1.720>
- Supo, J. (2014). *Seminarios de Investigación Científica* (Segunda ed.). Arequipa: BIOESTADISTICO E.I.R.L.
- Temoche Zapata, M. L. (2021). *Modelo de Balanced scorecard para el direccionamiento estratégico de la Empresa Constructora Zuloeta, Chiclayo*. Chiclayo: Repositorio Digital Institucional Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/57898>

- Torres, Z. (2014). *Teoría general de la administración*. Mexico: Grupo Editorial Patria, S.A. <https://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074386196.pdf>
- Trigoso, M. (20 de Junio de 2019). Solo el 37% de empresas está satisfecho con implementación de su plan estratégico. *Gestion*. Gestion: <https://gestion.pe/economia/empresas/37-empresas-satisfecho-implementacion-plan-estrategico-270778-noticia/>
- Vilcarino, E. (2020). *Aplicación de la herramienta Balanced Scorecard para mejorar la gestión empresarial en la Clínica Cedisan, Chimbote 2020*. Chimbote: Repositorio Digital Institucional Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/62695>

ANEXOS

Anexo 1

Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Variable propuesta: Balanced scorecard	El CMI es una herramienta gerencial que complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Es por ello que para poder realizar objetivos e indicadores del balanced scorecard se derivan de la visión y estrategias de una entidad, los cuales contemplan la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, proceso interno, formación y crecimiento. (Kaplan y Norton, 2016)	La variable balanced scorecard se midió a través de 4 perspectivas, validados por juicio de expertos	Perspectiva financiera	Margen bruto	Validación de la propuesta mediante expertos
				Margen neto	
				Metas de venta	
				Recudir gastos	
			Perspectiva Clientes	Participación mercado	
				Satisfacciones del cliente	
			Perspectiva procesos internos	Servicios perfectos	
				Mejora de procesos	
			Perspectiva crecimiento y aprendizaje	Evaluación laboral	
				Capacitación personal	
Variable Diagnostica: Gestión empresarial	La gestión empresarial está diseñada para lograr la productividad y competitividad y sostenibilidad aplicando la	La variable gestión empresarial se midió a través de 4 dimensiones,	Planificación	Estrategias	Escala Likert
				Políticas	
				Objetivos	Preguntas abiertas.
				Acciones	

	planificación, organización, dirección y control; por tanto, se debe realizar una indagación del mercado y contexto para maximizar oportunidades y el desempeño. (Chiavenato, 2019)	aplicando un cuestionario que consta de 12 reactivos en escala Likert en función a los indicadores previamente definidos, además de 6 preguntas estructuras en una guía de entrevista.	Organización	Estructura organizacional
				División de trabajo
				Coordinación
			Dirección	Comunicación
				Motivación
				Liderazgo
			Control	Inspección
				Evaluación

Anexo 2

Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO DE GESTIÓN EMPRESARIAL									
<p><u>INSTRUCCIONES</u></p> <p>A continuación, se presenta un conjunto de afirmaciones sobre gestión Empresarial, a las que se debe responder con la mayor sinceridad y veracidad posible de acuerdo a las observaciones realizadas. No existen respuestas correctas o incorrectas. El instrumento tiene carácter anónimo e individual. Se debe colorar una (X) en el recuadro correspondiente a los siguientes enunciados</p>									
	1	2	3	4	5				
Escala de Valoración	Nunca	De vez en cuando	Aproximadamente la mitad del tiempo	La mayor parte del tiempo	Siempre				
AFIRMACIONES				INTENSIDAD					
				1	2	3	4	5	
VD: Gestión Empresarial									
Planificación	1. En general, ¿Considera que la planificación estratégica es importante en la empresa?								
	2. Las políticas son claras dentro de la organización.								
	3. La empresa establece objetivos concretos en las distintas áreas								
	4. Se planifican las acciones para el logro de objetivos								
Organización	5. Están bien definidas las responsabilidades de cada área de la empresa.								
	6. El proceso productivo es claro para toda la organización.								
	7. Considera que existe coordinación entre las áreas y/o trabajadores								
Dirección	8. La empresa emplea TICs en el desarrollo comunicacional de la empresa.								
	9. Me siento motivado para lograr los objetivos empresariales								
	10. Siento que mi jefe es un buen entrenador / mentor.								
Control	11. En general, se realiza inspecciones en la empresa.								
	12. En general, la empresa evalúa los resultados obtenidos								

Gracias

<https://www.questionpro.com/t/AT6xDZplrn>

Guía de entrevista para el gerente general

Sr Gerente:

El presente instrumento se realiza para la elaboración de una propuesta de Balanced Scorecard para la gestión empresarial de la empresa CACIDEP S.A.C., Cajamarca. por lo que se solicita responder con la mayor sinceridad posible a cada de las preguntas siguientes:

1. ¿Cuál es la misión del negocio?		
2. ¿Cuál es la visión del negocio?		
3. ¿Cómo está estructurada la organización?		
4. ¿Qué aspectos cree que se debe mejorar?	<input type="checkbox"/> Liderazgo <input type="checkbox"/> Capacitación <input type="checkbox"/> Monitoreo y Control <input type="checkbox"/> Clima laboral <input type="checkbox"/> Alineación de estrategias <input type="checkbox"/> Satisfacción del cliente <input type="checkbox"/> comunicación <input type="checkbox"/> Integración de áreas a las estrategias <input type="checkbox"/> Otro: _____	
5. Mencione las fortalezas y debilidades	Fortalezas	Debilidades
6. Mencione las oportunidades y amenazas	Oportunidades	Amenazas

