



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

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

**Modelo de Balanced scorecard para el direccionamiento
estratégico de la Empresa Constructora Zuloeta, Chiclayo.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Administración de Negocios – MBA**

AUTORA:

Temoche Zapata, Maria Luisa (ORCID: 0000-0001-9105-0828)

ASESOR:

Dr. Dios Castillo, Christian Abraham (ORCID: 0000-0002-2469-9237)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y Herramientas Gerenciales

CHICLAYO - PERÚ

2021

Dedicatoria

Quiero dedicar mi trabajo de investigación a Dios, por haberme permitido mantenerme con salud y fortaleza también a mi familia; de manera muy especial a mi madre, que es mi mayor ejemplo a seguir como persona y sobre todo por ser una madre amorosa y dedicada.

A mi querido padre, por su amor y apoyo constante; también a mi hermano, por siempre motivarme para poder salir adelante, sin importar la distancia que nos separe.

A mis amados sobrinos, quienes son mi mayor motivación y están siempre presentes en los momentos más importantes de mi vida.

María Luisa.

Agradecimiento

A agradezco a Dios por todas bendiciones derramadas en mi vida, también a mí querida familia por su apoyo constante y motivarme para siempre seguir adelante, sobre todo a mi abuela y mi madre que ya no están aquí físicamente.

La autora

Índice de Contenidos

Carátula	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Índice de Contenido	iv
Índice de Tablas.....	vi
Índice de gráficos y figuras	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
I. INTRODUCCIÓN	10
II. MARCO TEÓRICO	15
III. METODOLOGÍA	20
3.1. Tipo y diseño de la investigación	21
3.1.1. <i>Tipo de Investigación</i>	21
3.1.2. <i>Diseño de Investigación</i>	21
3.2. Variables y operacionalización	22
3.3. Población, muestra y muestreo	26
3.3.1. <i>Población</i>	26
3.3.2. <i>Muestra</i>	26
3.3.3. <i>Muestreo</i>	27
3.3.4. <i>Unidad de análisis</i>	28
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	29
3.4.1. Técnicas de investigación	29
3.4.2. Instrumentos de recolección de datos.	29

3.4.3. Confiabilidad	29
3.4.4. Validez	30
3.5. Procedimientos.....	30
3.6. Método de análisis de datos.....	30
3.7. Aspectos éticos	31
IV. RESULTADOS	32
V. DISCUSIÓN	50
VI. CONCLUSIONES.....	52
VII. RECOMENDACIONES.....	54
VIII. PROPUESTA	55
REFERENCIAS	67
ANEXOS.....	72

Índice de Tablas

Tabla 1	27
<i>Tabla 2</i>	28
Tabla 3	32
Tabla 4	32
Tabla 5	33
Tabla 6	34
Tabla 7	34
Tabla 8	35
Tabla 9	35
Tabla 10	36
Tabla 11	36
Tabla 12	37
Tabla 13	38
Tabla 14	38
Tabla 15	39
Tabla 16	39
Tabla 17	40
Tabla 18	40
Tabla 19	41
Tabla 20	41
Tabla 21	42
Tabla 22	42
Tabla 23	43
Tabla 24	44
Tabla 25	44
Tabla 26	45
<i>Tabla 27</i>	45
<i>Tabla 28</i>	46

<i>Tabla 29</i>	46
<i>Tabla 30</i>	47
<i>Tabla 31</i>	48
<i>Tabla 32</i>	49

Índice de gráficos y figuras

Figura 1. Gráfico Ítem1, encuesta colaboradores.....	32
Figura 2. Gráfico Ítem 2, encuesta colaboradores.....	36
Figura 3. Gráfico Ítem 5, encuesta colaboradores.....	38
Figura 4. Gráfico Ítem 24, encuesta colaboradores.....	40
Figura 5. Gráfico Ítem 1, encuesta clientes.....	42
Figura 6. Gráfico Ítem 16, encuesta clientes.....	44

Resumen

La presente investigación lleva por título “Modelo de Balanced Scorecard para el Direccionamiento Estratégico de la Empresa Constructora Zuloeta, Chiclayo”, la cual tuvo como principal objetivo elaborar un Balanced Scorecard para dicha empresa. Este trabajo tiene como finalidad mostrar la importancia del Balanced Scorecard como sistema de gestión en beneficio de las empresas que lo implementan de manera adecuada.

Para entender el objetivo de este trabajo, se comenzó por presentar la importancia de las empresas en la economía mundial y así poder justificar la razón de las mismas.

El fin de ésta investigación se hace una contextualización del direccionamiento estratégico empresarial colocando énfasis el papel del Balanced Scorecard como herramienta de administración para estas organizaciones para que puedan alcanzar todos sus objetivos y metas trazadas.

Las empresas Peruanas, la gran mayoría no tienen conocimiento sobre el Balanced Scorecard, por ende no lo implementan, ya que desconocen la eficacia del mismo; en el presente trabajo se ha establecido como objetivo General elaborar un Balanced Scorecard para el direccionamiento estratégico de la empresa Constructora Zuloeta. Para el cumplimiento del objetivo general se toma en cuenta los objetivos Específicos tales como Diagnosticar el estado actual del direccionamiento estratégico en la empresa en estudio, además de diseñar el Balanced Scorecard de la empresa.

Finalmente, como conclusión podemos decir que para poder cumplir con el objetivo específico respecto al estado actual del direccionamiento estratégico de la Constructora Zuloeta – Chiclayo, se tuvo que tener conocimiento sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de dicha empresa, además se tuvo que realizar un diagnóstico interno y externo, así como examinar las dificultades y problemas que tienen que ver con las actividades propias de la organización.

Palabras clave: balanced scorecard, direccionamiento estratégico, empresas.

Abstract

This research is entitled "Balanced Scorecard Model for the Strategic Direction of the Zuloeta Construction Company, Chiclayo", which had as its main objective to develop a Balanced Scorecard for said company. The purpose of this work is to show the importance of the Balanced Scorecard as a management system for the benefit of companies that implement it properly.

To understand the objective of this work, it began by presenting the importance of companies in the world economy and thus being able to justify the reason for them.

The purpose of this research is a contextualization of the business strategic direction placing emphasis on the role of the Balanced Scorecard as a management tool for these organizations so that they can achieve all their objectives and goals.

Peruvian companies, the vast majority do not have knowledge about the Balanced Scorecard, therefore they do not implement it, since they do not know its effectiveness; In this work, the General objective has been established to prepare a Balanced Scorecard for the strategic direction of the company Constructora Zuloeta. For the fulfillment of the general objective, the Specific objectives are taken into account such as Diagnosing the current state of the strategic direction in the company under study, in addition to designing the Balanced Scorecard of the company.