Anexo 3

Fichas de validación de instrumentos

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Investigador:	Yonel Delgado Requejo				DNI N°	71622304	
Título de la investigación	Balanced Scorecard para la gestión empresarial de la empresa CACIDEP SA.C., Cajamarca.				Programa	MBA	Posgrado
Universidad	Cesar Vallejo				Sede	Chiclayo	
Experto	Jhonny Biler Benavidez Gálvez				DNI N°	45647497	
Grado Académico	Magíster	X	Doctor		Otros		
Institución donde labora	Universidad Nacional Autónoma de Chota						
Instrumento	Cuestionario						
Fecha	Día	05	Mes	Octubre	Año	2021	
Aspecto por Evaluar				Opinión del experto			
Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítem/Pregunta	Escala	Si cumple	No cumple	Observaciones/Sugerencias
Gestión Empresarial	Planificación	Estrategias	1. En general, ¿Considera que la planificación estratégica es importante en la empresa?	Ordinal	X		
		Políticas	2. Las políticas son claras dentro de la organización.		X		
		Objetivos	3. La empresa establece		X		

			objetivos concretos en las distintas áreas				
		Acciones	4. Se planifican las acciones para el logro de objetivos		X		
	Organización	Estructura organizacional	5. Están bien definidas las responsabilidades de cada área de la empresa.		X		
		División de trabajo	6. El proceso productivo es claro para toda la organización.		X		
		Coordinación	7. Considera que existe coordinación entre las áreas y/o trabajadores		X		
	Dirección	Comunicación	8. La empresa emplea TICs en el desarrollo comunicacional de la empresa.		X		
		Motivación	9. Me siento motivado para lograr los objetivos empresariales		X		

		Liderazgo	10. Siento que mi jefe es un buen entrenador / mentor.		X		
	Control	Inspección	11. En general, se realiza inspecciones en la empresa.		X		
		Evaluación	12. En general, la empresa evalúa los resultados obtenidos		X		

Firma del experto	 Mg. Jhonny Benigno Gálvez Contador Público Colegiado Mat. 02.7822 CCPLL
-------------------	---

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Investigador:		Yonel Delgado Requejo			DNI N°	71622304	
Título de la investigación		Balanced Scorecard para la gestión empresarial de la empresa CACIDEP S.A.C., Cajamarca.			Programa	MBA	Posgrado
Universidad		Cesar Vallejo			Sede	Chiclayo	
Experto		Milord Idrogo Gálvez			DNI N°	42317365	
Grado Académico		Magister	X	Doctor	Otros		
Institución donde labora		Universidad Nacional Autónoma de Chota					
Instrumento		Cuestionario					
Fecha		Día	04	Mes	Octubre	Año	2021
Aspecto por Evaluar				Opinión del experto			
Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítem/Pregunta	Escala	Si cumple	No cumple	Observaciones/Sugerencias
Gestión Empresarial	Planificación	Estrategias	1. En general, ¿Considera que la planificación estratégica es importante en la empresa?	Ordinal	X		
		Políticas	2. Las políticas son claras dentro de la organización.		X		
		Objetivos	3. La empresa establece objetivos concretos en las distintas áreas		X		
		Acciones	4. Se planifican las acciones para		X		

			el logro de objetivos			
	Organización	Estructura organizacional	5. Están bien definidas las responsabilidades de cada área de la empresa.	X		
		División de trabajo	6. El proceso productivo es claro para toda la organización.	X		
		Coordinación	7. Considera que existe coordinación entre las áreas y/o trabajadores	X		
	Dirección	Comunicación	8. La empresa emplea TICs en el desarrollo comunicacional de la empresa.	X		
		Motivación	9. Me siento motivado para lograr los objetivos empresariales	X		
		Liderazgo	10. Siento que mi jefe es un buen entrenador / mentor.	X		

	Control	Inspección	11. En general, se realiza inspecciones en la empresa.		X		
		Evaluación	12. En general, la empresa evalúa los resultados obtenidos		X		

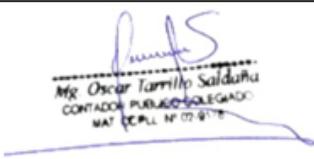
Firma del experto	 <p>M. Gp. Milton Lirio Galvez CONTADOR PUBLICO COLEGIADO MAT/CCPL. N° 02 - 6354</p>
-------------------	--

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Investigador:	Yonel Delgado Requejo				DNI N°	71622304	
Título de la investigación	Balanced Scorecard para la gestión empresarial de la empresa CACIDEP SAC., Cajamarca.				Programa	MBA	Posgrado
Universidad	Cesar Vallejo				Sede	Chiclayo	
Experto	Oscar Tarrillo Saldaña				DNI N°	46836132	
Grado Académico	Magíster	X	Doctor		Otros		
Institución donde labora	Universidad Nacional Autónoma de Chota						
Instrumento	Cuestionario						
Fecha	Día	05	Mes	Octubre	Año	2021	
Aspecto por Evaluar				Opinión del experto			
Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítem/Pregunta	Escala	Si cumple	No cumple	Observaciones/Sugerencias
Gestión Empresarial	Planificación	Estrategias	1. En general, ¿Considera que la planificación estratégica es importante en la empresa?	Ordinal	X		
		Políticas	2. Las políticas son claras dentro de la organización.		X		
		Objetivos	3. La empresa establece objetivos		X		

			concretos en las distintas áreas			
		Acciones	4. Se planifican las acciones para el logro de objetivos	X		
	Organización	Estructura organizacional	5. Están bien definidas las responsabilidades de cada área de la empresa.	X		
		División de trabajo	6. El proceso productivo es claro para toda la organización.	X		
		Coordinación	7. Considera que existe coordinación entre las áreas y/o trabajadores	X		
	Dirección	Comunicación	8. La empresa emplea TICs en el desarrollo comunicacional de la empresa.	X		
		Motivación	9. Me siento motivado para lograr los objetivos empresariales	X		

		Liderazgo	10. Siento que mi jefe es un buen entrenador / mentor.		X		
	Control	Inspección	11. En general, se realiza inspecciones en la empresa.		X		
		Evaluación	12. En general, la empresa evalúa los resultados obtenidos.		X		

Firma del experto	 <p>MFE Oscar Tarrillo Saldaña CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO MAT. CP. LL. N° 02 878</p>
--------------------------	--

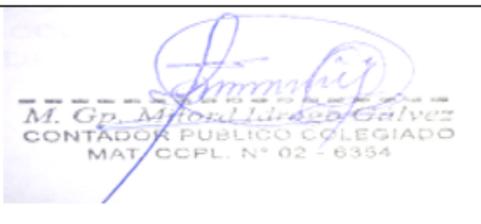
MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Investigador:	Yonel Delgado Requejo				DNI N°	71622304
Título de la investigación	Balanced Scorecard para la gestión empresarial de la empresa CACIDEP S.A.C., Cajamarca.				Programa	MBA Posgrado
Universidad	Cesar Vallejo				Sede	Chiclayo
Experto	Jhonny Biler Benavidez Gálvez				DNI N°	45647497
Grado Académico	Magíster	X	Doctor		Otros	
Institución donde labora	Universidad Nacional Autónoma de Chota					
Instrumento	Guía de entrevista					
Fecha	Día	05	Mes	Octubre	Año	2021
Aspecto por Evaluar				Opinión del experto		
Variables	Pregunta		Escala	Si cumple	No cumple	Observaciones/Sugerencias
Gestión Empresarial	1. ¿Cuál es la misión del negocio?		Abierta	X		
	2. ¿Cuál es la visión del negocio?			X		
	3. ¿Cómo está estructurada la organización?			X		
	4. ¿Qué aspectos cree que se debe mejorar?			X		
	5. Mencione las fortalezas y debilidades.			X		
	6. Mencione las oportunidades y amenazas.			X		

Firma del experto	 ----- Mg. Jhonny Biler Benavidez Gálvez Contador Público Colegiado Mat. 04-7822 CCPLL
--------------------------	--

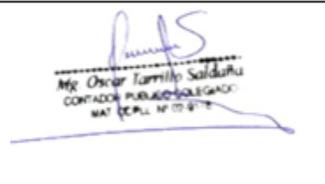
MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Investigador:	Yonel Delgado Requejo			DNI N°	71622304	
Título de la investigación	Balanced Scorecard para la gestión empresarial de la empresa CACIDEP S.A.C., Cajamarca.			Programa	MBA	Posgrado
Universidad	Cesar Vallejo			Sede	Chiclayo	
Experto	Milord Idrogo Gálvez			DNI N°	42317365	
Grado Académico	Magíster	X	Doctor	Otros		
Institución donde labora	Universidad Nacional Autónoma de Chota					
Instrumento	Guía de entrevista					
Fecha	Día	04	Mes	Octubre	Año	2021
Aspecto por Evaluar				Opinión del experto		
Variables	Pregunta		Escala	Si cumple	No cumple	Observaciones/Sugerencias
Gestión Empresarial	1. ¿Cuál es la misión del negocio?		Abierta	X		
	2. ¿Cuál es la visión del negocio?			X		
	3. ¿Cómo está estructurada la organización?			X		
	4. ¿Qué aspectos cree que se debe mejorar?			X		
	5. Mencione las fortalezas y debilidades.			X		
	6. Mencione las oportunidades y amenazas.			X		

Firma del experto	 <p>M. Gp. Milord Idrogo Gálvez CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO MAT. CCPL. N° 02 - 8354</p>
--------------------------	---

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Investigador:	Yonel Delgado Requejo				DNI N°	71622304	
Título de la investigación	Balanced Scorecard para la gestión empresarial de la empresa CACIDEP S.A.C., Cajamarca.				Programa	MBA	Posgrado
Universidad	Cesar Vallejo				Sede	Chiclayo	
Experto	Oscar Tarrillo Saldaña				DNI N°	46836132	
Grado Académico	Magíster	X	Doctor		Otros		
Institución donde labora	Universidad Nacional Autónoma de Chota						
Instrumento	Guía de entrevista						
Fecha	Día	05	Mes	Octubre	Año	2021	
Aspecto por Evaluar				Opinión del experto			
Variables	Pregunta		Escala	Sí cumple	No cumple	Observaciones/Sugerencias	
Gestión Empresarial	1. ¿Cuál es la misión del negocio?		Abierta	X			
	2. ¿Cuál es la visión del negocio?			X			
	3. ¿Cómo está estructurada la organización?			X			
	4. ¿Qué aspectos cree que se debe mejorar?			X			
	5. Mencione las fortalezas y debilidades.			X			
	6. Mencione las oportunidades y amenazas.			X			

Firma del experto	 <p>Mg. Oscar Tarrillo Saldaña CONTADOR PÚBLICO-BALANCEADOR MAT. DE. P. N. 170 8178</p>
--------------------------	---

Anexo 04

Confiabilidad del instrumento alfa de Cronbach

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	5	100.0
	Excluido ^a	0	.0
	Total	5	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.905	12

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	28.00	102.500	.395	.907
P2	29.60	92.300	.817	.889
P3	29.40	103.300	.298	.912
P4	29.40	95.800	.645	.897
P5	29.60	85.300	.757	.891
P6	29.80	96.700	.511	.903
P7	28.60	91.300	.867	.887
P8	29.20	80.700	.952	.878
P9	29.60	92.300	.817	.889
P10	29.40	103.300	.298	.912
P11	29.60	102.800	.320	.911
P12	29.80	87.700	.905	.883

Anexo 05
Propuesta
BALANCED SCORECARD PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA
EMPRESA CACIDEP S.A.C., CAJAMARCA, 2021

1. Datos generales

RUC: 20607311561

Institución: Centro De Asesoría, Consultoría, Investigación y Desarrollo Profesional - Sociedad Anónima Cerrada.

Nombre comercial: CACIDEP S.A.C.

Fecha de inicio de actividades: 22-01-2021

Estado: Activo

Condición: Habido

Domicilio fiscal: Jr. Santa Asunción N° 106 – Cajamarca – Chota.

Sistema de emisión de comprobante: Computarizado

Sistema de contabilidad: Computarizado

Actividad económica: Activades de contabilidad, teneduría de libros, y auditoria; consultoría fiscal; actividad de consultoría de gestión; investigaciones y desarrollo experimental en el campo de las ciencias sociales y las humanidades.