Finally, as a conclusion we can say that in order to meet the specific objective regarding the current state of the strategic direction of Constructora Zuloeta - Chiclayo, it was necessary to have knowledge about the strengths, weaknesses, opportunities and threats of said company, in addition it had to carry out an internal and external diagnosis, as well as examine the difficulties and problems that have to do with the activities of the organization.

Keywords: balanced scorecard ,strategic direction, business.

I. Introducción

I. Introducción

En el ámbito de consideración del papel de las empresas en la economía mundial, sobre todo en los países en vías de desarrollo, surge la noción de asegurar una mejor administración de las mismas. A lo largo del tiempo, las empresas han jugado y siguen jugando un papel importante, porque son herramientas para la creación de empleo, logrando así la creatividad personal y el desarrollo humano, convirtiéndose en una de las ventajas de las estructuras económicas de los países. A través de la producción, comercialización, mejora e innovación de productos y servicios, la empresa satisface las necesidades y deseos de mejorar la calidad de vida de las personas. Como fuente de ingresos, promueven el poder adquisitivo de muchos miembros de la sociedad. Cuando las empresas sean responsables ante la sociedad, cooperarán en la protección del medio ambiente y ayudarán a los grupos más marginados. Y también promueven el logro de metas individuales y grupales. Ahora vamos a hablar sobre el Balanced Scorecard. En primer lugar, debemos señalar que el concepto de Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral fue propuesto conjuntamente por los dos autores Norton y Kaplan en febrero de 1992. El modelo fue desarrollado por Howard Business La revista Review es una de las doctrinas más prestigiosas en el campo de la gestión en los últimos 75 años, y es el modelo utilizado por el 60% de las organizaciones del mundo para ejecutar sus estrategias. Kaplan & Norton (2000) explicaron: "El cuadro de mando integral es una herramienta revolucionaria que guía la energía, las habilidades y la experiencia de las personas en la organización para lograr objetivos estratégicos y moviliza a las personas para completar tareas a largo plazo". El Balanced Scorecard nos permite comprender a la empresa en áreas importantes como el desempeño financiero y empresarial; de igual manera, en temas clave del desempeño futuro de la organización, como el liderazgo de los empleados o el desarrollo de sistemas de información. En el aspecto económico, la correcta aplicación del cuadro de mando integral en la empresa también aumentará su rentabilidad. Su modelo de gestión tiene cuatro visiones interconectadas: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje e innovación. El cuadro de mando integral

permite observar cómo cosas intangibles como la capacidad, las habilidades, los conocimientos o los estilos de trabajo promueven que los clientes vean que se compensan sus necesidades y expectativas y, en definitiva, se obtienen resultados económicos. Según Kaplan y Norton (2004), un mapa estratégico es un modelo que integra metas. El modelo está diseñado y entendido en su totalidad desde la perspectiva de un cuadro de mando integral porque utiliza técnicas causales para gestionar metas y especificar "La estrategia es obvia". Córdoba señaló que el mapa estratégico es "el aporte conceptual más importante del cuadro de mando integral" porque permite comprender la consistencia y relevancia entre los objetivos estratégicos a través de gráficos sistemáticos y de fácil comprensión, y los colaboradores pueden verlos fácilmente.

En Colombia, el colegio general de la Facultad de Farmacia, el problema es: no tienen una imagen global de toda la organización, y los altos directivos son muy ignorantes de cada departamento de la organización. El motivo es que decidieron implementar un cuadro de mando integral y crear un mapa estratégico. Relevante, el mapa puede representar visualmente toda la estrategia de la organización. Desde una perspectiva de medición, un mapa estratégico es beneficioso porque permite la comunicación estratégica con todos los miembros de la organización de una manera sencilla, lo que significa que todos tienen una clara comprensión de la visión. De manera similar, si se optimiza la comunicación interna, cada miembro puede comunicar de manera más efectiva su progreso en el logro de sus objetivos. En este sentido, Azabache et al. (2019) son mucho más efectivos en el seguimiento de las actividades, pudiendo determinar qué actividades retrasan particularmente el desempeño de la organización. En Chile, la Procuraduría General de la Nación planteó las siguientes preguntas porque fallaron varias veces en las operaciones más frecuentes y la designación de las funciones de sus socios. Por lo tanto, es necesario implementar un cuadro de mando integral, porque puede mejorar la capacidad de aprendizaje y puede ser fortalecido por el llamado "double-loop learning" o "aprendizaje de doble ciclo" en español. Generalmente, cuando una organización detecta un error en alguna operación, lo corregirá de inmediato, pero no suele investigar la causa de este error, es decir, no menciona la estructura, sino que solo resuelve la operación. Para Ramírez y otros, en 2019, el aprendizaje de doble ciclo promueve la reflexión basada en la experiencia

pasada, por lo que el resultado será incluso cambios en los mismos pilares estratégicos para optimizar las operaciones generales de la organización. Además, conduce a una forma ordenada y lógica de facilitar la participación de todos los empleados.

En Brasil, la Dirección de Planeación del Ministerio de Obras Públicas, el problema es que no tienen claros los objetivos estratégicos de la organización por lo que el Balanced Scorecard puede ayudar a las organizaciones a diseñar indicadores clave de desempeño para los objetivos estratégicos de cada organización. Para Soares y otros en 2019, esto asegura que la organización y sus diversos campos midan lo que realmente importa. Con base en nuestra experiencia, hemos descubierto que las empresas que aplican cuadros de mando integral tienen procesos de gestión de la información de alta calidad y mejores procesos de toma de decisiones. En Perú en la Empresa Procesos Textiles, E.I.R.L, el problema era si la aplicación de una nueva estrategia en la empresa iba a dar resultados positivos.

El Balanced Scorecard conserva los indicadores financieros como un resumen importante del desempeño de la gerencia, pero enfatiza un conjunto de indicadores más completo e integrado que conecta a los clientes actuales, los procesos internos, los empleados y el desempeño del sistema con el éxito financiero general largo. Para Suárez et al. (2019), el cuadro de mando integral es responsable de la perspectiva financiera, porque los indicadores financieros son muy valiosos para resumir las consecuencias económicas (fáciles de medir) de las acciones que se han tomado. Para Suárez et al, 2019 el Balanced Scorecard se encargó de la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros han sido valiosos para resumir las consecuencias económicas fácilmente mensurables de las acciones tomadas. Los indicadores de desempeño financiero indican la estrategia de la empresa, si su implementación y ejecución contribuyen a un aumento en el mínimo aceptable. Los objetivos financieros solían estar relacionados con la rentabilidad. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de cash flow.