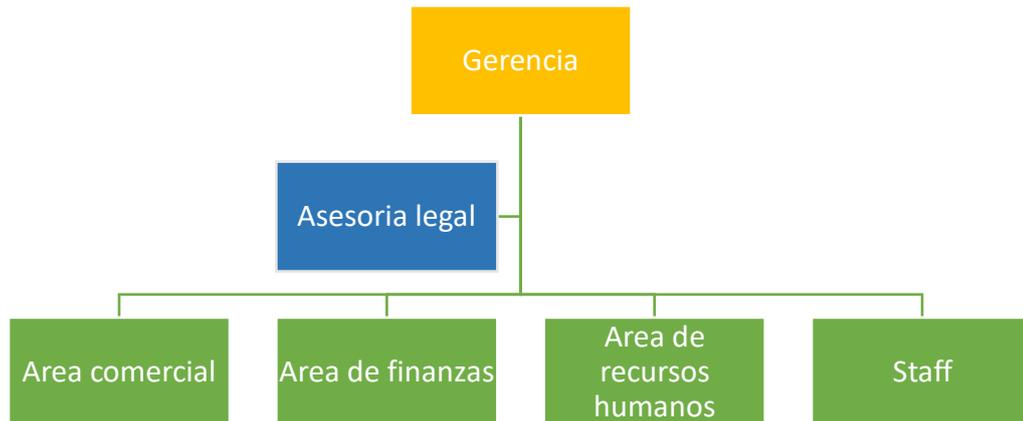
Presentante legal: Oscar Tarrillo Saldaña.

2. Objetivos

Mejorar la gestión empresarial de la empresa CACIDEP S.A.C., Cajamarca, 2021.

- Diseñar el mapa estratégico
- Plantear los objetivos estratégicos
- Establecer las métricas
- Elaborar la ficha de evaluación

3. Estructura organizacional



Al esquema que actualmente tiene la entidad, se le agrego el área de asesoría legal con el fin de prevenir contingencias legales, ya que en la entrevista eso fue uno de los problemas identificados.

4. Filosofía organizacional

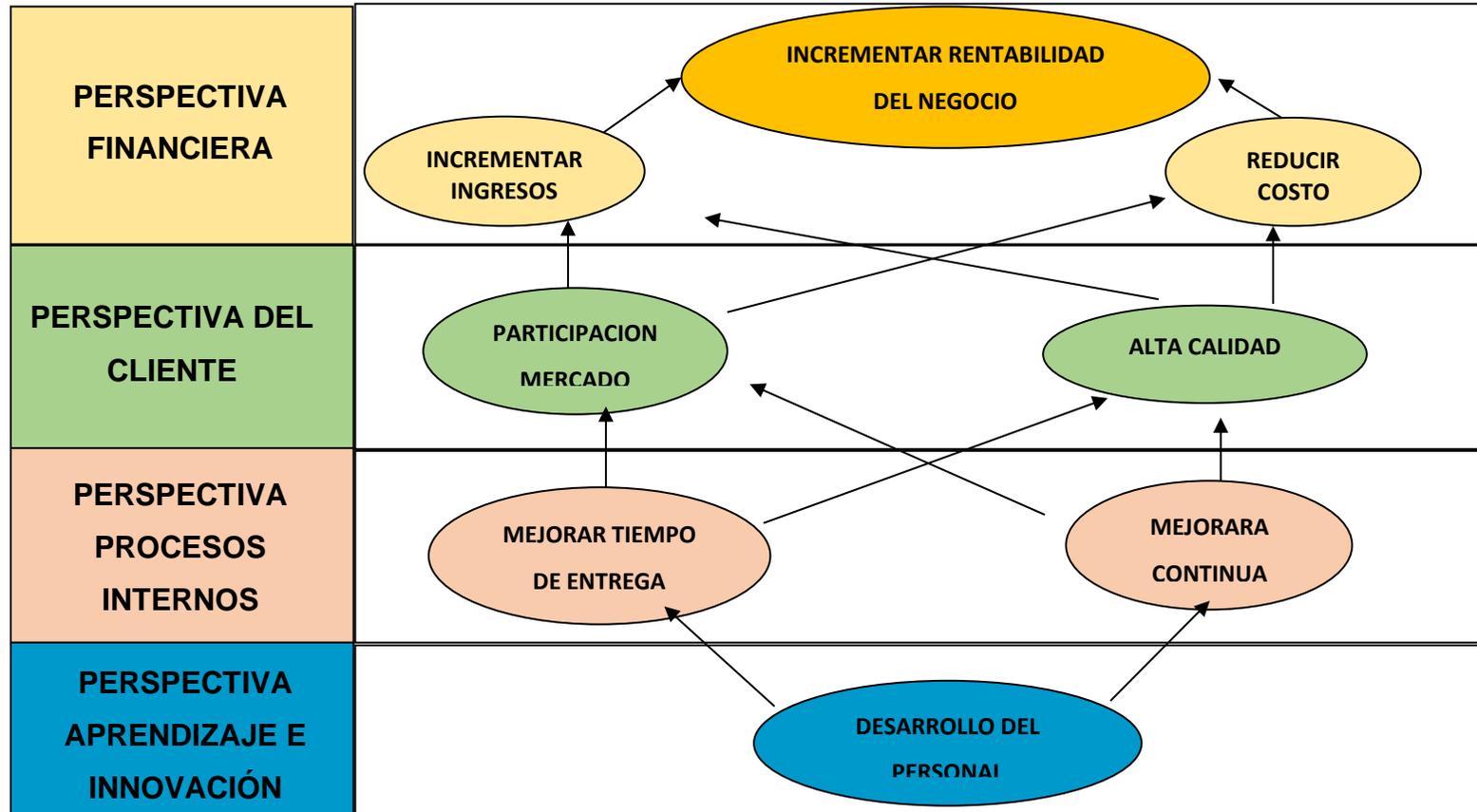
Ante la ausencia de filosofía organizacional se propone considera la siguiente estructura básica.

Filosofía organizacional		
Tenemos la MISIÓN de ofrecer soluciones integrales a empresas y personas para su crecimiento y desarrollo profesional.	Nuestra VISIÓN es que en el año 2026 seamos un referente nacional en oferta de servicios profesionales mediante nuevos paradigmas de competitividad y calidad.	VALORES Compromiso Respeto Responsabilidad Puntualidad Profesionalismo

5. Matriz FODA

	<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
Factores Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Personal con experiencia • Empresa legalmente constituida • Orientación continua al cliente • Adaptación al cambio • Pago equitativo de sueldos 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación al personal • Deficiente gestión de indicadores • Falta de incentivo al personal • Deficiente asignación de responsabilidades • Ausencia de comunicación entre áreas
Factores Externos		
	<u>OPORTUNIDADES</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de un sistema integrado de gestión • Mejora continua de procesos • Nuevos profesionales • Ampliar la cuota de mercado • Alianzas estratégicas. 	<p>FO (Maxi)</p> <p><i>Aprovechar la experiencia del personal y potenciar las alianzas estratégicas para generar mayor rentabilidad.</i></p>	<p>DO (Mini – Maxi)</p> <p><i>Implementar un sistema integrado de gestión a través del uso de tecnologías para reducir costos y tiempos de entrega.</i></p>
	<u>AMENAZAS</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Aparición de nuevos competidores • Deslealtad de colaboradores • Confrontación con los clientes • Cambio de la legislación universitaria • Inestabilidad económica. 	<p>FA (Maxi – Mini)</p> <p><i>Promover una excelente calidad de servicio a través de la capacitación al personal para captar mayor cuota de mercado.</i></p>	<p>DA (Mini)</p> <p><i>Fomentar la mejorara continua interna para promover la lealtad de los colaboradores y satisfacción del cliente.</i></p>

6. Mapa estratégico



El mapa estratégico descrito anteriormente detalla los objetivos estratégicos planteados por la empresa, los cuales han sido ordenados en función a las características que se relaciona a cada perspectiva. dicho grafico muestra la relación de causa-efecto considerado entre cada objetivo, los mismos que se analizan de abajo hacia arriba; es decir los las características de la base son considerados el efecto de los elementos de la parte superior o causas.

La propuesta del mapa responde al objetivo al análisis de los resultados del diagnóstico situacional y se plantea de la siguiente forma:

La filosofía organizacional permitió fijar objetivos estratégicos alineados a la misión, que es el desarrollo profesional que involucra a su personal, en el caso de la visión, el objetivo estratégico es brindar servicios de calidad. objetivos que se complementan con el análisis FODA, donde se determinó en la estrategia FA promover una excelente calidad de servicio a través de la capacitación al personal para captar mayor cuota de mercado; como estrategia DA, se planteó fomentar la mejorara continua interna para promover la lealtad de los colaboradores y satisfacción del cliente; la estrategia DO determinó implementar un sistema integrado de gestión a través del uso de tecnologías para reducir costos y tiempos de entrega; en cuanto a la estrategia FO se estableció aprovechar la experiencia del personal y potenciar las alianzas estratégicas para generar mayor rentabilidad.

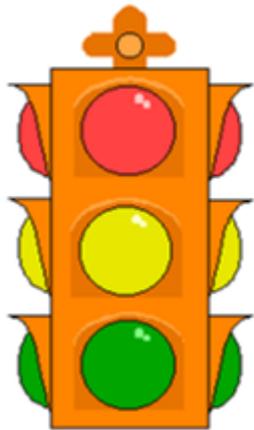
De la tal forma que los objetivos estratégicos indicación en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento con el desarrollo del personal, ocasionado en la perspectiva de procesos internos la mejora continua y de tiempos de entrega, estos a su vez en la perspectiva clientes ocasionan una mayor participación el mercado y con servicios de calidad, permitiendo así a la perspectiva financiera incrementar la rentabilidad, aumentado los ingresos y disminuyendo costos.

7. Métricas

MAPA ESTRATÉGICO			BALANCED SCORECARD				
Perspectivas		Objetivos Estratégicos	Indicador	Inicial	Actuación	Meta	Semáforo
1. Finanzas	Incrementar rentabilidad del negocio	1.1. Rentabilidad del negocio	1.1.1. Margen bruto de utilidad				
		1.2. Incrementar ingresos	1.1.2. Rentabilidad sobre recursos propios				
	Incrementar ingresos <----> Reducir costos	1.3. Reducir costos	1.2.1. Cumplimiento de metas de venta				
2. Clientes y mercado	Participación <----> Alta calidad	2.1. Participación de mercado	1.3.1. Reducir gastos operativos				
		2.2. Alta calidad del servicio	2.1.1. Índice de participación en el mercado				
3. Procesos Internos	Tiempo de entrega <----> Mejora continua	3.1. Mejorar tiempo de entrega	2.2.1. Satisfacción del cliente				
		3.2. Mejora continua	3.1.1. Servicios perfectos				
4. Personas: aprendizaje y desarrollo	Desarrollo del personal	4.1. Desarrollo del personal	3.2.1. Mejoramiento de procesos				
			4.1.1. Índice de evaluación laboral				
			4.1.2. % Cumplimiento programa capacitación				

Para el análisis e interpretación de resultados obtenidos en el BSC, se plantea efectuar mediante la técnica tipo Semáforo, el cual sirve como herramienta para medir el cumplimiento que tiene un indicador sobre el objetivo planteado por la organización; este tipo de análisis nos permitirá observar de manera más rápida el alcance del indicador con ayuda tanto visual (en base al color del semáforo) y la unidad de medida obtenida para alertar a la alta dirección a tomar correctivos de ser necesarios.

Según acuerdo a investigaciones realizadas sobre el aporte que ofrece este tipo de análisis, se han establecido tres colores con sus respectivas interpretaciones, las cuales se detallan a continuación.



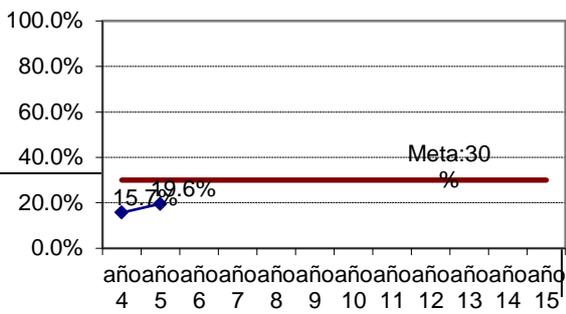
Rojo = Mínimo

Amarillo = Satisfactorio o Sistema de Alarma

Verde = Sobresaliente

La herramienta de tipo Semáforo consiste básicamente en analizar manualmente cada indicador, mediante un porcentaje de cumplimiento que se establece por cada color del semáforo, de manera de obtener al final un breve resumen sobre los resultados alcanzados en el proceso y constatar si cumplen o no con los porcentajes establecidos por cada color; por lo tanto, es muy importante que los indicadores tengan valores asociados con el logro de las metas trazadas a fin de procurar cumplir con lo planificado.