En Perú, el problema con la empresa procesadora de exportaciones E.I.R.L. es que han encontrado problemas para brindar recomendaciones de valor que retengan a los clientes en ciertos segmentos del mercado. Desde la perspectiva de un cliente del Balanced Scorecard, los gerentes identificaron los consumidores y los segmentos de

mercado en los que competiría la unidad de negocios y midieron el desempeño de la unidad de negocios en el segmento de negocios seleccionado. Incluye varios indicadores básicos o generales de éxito como resultado de una estrategia diseñada y bien aplicada. Los indicadores básicos contienen satisfacción del cliente, tasa de retención de clientes, adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y participación de mercado en fracciones de mercado específicos. Para Mendoza et al (2019), la perspectiva del cliente también tiene que contener indicadores del valor agregado que la organización contribuye a los clientes en determinados segmentos. Los impulsores de algunos segmentos importantes de clientes representaron los componentes cruciales y así cambiar de cliente o para fidelizar a sus proveedores. La perspectiva del cliente permitió que gerentes de línea formular una estrategia basada en el mercado para los clientes que producía rendimientos financieros futuros superiores.

En Perú, en SERVITROQ SRL, el problema que presentaban era que no estaban seguros de invertir en capacitación de empleados. La formación y la ampliación de una organización se basa en tres fuentes primordiales: las personas, los sistemas y los procesos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Balanced Scorecard, mostraron grandes brechas entre las capacidades existentes de los consumidores, los sistemas y los procesos. Al mismo tiempo, mostraron que era preciso lograr un resultado que representara un gran avance. Para Mostacero et al (2019) las empresas tuvieron que invertir en la reconversión de los colaboradores, fortalecieron los sistemas y tecnologías de la información y coordinaron procesos y rutinas de la organización. En resumen, el Balanced Scorecard, tradujo el enfoque y la estrategia a través de perspectivas equilibradas en metas e indicadores. Balanced Scorecard incluyó indicadores de los resultados esperados, así como las técnicas que lograrán los resultados esperados para el futuro. En Lambayeque, en la Empresa de Acuicultura, presentaron el problema de que no contaban con un mapa estratégico de la empresa, y tan pronto como pudieron implementar el balance, se elaboró un mapa estratégico que incluía la misión y objetivos de la empresa y cada sector, además, a las intersecciones y puntos de desarrollo entre las áreas. El Balance Scorecard fomentó una modificación en el conocimiento empresarial. Todos los empleados conocían la metodología antes de su aplicación. También tuvieron que

precisar los indicadores estratégicos utilizados. Para López et al (2019), el Balance Scorecard se basa en medidas de desempeño. En consecuencia, los contadores presentaban periódicamente el avance del programa.

Solo entonces la organización sabrá si va en la dirección correcta que permita alcanzar sus objetivos. En Lambayeque en la Empresa Gilat, tenían el problema de que no se establecían los posibles escenarios de toma de decisiones en determinadas situaciones, o los problemas fortuitos que pudieran surgir. Razón por la cual con un enfoque objetivo y en tiempo real, desde Perú, establece que Balanced Scorecard provoca una serie de resultados que benefician la gestión de la organización para tomar de decisiones, pero para conseguirlo es necesario Implementar la metodología y aplicación para monitorear y examinar los indicadores obtenidos del análisis. Para Silva et al (2019) con quienes fue necesario lograr una mejora en la comunicación con todo el personal de los objetivos y su pleno desempeño, así como integrar información de diversos sectores de actividad y finalmente la mejora de los indicadores financieros.

En el Perú, en el Gobierno Regional de Lambayeque, para Sánchez et al (2019) Su problema era que no tenían un indicador a largo plazo, por lo que decidieron implementar el Balanced Scorecard. Era la herramienta de medición definitiva, ya que era responsable de monitorear todos los elementos clave en la estrategia de la organización. Empezando con la mejora continua y las alianzas incluso el trabajo en equipo y la escala global. Y ello ha permitido a las empresas lograr su mejor resultado. En la región Lambayeque, está ubicada la Constructora Zuloeta; dicha empresa cuenta con 16 empleados, se dedica a actividades de arquitectura e ingeniería, así como a actividades de consultoría técnica asociadas. Fue fundada y constituida el 8 de febrero de 2017 y reconocida SOCIEDAD INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA. La empresa no implementó el Balanced Scorecard, por lo que, al contratar nuevos empleados, les resultaba difícil definir los roles de sus nuevos empleados, así como las propuestas de valor que retendrían a los clientes y perspectivas. Por ende, al implementar el Balanced Scorecard, creemos que no habría más inconvenientes en la asignación de roles a sus empleados. Además, debe existir una estrategia para ganar nuevos clientes y su lealtad. Por tanto, ante la problemática identificada, surge la pregunta ¿en qué medida la implementación de un Balanced Scorecard afecta la dirección estratégica de la constructora Zuloeta, Chiclayo? Con el objetivo general de

desarrollar un cuadro de mando integral para la dirección estratégica de la constructora Zuloeta. Para alcanzar el objetivo general, se tendrán en cuenta los objetivos específicos que se enumeran a continuación: 1. Diagnosticar el estado actual del direccionamiento estratégico en la empresa en estudio. 2. Diseñar el Balanced Scorecard de la empresa en estudio. 3. Determinar si la Implementación del Balanced Scorecard logrará que los colaboradores consigan integrarse en la organización. Como hipótesis de la investigación se plantea lo siguiente: si se aplica de manera correcta el Balanced Scorecard en la Constructora Zuloeta, el impacto en éstas será positivo ya que podrán tener conocimiento sobre el desempeño financiero y comercial.

II MARCO TEÓRICO

En los antecedentes, citaremos a Ruiz (2019), en su investigación relacionada con el Balanced Scorecard como herramienta de gestión de servicios para empresas, cuyo objetivo es determinar la importancia de esta herramienta. Utilizado como métodos de contraste para el estudio de datos. Obtuvo los siguientes resultados: del 100 % de los entrevistados, el 45 % desconocen la utilización del Balanced Scorecard, el 35 % no quiere invertir en la implementación del Balanced Scorecard en las empresas. Así mismo, se pudo establecer que las empresas son las que desean implementar el Balanced Scorecard en las mismas, y las microempresas no. Por último, recomienda que centres tu atención en empresas que desconocen el uso del Cuadro de Mando Integral ya que representa un buen grupo de personas y sería muy beneficioso para sus empresas poder implementar esta herramienta. Esta investigación es relevante porque nos muestra la desinformación que existe en el entorno empresarial sobre el Balanced Scorecard, razón por la cual las empresas no lo toman en consideración en sus organizaciones, y también detalla potenciales empresas para ponerlo en obra.