8. Ficha técnica

		FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		Ficha Aprobada por:		
				Dr. xxxxxxxxxxxxxxxxx		
				Cargo:		
				Gerente General		
				Fecha Aprobación:		
				12-12-2021		
EMPRESA	CACIDEP SAC	INDICADOR				
PERSPECTIVA	FINANCIERA					
OBJETIVO						
1.1. Rentabilidad del Negocio						
INDICADOR						
1.1.1. Margen bruto de utilidad						
RESPONSABLE	CPC. YYYYYYYYYYY					
INDICADORES DE GESTION (Indicador/Formula)		INICIAL	METAS			
			Frecuencia	TM3	TM4	Semáforo
=Beneficio bruto/ Ventas totales		16%	Trimestral	30%	30%	
INICIATIVAS ESTRATEGICAS						
DESCRIPCIÓN	TIEMPO ESTIMADO	AREAS INVOLUCRADAS Y RESPONSABLES		FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	PRESUPUESTO ESTIMADO
Incrementar los niveles de venta y reducir costos	6 meses	Comercial				
		Producción				
		Recursos Humanos				

Para la evaluación del cumplimiento de metas, será necesario la utilización de la ficha propuesta anteriormente, en donde se describirá a cada indicador con la información respectiva para su evaluación, tal como: responsable de aprobación, cargo, fecha, clase de indicador, indicador, frecuencia, etc.; donde posteriormente, se determinará el nivel de cumplimiento que corrobora cada

indicador en el logro de la visión de la organización, con la ayuda de la técnica del semáforo como ya se ha mencionado anteriormente.

Con la utilización de ejemplos, se realizará la evaluación de cada indicador propuesto en el BSC, para comprobar la funcionalidad que nos ofrece esta útil herramienta, en este caso aplicada al área de finanzas.

Indicador	Formula
1.1.1. Margen bruto de utilidad	=Utilidad bruta/ Ventas totales
1.1.2. Rentabilidad sobre recursos propios	=Beneficio neto/ Ventas totales
1.2.1. Cumplimiento de metas de venta	=Ventas/Objetivo Ventas
1.3.1. Reducir gastos operativos	=Valor P2-Valor P1/Valor P2
2.1.1. Índice de participación en el mercado	=Ventas Empresa/Total Ventas mercado
2.2.1. Satisfacción del cliente	=Calificación ponderada según resultados encuestas
3.1.1. Servicios perfectos	=% S a tiempo x % S Completos x % S sin observaciones x % S correcto
3.2.1. Mejoramiento de procesos	=Procesos mejorados/Procesos actuales
4.1.1. Índice de evaluación laboral	=%Competencias técnicas x Competencias generales x Actitud
4.1.2. % Cumplimiento programa capacitación	=%Competencias técnicas x Competencias generales x Actitud

Anexo 06

Ficha de validación de propuesta



VALIDACIÓN DE PROPUESTA (JUICIO DE EXPERTOS)

FICHA DE EVALUACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA EMPRESA CACIDEP S.A.C., CAJAMARCA.

Yo, **Milord Idrogo Gálvez**, identificado con DNI N° **42317365**, con Grado Académico de **Magister en Gestión Pública** por la Universidad Cesar Vallejo, con código de inscripción en SUNEDU N° **40892**:

Hago constar que he leído y revisado el Balanced Scorecard para la gestión empresarial de la empresa CACIDEP S.A.C., Cajamarca, correspondientes a la Tesis del mismo nombre, de la Maestría en Administración de Negocios - MBA de la Universidad Cesar Vallejo.

La propuesta contiene la siguiente estructura ocho partes, datos generales, objetivo, estructura organizacional, filosofía empresarial, matriz FODA, mapa estratégico, métricas y ficha técnica.

La propuesta corresponde a la tesis: "**Balanced Scorecard para la gestión empresarial de la empresa CACIDEP S.A.C., Cajamarca**".

a. Pertinencia con la investigación

N°	CRITERIO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación.	X		
2	Pertinencia con las variables y dimensiones.	X		
3	Pertinencia con las dimensiones e indicadores.	X		
4	Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia).	X		
5	Pertinencia con los fundamentos teóricos	X		
6	Pertinencia con la estructura de la investigación	X		
7	Pertinencia de la propuesta con el diagnóstico del problema	X		

b. Pertinencia con la aplicación

N°	CRITERIO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Es aplicable al contexto de la investigación	X		
2	Soluciona el problema de la investigación	X		
3	Su aplicación es sostenible en el tiempo	X		
4	Es viable en su aplicación	X		
5	Es aplicable a otras instituciones con características similares	X		

Luego de la evaluación minuciosa de la propuesta y realizadas las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

Propuesta: Balanced Scorecard para la gestión empresarial de la empresa CACIDEP S.A.C., Cajamarca.			
APLICABILIDAD	CONTEXTUALIZACIÓN	PERTINENCIA	% DE LA PROPUESTA VALIDADA
98%	98%	98%	98%

DECISIÓN O FUNDAMENTACIÓN DEL EXPERTO:

Creemos que es muy importante la presente propuesta ya que mejorará la gestión empresarial de la empresa CACIDEP S.A.C., Cajamarca, 2021, así como servirá a las empresas relacionadas al giro del negocio, de esta manera cumplir sus fines.

OBSERVACIONES:

Chota, 20 de diciembre del 2021.

Mg. Milord Idrogo Gálvez

Código de registro de Sunedu: 40892

Centro de labores: Universidad Nacional Autónoma de Chota.