El Balanced Scorecard es una herramienta que concretiza la visión y estrategia de la organización mediante un mapa consistente con objetivos y medidas de desempeño establecidos de acuerdo a cuatro perspectivas diferentes: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Estas medidas deben estar afines para informar una pequeña cantidad de temas estratégicos amplios, como el

crecimiento de la empresa, la reducción de riesgos y el aumento de la productividad. El principal objetivo del Balanced Scorecard está alineado al planeamiento estratégico con acciones operacionales de la organización. Estas cuatro perspectivas fundamentales son parte de una estrategia que, a su vez, es un conjunto de hipótesis de causa y efecto. Por tanto, este sistema de medición debe delimitar las relaciones con los objetivos y sus perspectivas para que sean elaborados y aceptados.

Por lo tanto, debe existir un vínculo estrecho entre las perspectivas, por ejemplo, la rentabilidad del capital empleado puede ser la causa del aumento de las ventas a los clientes existentes, promovida por la puntualidad en la entrega de productos que son la causa de una mejor calidad del producto. Proceso en menor tiempo, habiendo obtenido la formación impartida a los empleados. Para que las empresas sobrevivan a la competencia en la era de la información, deben tener un sistema de gestión y medición derivado de estrategias y capacidades, y no solo centrado en métricas financieras. El Cuadro de Mando Integral preserva la medición financiera como análisis crítico del ejercicio de gestión, pero abre la puerta a otras medidas internas más detalladas vinculando al cliente, los procedimientos internos, los colaboradores y el éxito de los sistemas reflejados en éxito financiero a largo plazo término.

Desde el punto de vista que el Balanced Scorecard es un sistema que también muestra su importancia para el aspecto financiero, ya que será posible medir las actividades de una compañía en términos de visión y estrategia para brindar a los gerentes una orientación global de la organización, por lo que podemos decir que es un instrumento que logrará optimizar la gestión de las organizaciones (sea cual sea su tamaño) y ser más competitivas.

El Balanced Scorecard No puede limitarse a solucionar las complicaciones del pasado, sino que sirve como una herramienta ventajosa para solucionar inconvenientes recientes y nuevos eventos que imposibilitan una buena gestión de las organizaciones, y se señalarán algunos de ellos: 1.- Los activos intangibles tienen mayor peso que los activos tangibles, cuando se habla de la ventaja competitiva. 2.- Implementación estratégica deficiente en varios niveles organizativos. 3.- La estrategia es definida teniendo en cuenta una visión de corto plazo. 4.- Predominio en el manejo de indicadores financieros. 5.- Las relaciones

causa y efecto muestran ambigüedad o falta de claridad. 6.- La falta de coordinación entre estrategia e acción viabiliza la ausencia de resultados, logros y metas.

En la era de la información actual, las organizaciones deben operar a través de procesos integrados que coordinen diferentes funciones comerciales para lograr la competitividad deseada. Ante los inconvenientes antes mencionados y la búsqueda de soluciones que nos lleven a conseguir los objetivos primarios.

Para Zegarra et al (2019), el Balanced Scorecard tiene cuatro perspectivas que son interdependientes para poder encontrar los objetivos marcados, cada una de ellas se especificará a continuación: 1.- Perspectiva financiera: Esto se ha utilizado durante mucho tiempo en las organizaciones para ver la rentabilidad y solvencia de la empresa, tiene varios indicadores, traduciendo los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros. En esta etapa se pueden plantear dos preguntas: ¿Cómo nos ven los accionistas y qué objetivos surgen de las expectativas financieras de los inversores de la empresa? 2.- Perspectiva de clientes: Los clientes son una parte importante del funcionamiento de las organizaciones, por lo que su lealtad y satisfacción se traducen en ganancias financieras para las organizaciones; así los activos intangibles logran crear valor. Asimismo, se plantean dos preguntas: ¿Cómo es percibida la organización por los consumidores?, y ¿qué objetivos proceden de las particularidades de nuestros clientes que son indispensables para lograr su satisfacción? 3.- Perspectiva de los procesos internos: esta perspectiva es fruto de la anterior, pues para satisfacer a los clientes es necesario organizar los procesos internos que hacen realidad este objetivo. Los procesos internos se logran dividir en procesos de gestión operativa, procesos de gestión de clientes, procesos de gestión innovadores y procesos sociales. En esta perspectiva, surgen estas interrogantes: ¿En qué procesos de cadena valiosos se debe anotar esto? ¿Qué objetivos surgen de los procesos desarrollados por la organización y cuáles son necesarios para alcanzar los objetivos económicos y con los consumidores? - Posibles perspectivas (aprendizaje y crecimiento): Las tres perspectivas anteriores mencionadas: Las finanzas y los procesos no se pueden cumplir si no hay personas en la organización asignadas a estas tareas. El papel de los empleados es extremadamente importante en la gestión de empresas. Por ello, es importante capacitarlos para lograr el crecimiento

que desean, lo que se traduce en un mejor desempeño de las funciones dentro de la empresa, seguido de una mejor situación económica. Aquí también surgen dos preguntas importantes: ¿Qué objetivos deberían definirse en relación con las capacidades y el potencial de la organización para afrontar los retos presentes y futuros? ¿Qué recursos estratégicos están disponibles? ¿Puedes seguir mejorando y estableciendo valor? Para Sánchez et al (2019) Cada empresa tiene propiedades propias y diferentes y por ello la elaboración del Balance Scorecard presenta características especiales de cada empresa: pero no se puede considerar el cumplimiento de cuatro fases para definir el Balance Scorecard dentro de cada organización.

- Primera fase: definición de la unidad de negocio donde se quiere desarrollar.

Como indica el nombre de la fase, es en esta etapa donde se debe definir la unidad de negocio donde se implementará el Balance Scorecard.

Para la definición de esta unidad es necesario analizar en detalle la organización en su conjunto y sus unidades de negocio, en el caso de empresas que fabrican un producto u ofrecen un servicio, se debe elaborar un plan de Balanced Scorecard, en su totalidad como organización, y con los que tienen varias unidades (a los que se les presentan varias funciones y diferentes en todas las actividades comerciales) y recomendó que se desarrolle un Balanced Scorecard para cada uno. Una vez definido el área de actividad en la que se aplicará el Balanced Scorecard, debemos tener en cuenta la siguiente información:

- Los objetivos financieros de crecimiento, rentabilidad y flujo de caja: también otra medida contable y financiera considerada fundamental para la empresa en particular.
- Factores específicos relacionados con el entorno en el que opera la organización.
- Relaciones con el resto de actividades de la organización: clientes habituales, competencias, proveedores, etc.
- Segunda fase: Identificar los vínculos entre la organización y las unidades estratégicas de negocio.

La información relacionada con las unidades de negocio debe ser revisada por los gerentes, también sería de gran utilidad si el responsable de elaborar el plan Balanced Scorecard lograra tener la oportunidad de dialogar con los gerentes para

hacer un relevamiento de expectativas y objetivos y así poder hacer seguimiento a las propuestas de los indicadores del Balanced Scorecard en cada perspectiva. Unavez recopilada esta información, debe ser analizada por el responsable de la elaboración del Balanced Scorecard y de la elaboración de una relación de objetivos e indicadores a destacar en las primeras reuniones con los responsables. Es importante relevar las dificultades, peculiaridades y resistencias de las personas al uso del Balanced Scorecard.

3. Tercera Fase – Elegir y diseñar los indicadores El responsable de la producción del Balanced Scorecard debe trabajar con el equipo directivo para lograr cuatro prioridades:

- Expresar los objetivos estratégicos a partir de las impresiones resultantes de la reunión con los gerentes.
- Para cada meta, identifique un indicador que pueda usarse para lograr las metas establecidas.
- Para cada indicador establecido se deben identificar las fuentes de información y las acciones que nos lleven a tener accesibilidad de la misma.
- Verificar para cada perspectiva los vínculos con los indicadores y también de su relación entre las propias perspectivas.

El éxito del Balanced Scorecard depende de cada correcta identificación de los indicadores que puedan expresar los objetivos y por tanto del significado de la estrategia, se mencionan algunos de los denominados indicadores centrales que reflejan una situación deseable en las empresas como: participación de mercado, rentabilidad, productividad de los empleados, etc. Cuarta Fase - Implementación: En esta fase se realizan las fases previas, los indicadores deben estar interconectados con las bases de datos y los sistemas de información de la empresa, para que el Balanced Scorecard se comunique a toda la empresa. En esta última fase, se lleva a cabo una reunión con los directores para reforzar las reuniones anteriores y así llevar a cabo las acciones para alcanzar los objetivos propuestos. Estas acciones deben llevarse a cabo teniendo en cuenta los cambios en la gestión de la organización previstos para la ejecución del Balanced Scorecard. Con el final de la cuarta fase, se destacan las diez reglas para la implementación

exitosa de un Balanced Scorecard.

- El conocimiento de los beneficios antes de iniciar la implementación del Balanced Scorecard es fundamental para comunicar a toda la organización los beneficios de esta herramienta para evitar la desaprobación de su uso. • Apoyo de la junta, ningún sistema operativo puede tener éxito si la junta no da su apoyo incondicional a la iniciativa.

- Elija un momento para preparar e implementar el Balance Scorecard. • El líder del proyecto del Balanced Scorecard es quien tiene que liderar este proceso, tiene buenas dotes de comunicación e interactúa con toda la organización para un máximo apoyo.

- Educación y capacitación cuando este sistema necesita ser entendido a fondo con la preparación necesaria para lograr el éxito esperado. • La importancia de la elaboración del mapa estratégico, ya que no solo identifica los objetivos, sino también sus relaciones causa-efecto y se convierte así en una prueba factible de la estrategia.

- Establecer un proceso de seguimiento para determinar si existe diferencia entre los objetivos planteados y los objetivos alcanzados y obtener información sobre la efectividad de los objetivos e indicadores definidos. • Balanced Scorecard debe aplicarse en todos los niveles de la organización: unidades estratégicas de negocio, departamentos y áreas. • Integración de la gestión operativa del negocio, esto es posible cuando los presupuestos anuales están vinculados a un sistema de incentivos entre los objetivos personales y empresariales. • Balanced Scorecard debe ser parte de la empresa, es decir, no puede ser un proceso que comienza y termina, debe ser un proceso donde, en el tiempo, se produce un ajuste de la estrategia, objetivos e indicadores.

II METODOLOGÍA

3.1 Tipo y Diseño de Investigación

3.1.1 Tipo de Investigación

La investigación presenta un enfoque Mixto y tipo explicativo, lo cual se define a continuación:

Enfoque mixto: porque representa un grupo de procedimientos sistemáticos, empíricos y críticos que comprenden la recopilación y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, también su integración y discusión conjunta, para efectuar inferencias en la información recaudada. (Hernández Sampieri y Mendoza, 2014).

Tipo Explicativo: Va más allá de explicar fenómenos o instaurar relaciones entre conceptos; o sea están dirigidos para responder a las causas de acontecimientos y fenómenos físicos o sociales. Como propone el sobrenombre, su interés se centra en explicar las razones por las que se produce un fenómeno y en qué condiciones se desarrolla, o por qué se relacionan con más variables. (Hernández Sampieri et al. 2014).

3.1 Diseño de Investigación

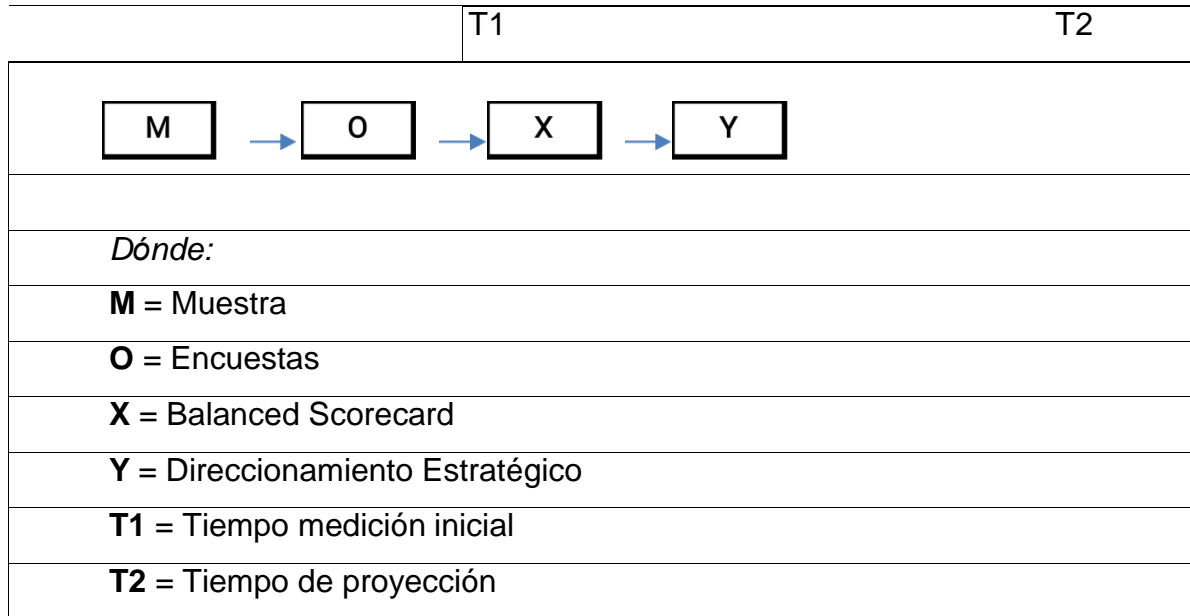
El presente estudio utilizó un diseño mixto con una base no experimental y un tiempo explicativo transversal, definido a continuación:

La investigación es explicativa, no experimental, ya que los fenómenos tal como acontecen en el contexto natural se estudian para estudiarlos. (Fernández Suarez et al. 2018).

Sección porque "este diseño facilita la recopilación de datos en un solo momento, cuyo propósito es describir variables y examinar su impacto y relación en un marco de tiempo determinado". (Fernández Suarez et al. 2018).

Explicativo, van más allá de describir fenómenos o establecer relaciones entre conceptos; esto quiere decir que permite confirmar o desmentir una tesis detallada en estudios previos y orientados al análisis e identificación de variables dependientes e independientes. (Fernández Suarez, 2018).

El diseño que se toma en cuenta para la investigación es explicativo, el cual se grafica de la siguiente manera.



3.2 Variables y operacionalización

Las variables de la investigación son dos las cuales se describen a continuación:

Variable independiente. Balanced Scorecard

Variable dependiente. Direccionamiento Estratégico

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Balanced Scorecard <i>Variable independiente</i> Silva (2019)	Es una herramienta que materializa la visión y estrategia de la empresa por medio de un mapa coherente con objetivos y medidas de desempeño constituido según cuatro perspectivas diferentes: financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento. Estas medidas deben ser relacionadas para comunicar un pequeño número de temas estratégicos amplios, como el crecimiento de la empresa, la disminución de riesgos y el aumento de la productividad.(Silva et al 2019)	De las empresas que han implementado el Balanced Scorecard los beneficios que han obtenido con ello y lo cual será medido a través de un cuestionario de 30 ítems, donde se evaluarán 4 dimensiones, con 11 indicadores, bajo la escala de Likert.	Financiera	Estructura financiera de la empresa. Factores de rentabilidad	Siempre (5) Casi siempre (4) Algunas veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)
			Cliente	Satisfacción del cliente. Incremento de Clientes. Fidelización del	

				cliente.	
			Procesos Internos	Control. Resultados.	
			Crecimiento Empresarial	Eficiencia en los procesos de negocio. Nivel de Compromiso Identidad Corporativa	
Direccionamiento Estratégico <i>Variable dependiente</i> Soares (2018)	Es la formulación de las finalidades y propósitos de una organización proyecto, donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo que apuntan a la perdurabilidad, crecimiento y sostenibilidad de la misma que sirve de marco referencial para los objetivos	Se va a aplicar un cuestionario a los colaboradores, para ver si se ha logrado cumplir con los propósitos establecidos por la organización, el cual consta de 10 preguntas para medir los	Planeación	Identidad Corporativa. Estructura y forma de organización.	Muy satisfecho (5) Satisfecho (4) Indiferente (3) Insatisfecho (2) Totalmente

	y lineamientos consagrados en el plan estratégico.” (Soares,2018)	Indicadores. Distribuidos en las tres dimensiones, bajo la escala de Likert de 5.			Insatisfecho (1)
			Recursos	Compromiso y satisfacción. Desempeño	

3.3 Población, muestra y muestreo.

3.3.1 Población.

Es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes por lo que las conclusiones de la investigación serán amplias. Esto está delimitado por el problema y los objetivos del estudio. (Hernández Franco, 2016) Asimismo, también puede definirse, población como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población tienen una característica común, que se estudia y da lugar a los datos de investigación. Mediante determinadas especificaciones, una población puede incluirse en otra. En estos casos, podemos referirnos a la población incluida, como sub Un solo miembro de una población se conoce como un elemento de la población (Tamayo Mario 2016).

En la presente investigación se muestran dos poblaciones las cuales estarán conformadas de la siguiente manera:

Población 1. Los colaboradores que laboran en la Empresa Constructora Zuloeta de la ciudad de Chiclayo.

Población 2. Los clientes que llegan a realizar alguna tipo de contrato la Empresa Constructora Zuloeta de la ciudad de Chiclayo.

3.3.2 Muestra.

La muestra es una porción de la totalidad de un fenómeno, o actividad considerada característica del total, también llamada muestra representativa. La muestra se deriva de dar a conocer a los interesados o a una audiencia determinada los resultados, productos o servicios que demuestran o sirven como manifestación de un tipo de evento (Hernández, R. 2010).

La muestra que se toma en cuenta en las poblaciones se indica a continuación:

Muestra 1. Se tomarán en cuenta a los colaboradores que atienden de manera directa a los clientes que llegan a la Empresa Constructora Zuloeta de la ciudad de Chiclayo, presentando a continuación los puestos de trabajos tomados en cuenta:

Tabla 1. Puestos de la Empresa Constructora Zuloeta Chiclayo, 2020

Puesto de Trabajo	Cantidad
Gerente de la empresa Constructora	1
Funcionarios administrativos	2
Supervisor de oficina	1
Ingeniero Principal	1
Ingenieros de Planta	6
Asesores	5
Total Colaboradores	16

Nota Oficina Constructora Zuloeta – Chiclayo.

Muestra 2. Se toma en cuenta a los clientes que llegan a la Empresa Constructora Zuloeta de la ciudad de Chiclayo, los cuales tienen un contrato con la empresa, no se conoce en realidad el total de clientes debido que son clientes en forma general y no se puede clasificar que cliente es solamente exclusivo de la zona, por ende, para la segunda muestra se aplicará la fórmula de muestra infinita, la cual se presenta a continuación:

$$n_0 = \frac{Z^2 P (1 - P)}{E^2}$$

Dónde:

P = proporción poblacional, que son valores que se obtienen por estudios anteriores, por la muestra piloto y si no se conoce asumir $p=0.5$.