N° de celular: 920055432



Mg. Milord Idrogo Gálvez

DNI. 42317365

EXPERTO



**VALIDACIÓN DE PROPUESTA
(JUICIO DE EXPERTOS)**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA LA GESTIÓN
EMPRESARIAL DE LA EMPRESA CACIDEP S.A.C., CAJAMARCA.**

Yo, **Jhonny Biler Benavidez Gálvez**, identificado con DNI N° **45647497**, con Grado Académico de **Magister en Gestión Pública** por la Universidad Cesar Vallejo, con código de inscripción en SUNEDU N° **65959**:

Hago constar que he leído y revisado el **Balanced Scorecard para la gestión empresarial de la empresa CACIDEP S.A.C., Cajamarca**, correspondientes a la Tesis del mismo nombre, de la Maestría en **Administración de Negocios - MBA** de la Universidad Cesar Vallejo.

La propuesta contiene la siguiente estructura ocho partes, datos generales, objetivo, estructura organizacional, filosofía empresarial, matriz FODA, mapa estratégico, métricas y ficha técnica.

La propuesta corresponde a la tesis: **“Balanced Scorecard para la gestión empresarial de la empresa CACIDEP S.A.C., Cajamarca”**.

a. Pertinencia con la investigación

N°	CRITERIO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación.	X		
2	Pertinencia con las variables y dimensiones.	X		
3	Pertinencia con las dimensiones e indicadores.	X		
4	Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia).	X		
5	Pertinencia con los fundamentos teóricos	X		
6	Pertinencia con la estructura de la investigación	X		
7	Pertinencia de la propuesta con el diagnóstico del problema	X		

b. Pertinencia con la aplicación

N°	CRITERIO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Es aplicable al contexto de la investigación	X		
2	Soluciona el problema de la investigación	X		
3	Su aplicación es sostenible en el tiempo	X		
4	Es viable en su aplicación	X		
5	Es aplicable a otras instituciones con características similares	X		

Luego de la evaluación minuciosa de la propuesta y realizadas las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

Propuesta: Balanced Scorecard para la gestión empresarial de la empresa CACIDEP S.A.C., Cajamarca.			
APLICABILIDAD	CONTEXTUALIZACIÓN	PERTINENCIA	% DE LA PROPUESTA VALIDADA
97%	98%	97%	97.3%

DECISIÓN O FUNDAMENTACIÓN DEL EXPERTO:

Luego de analizar la propuesta presentada que consta de seis partes: análisis y diagnóstico, objetivos y estrategias de marketing, por último, plan de acción y presupuesto de las actividades, se decide que su contenido y estructura **cumplen** con los requerimientos necesarios.

OBSERVACIONES:

Chiclayo, 20 de diciembre del 2021.

Mg. Jhonny Biler Benavidez Gálvez

Código de registro de Sunedu: 65959

Centro de labores: Universidad Nacional Autónoma de Chota

N° de celular: 976000276



Mg. Jhonny Biler Benavidez Gálvez
DNI: 45647497
EXPERTO

VALIDACIÓN DE PROPUESTA
(JUICIO DE EXPERTOS)FICHA DE EVALUACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA LA GESTIÓN
EMPRESARIAL DE LA EMPRESA CACIDEP S.A.C., CAJAMARCA.

Yo, **Jhonner Mejía Huamán**, identificado con DNI N° **44095288**, con Grado Académico de **Magister en Gestión Pública** por la Universidad Cesar Vallejo, con código de inscripción en SUNEDU N° **40899**

Hago constar que he leído y revisado el **Balanced Scorecard para la gestión empresarial de la empresa CACIDEP S.A.C., Cajamarca**, correspondientes a la Tesis del mismo nombre, de la Maestría en **Administración de Negocios - MBA** de la Universidad Cesar Vallejo.

La propuesta contiene la siguiente estructura ocho partes, datos generales, objetivo, estructura organizacional, filosofía empresarial, matriz FODA, mapa estratégico, métricas y ficha técnica.

La propuesta corresponde a la tesis: **“Balanced Scorecard para la gestión empresarial de la empresa CACIDEP S.A.C., Cajamarca”**.

a. Pertinencia con la investigación

N°	CRITERIO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación.	X		
2	Pertinencia con las variables y dimensiones.	X		
3	Pertinencia con las dimensiones e indicadores.	X		
4	Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia).	X		
5	Pertinencia con los fundamentos teóricos	X		
6	Pertinencia con la estructura de la investigación	X		
7	Pertinencia de la propuesta con el diagnóstico del problema	X		

b. Pertinencia con la aplicación

N°	CRITERIO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Es aplicable al contexto de la investigación	X		
2	Soluciona el problema de la investigación	X		
3	Su aplicación es sostenible en el tiempo	X		
4	Es viable en sus aplicación	X		
5	Es aplicable a otras instituciones con características similares	X		

Luego de la evaluación minuciosa de la propuesta y realizadas las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

Propuesta: Balanced Scorecard para la gestión empresarial de la empresa CACIDEP S.A.C., Cajamarca.			
APLICABILIDAD	CONTEXTUALIZACIÓN	PERTINENCIA	% DE LA PROPUESTA VALIDADA
97%	95%	96%	96%

DECISIÓN O FUNDAMENTACIÓN DEL EXPERTO:

Después de la revisión de la propuesta, se procedió a validarlo tenido en cuenta los res criterios establecidos, por tanto, se sintetiza que la propuesta definitivamente mejora el problema de gestión empresarial de CACIDEP SAC.

OBSERVACIONES:

Chiclayo, 20 de diciembre del 2021.

Mg. Jhonner Mejía Huamán

Código de registro de ~~Sunedu~~ 40899

Centro de labores: Universidad Nacional Autónoma de Chota

N° de celular: 970005128



CPC. *Jhonner Mejía Huamán*

MAT N° 02 6955
Mg. Jhonner Mejía Huamán
DNI: 44095288

EXPERTO

Anexo 07

Autorización de aplicación del trabajo en empresa



“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”

Chota, 19 de octubre del 2021.