E = Error de estimación que también es fijado por el investigador (generalmente es el 5%)

Z = es el valor de la distribución normal estandarizada para un nivel de confianza fijado, el cual se toma en cuenta en un 95%.

$$n_0 = \frac{(0.96)^2 (0.5) (1 - 0.5)}{(0.05)^2}$$

$$n_0 = 90.25$$

$$n_0 = 90$$

La muestra 2, estará compuesta por 90 clientes que lleguen a la Empresa Constructora Zuloeta de la ciudad de Chiclayo.

3.3.3 Muestreo.

El muestreo es un proceso de métodos para obtener una muestra finita de una población finita o infinita, con el fin de estimar valores de parámetros o corroborar hipótesis sobre la forma de una distribución de posibilidades o sobre el valor de un parámetro de una o más poblaciones. (Afuah, A., y Tucci, C. 2001).

Muestreo No probabilístico a criterio, se toman en cuenta a los individuos como son los colaboradores que atienden de manera directa a los clientes que llegan a la Empresa Constructora Zuloeta de la ciudad de Chiclayo, debido que ellos aportarán con información valiosa para poder determinar el desempeño que se viene realizando en la Empresa Constructora Zuloeta de la ciudad de Chiclayo

3.3.4 Unidad de análisis

Tabla 2.
Zonificación de la muestra

Unidad de Análisis	Población	Muestra	"e"
Colaboradores	2		
Oficina Constructora Zuloeta Chiclayo		0	0
Clientes	Población infinita	90	5%

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3. 4.1 Técnicas de investigación.

Encuesta. Es una herramienta que permite obtener información de interés sobre el conocimiento y aprobación de un grupo determinado de personas a quienes se le realizan interrogantes cerradas con el fin de encontrar resultados. (Vara, 2012)

Análisis documentario. Es un conjunto de operaciones encaminadas a reproducir un documento y su contenido de forma diferente a su formato inicial, con la probabilidad de su posterior recuperación e identificación. Es un procedimiento intelectual que da lugar a un documento secundario que sirve como herramienta de búsqueda obligatoria entre el documento inicial y la persona que solicita la información. El nombre de intelectual se debe a que el documentalista debe realizar un proceso de interpretación y análisis de la información de los documentos y finalmente recolectarlos (Vara, 2012).

3.4.2 Instrumentos de recolección de datos.

Cuestionario. El cuestionario es un instrumento compuesto por un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del estudio; es un plan formal para recabar información de cada unidad de análisis objeto de estudio y que constituye el centro del problema de investigación. (Sampieri, Baptista y Fernández, 2014).

3.4.3 Confiabilidad.

El grado de confiabilidad en relación al instrumento de encuesta direccionado a los colaboradores de la empresa Constructora Zuloeta- Chiclayo es alta, siendo un 92.5% de confiable.

El grado de confiabilidad en relación al instrumento de encuesta direccionado a los clientes de la empresa Constructora Zuloeta- Chiclayo, es alta, siendo un 98.2 % de confiable. (Anexo 4)

3.4.4 Validez

Los instrumentos aplicados fueron validados por tres especialistas en el ámbito administrativo y metodológico siendo los siguientes profesionales quienes calificaron los instrumentos a través de formatos facilitados con la universidad.

Dr. Marco Arbulú Ballesteros - Especialista Metodológico.

MBA. Daniel Ordinola Rodríguez – Especialista en Administración.

Mg. Jesús Joseph Delgado Burgos – Especialista en Marketing.

3.4 Procedimientos.

Para el procesamiento de datos se tomará en cuenta un proceso estadístico para los instrumentos cuantitativos siendo este el cuestionario, los cuales para la presente investigación son 2, uno de ellos dirigidos a los colaboradores y el otro a los clientes de la Empresa Constructora Zuloeta de la ciudad de Chiclayo, luego dichos datos se vaciaran al software estadístico SPSS 25, el cual permite ingresar los resultados obtenidos de los cuestionarios por variable y dimensiones, además de obtener tablas de frecuencia de doble entrada además de gráficos estadísticos, lo que permitirá una interpretación idónea de los resultados. Además de poder obtener el nivel de confiabilidad de los datos obtenidos.

3.5 Método de análisis de datos.

Son ellos los que se encargan de que la información se procese de forma segura e infalible. Así lo afirman Hernández et. al (2014) definiendo los métodos de análisis de datos como un conglomerado de procesos utilizados para estudiar eventos, que deben expresarse en cifras, para obtener datos válidos y confiables. En el proceso de análisis de los resultados se utilizó estadística descriptiva e inferencial.

Estadística descriptiva. Permite la creación y presentación de tablas con frecuencias y porcentajes que describen cuantitativamente el comportamiento de las variables y sus dimensiones. Las tablas van acompañadas de gráficos de barras con el fin de analizar con claridad las propiedades de los fenómenos analizados. También se utiliza el método inductivo-deductivo. Mediante el método se lleva a cabo una serie de pasos que comienza

con la observación del problema encontrado, registrado, analizado y comparado con los resultados obtenidos, como es el caso del problema en la empresa Constructora Zuloeta de la Ciudad de Chiclayo, la cual no tiene implementado el Balanced Scorecard en su organización. En términos del método deductivo, es una estrategia de argumentación utilizada para hacer inferencias lógicas basadas en premisas o principios. Es decir, nos basamos en la búsqueda de una solución teniendo en cuenta teorías que nos permitan fortalecer las estrategias dirigidas al personal del sitio de estudio.

3.6 Aspectos éticos

Garrison (2006), indica los siguientes principios éticos:

Consentimiento informado. Quienes participen en esta investigación verán las condiciones, derechos y responsabilidades involucradas en el estudio donde asumirán la condición de informantes.

Confidencialidad. Se les informará sobre la seguridad y protección de su identidad como informantes importantes en esta investigación.

Observación de participantes. Los investigadores actuaron con cautela en el proceso de recolección de datos, asumiendo su responsabilidad ética por todos los efectos y consecuencias, que surgieron de la interacción establecida con los sujetos involucrados en el estudio.

IV. RESULTADOS

Resultado Encuesta Aplicada a Colaboradores de Empresa Constructora Zuloeta, Chiclayo.

Se aplicó una encuesta direccionada a los 16 colaboradores de la Empresa Constructora Zuloeta, quienes opinaron lo siguiente:

Tabla 3.

Considera Ud que se han logrado los propósitos económicos establecidos por empresa Constructora Zuloeta.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid O	A veces	6	37,5	37,5	37,5
	Casi siempre	8	50,0	50,0	87,5
	Siempre	2	12,5	12,5	100,0
Total		16	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Descripción. Los resultados que se obtuvieron de las encuestas aplicadas a los colaboradores indican en el ítem 1, que casi siempre (50%) sienten que se han logrado los propósitos económicos establecidos por empresa Constructora Zuloeta., un 37.5% indica que a veces se han logrado los propósitos económicos y solo un 12.5% opino con un siempre.