Dra. Mercedes Alejandrina Collazos Alarcón
JEFA EPG-UCV-CH

Presente. -

Asunto: AUTORIZA APLICACIÓN DE TRABAJO
DE INVESTIGACIÓN

Estimado Sr.:

Es grato dirigirme a usted para saludarle afectuosamente a nombre de la empresa CACIDEP S.A.C. y la vez manifestarle lo siguiente:

Que, con la finalidad de contribuir en el desarrollo profesional, la firma, en marco del fortalecimiento de las capacidades profesionales se AUTORIZA al CPC. YONEL DELGADO REQUEJO, alumno del Programa Académico de Maestría en Administración de Negocios – MBA, de la Universidad Cesar Vallejo, sede Chiclayo, para que pueda aplicar su trabajo de investigación titulado: “Balanced Scorecard para la gestión empresarial de la empresa CACIDEP S.A.C., Cajamarca”. Asimismo, se solicita remitir el informe de los resultados de la investigación con el propósito de realizar mejoras en la empresa.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para expresarle mi consideración y estima personal.

Cordialmente,



A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Oscar Tarrillo Saldaña'.

Mg. Oscar Tarrillo Saldaña
Gerente General CACIDEP S.A.C.
Jr. Santa Asunción # 106 | CHOTA-PERU
C. 976014664
cacidepsac@gmail.com

C.C. File
OTS/G.G.

976 014 664

cacidepsac@gmail.com

Jr. Santa Asunción # 106 – Chota

www.cacidep.com

@cacidep

@cacidep



Anexo 08

Autorización de la empresa para publicación



AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES

Datos Generales

Nombre de la Organización:	RUC: 20607311561
CACIDEP SAC.	
Nombre del Titular o Representante legal: Gerente general	
Nombres y Apellidos Mg. Oscar Tarrillo Saldaña	DNI: 46836132

Consentimiento:

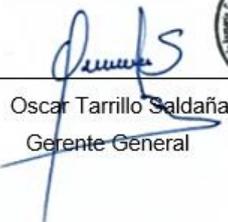
De conformidad con lo establecido en el artículo 7º, literal "f" del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo (¹), autorizo [X], no autorizo [] publicar LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, en la cual se lleva a cabo la investigación:

Nombre del Trabajo de Investigación	
Balanced Scorecard para la gestión empresarial de la empresa CACIDEP S.A.C., Cajamarca	
Nombre del Programa Académico: Maestría en Administración de negocios- MBA	
Autor: Nombres y Apellidos Yonel Delgado Requejo	DNI: 71622304

En caso de autorizarse, soy consciente que la investigación será alojada en el Repositorio Institucional de la UCV, la misma que será de acceso abierto para los usuarios y podrá ser referenciada en futuras investigaciones, dejando en claro que los derechos de propiedad intelectual corresponden exclusivamente al autor (a) del estudio.

Lugar y Fecha: Chota, 15 de diciembre del 2021.

Firma: _____


Oscar Tarrillo Saldaña
Gerente General



Anexo 09

Matriz de Consistencia

Título: Balanced Scorecard para la gestión empresarial de la empresa CACIDEP SA.C., Cajamarca.

Problema	Hipótesis	Objetivo	Variable	Dimensiones	Indicadores	Metodología				
¿El balanced scorecard mejorará la gestión empresarial de la empresa CACIDEP SAC, Cajamarca 2021?	Si se aplica el balanced scorecard, entonces si mejora la gestión empresarial de la empresa CACIDEP SAC, Cajamarca 2021.	OG: Proponer el balanced scorecard para mejorar la gestión empresarial de la empresa CACIDEP SA.C., Cajamarca 2021.	Balanced Scorecard	Perspectiva financiera	Margen bruto	Tipo: Básica				
					Margen neto					
					Metas de venta					
					Recudir gastos					
				Perspectiva Clientes	Participación mercado		Enfoque: Mixto			
					Satisfacciones del cliente					
				Perspectiva procesos internos	Servicios perfectos			Nivel: Descriptivo		
					Mejora de procesos					
		Perspectiva crecimiento y aprendizaje	Evaluación laboral	Diseño: No experimenta – transversal						
			Capacitación personal							
		OE1: Diagnosticar la gestión empresarial de la empresa CACIDEP SA.C.	Gestión Empresarial		Planificación				Estrategias	Población: 14 colaboradores CACIDEP
									Políticas	
Objetivos										
Acciones										
Organización	Estructura organizacional				Muestra: N = n					
	División de trabajo									
			Coordinación			Muestreo:				

	OE2: Diseñar el balanced scorecard para empresa CACIDEP S.A.C.	Dirección	Comunicación	No probabilístico – intencional Técnicas e instrumento: Encuesta – Cuestionario / Entrevista – guía de entrevista.
			Motivación	
			Liderazgo	
	OE3: Validar la propuesta por expertos	Control	Inspección	
			Evaluación	

Anexo 10

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Soy **Yonel Delgado Requejo**, estudiante de la **Maestría en Administración de Negocios – MBA**, de la **Universidad Cesar Vallejo**; la presente tiene como motivo informarle que, deseamos contar con su participación voluntaria en la investigación con fines académicos que lleva por título **Balanced Scorecard para la gestión empresarial de la empresa CACIDEP SA.C.**

Por lo tanto, es de suma importancia que usted tenga conocimiento que para el desarrollo del estudio se aplicará lo siguiente:

- ✓ Una encuesta que consta de 12 ítems
- ✓ El tiempo de duración de la encuesta es aproximadamente 20 minutos

Asimismo, es importante mencionar que no existe incentivo económico, ni de otra índole para su participación la cual es por voluntad propia. También, los resultados obtenidos serán empleados solo para fines de investigación y podrán ser utilizados como antecedentes para futuros estudios. Del mismo modo, sus datos serán confidenciales, por lo cual la encuesta será anónima.

Consentimiento

He leído el presente documento, por ello participar voluntariamente de la investigación. De igual manera tengo conocimiento que puedo optar por no participar a pesar de haber aceptado inicialmente, y puedo desistir del estudio en el momento que considere oportuno.

Recibiré una copia digital de las respuestas del presente consentimiento informado del que formo parte.

Nombre completo del (de la) participante:

Firma:

<https://formSgle/LQKDQubRZ6xzJVmY6>