Interpretación. Con lo anteriormente visto podemos señalar que la Empresa Constructora si ha logrado cumplir con los objetivos económicos establecidos y ello se debe a la solidez económica que presenta, gracias los múltiples proyectos que tienen a cargo.

Tabla 4.

Considera que los recursos que posee la empresa Constructora Zuloeta son suficientes para mantenerse sólidos en el mercado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid O	Casi Nunca	1	6,3	6,3	6,3
	Casi siempre	1	6,3	6,3	12,5
	Siempre	14	87,5	87,5	100,0
Total		16	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Descripción. En relación al ítem 2, los encuestados indicaron que los recursos que posee la empresa Constructora Zuloeta son suficientes para mantenerse sólidos en el mercado (87.5%), sin embargo, un 6.3% opino con un casi siempre en relación a este ítem y un 6.3% casi nunca ha poseído los recursos suficientes para mantenerse sólidos en el mercado.

Interpretación. Los colaboradores en su mayoría consideran que recursos que posee la empresa Constructora Zuloeta son suficientes para mantenerse sólidos en el mercado, lo cual permite una capacidad de respuesta rápida y concreta en relación con los proyectos de los clientes.

Tabla 5.
Considera que empresa Constructora Zuloeta se encuentra en una situación financiera sana que le permitirá seguir creciendo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	3	18,8	18,8	18,8
	Casi siempre	10	62,5	62,5	81,3
	Siempre	3	18,8	18,8	100,0
Total		16	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Descripción. Los colaboradores encuestados indicaron en el ítem 3, que casi siempre (62.5%) considera que empresa Constructora Zuloeta se encuentra en una situación financiera sana que le permitirá seguir creciendo, un 18.8% indico que siempre y un 18.8% a veces.

Interpretación. Los colaboradores tienen plena certeza que la situación financiera es buena y por ende van a poder seguir creciendo en el mercado y así cada vez poder ganar licitaciones que impliquen mucha más inversión

Tabla 6.
Utilizan la información financiera para tomar decisiones y para el control gerencial.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid O	A veces	2	12,5	12,5	12,5
	Casi siempre	10	62,5	62,5	75,0
	Siempre	4	25,0	25,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Descripción. Los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los colaboradores indican que utilizan la información financiera para tomar decisiones y para el control gerencial (62.5%), un 25% indico que siempre se utilizan la información financiera para la toma de decisiones y un 12.5% manifestó que a veces la utilizan.

Interpretación. Los colaboradores manifiestan que si se utiliza la información financiera para poder tomar decisiones importantes en la Constructora Zuloeta y así poder evitar cualquier tipo de error que luego pueda ser perjudicial para la empresa.

Tabla 7.

Siente que la empresa Constructora Zuloeta es realmente rentable.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid O	Casi Nunca	1	6,3	6,3	6,3
	A veces	2	12,5	12,5	18,8
	Casi siempre	8	50,0	50,0	68,8
	Siempre	5	31,3	31,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Descripción. Los resultados obtenidos de los colaboradores encuestados indicaron que el 50 % considera que casi siempre sienten que la empresa Constructora Zuloeta es realmente rentable, un 31.3 % indico siempre, el 12.5% a veces y un 6.3% casi nunca.

Interpretación. Los colaboradores sienten que la empresa Constructora Zuloeta es realmente rentable, lo cual permite que los costos estén bajo control y los ingresos son suficientes para financiar el crecimiento, lo cual genera gran motivación laboral.

Tabla 8.
Se sintió satisfecho con la atención del personal que lo atendió de forma directa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	2	12,5	12,5	12,5
	A veces	6	37,5	37,5	50,0
	Siempre	6	37,5	37,5	87,5
	Casi Siempre	2	12,5	12,5	100,0
Total		16	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Descripción Los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas indicaron que el 37.5% siempre se sintió satisfecho con la atención del personal que lo atendió de forma directa, un 37.5% opino que a veces se sintió satisfecho, un 12.5% casi nunca y un 12.5% casi siempre. **Interpretación.** Los clientes consideran que si se sintieron satisfechos con la atención del personal que lo atendió de forma directa, lo cual nos permite ver que el personal contratado si está capacitado para atender esta área y ello garantizará la satisfacción del cliente y aumentará su confianza en la empresa.

Tabla 9.
Su consulta, asesoría o problema fue solucionado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	6,3	6,3	6,3
	Casi Nunca	1	6,3	6,3	12,5
	A veces	5	31,3	31,3	43,8
	Siempre	7	43,8	43,8	87,5
	Casi Siempre	2	12,5	12,5	100,0
Total		16	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Descripción. Los resultados que se obtuvieron de los colaboradores, indican que siempre (43.8%) su consulta, asesoría o problema fue solucionado, un 31.3% indico que a veces sucede ello, un 12.5% siempre, un 6.3% casi nunca y un 6.3% nunca. **Interpretación.** Los clientes consideran que su consulta, asesoría o problema fue solucionado, esto quiere decir que la capacitación brindada a los colaboradores de la Empresa ha sido enfocada a garantizar una buena atención al cliente.

Tabla 10

El personal le informó de manera detallada y con sinceridad los términos y condiciones de las servicios que se van a realizar.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	6,3	6,3	6,3
	Siempre	9	56,3	56,3	62,5
	Casi siempre	5	31,3	31,3	93,8
	A veces	1	6,3	6,3	100,0
Total		16	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Descripción. Los resultados indicaron que siempre (56,3 %) el personal le informó de manera detallada y con sinceridad los términos y condiciones de las servicios que se van a realizar, Casi siempre (31.3%) se les informó de manera detallada, un 6.3% indico que a veces y un 6.3% nunca.

Interpretación. El personal si informo de manera detallada y con sinceridad los términos y condiciones de los servicios que se van a realizar y esto es importante para que los clientes puedan ver que la empresa si está comprometida con cada una de los servicios que va a realizar y también en el tiempo pactado para que posteriormente no haya ningún tipo de inconveniente.

Tabla 11.

Está satisfecho con el servicio que la empresa Constructora le brindó

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	1	6,3	6,3	6,3
	Siempre	7	43,8	43,8	50,0
	Casi siempre	6	37,5	37,5	87,5
	A veces	2	12,5	12,5	100,0
Total		16	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Descripción. Los resultados logrados se obtuvo que los colaboradores opinaron que

siempre (43.8%) está satisfecho con el servicio que la empresa Constructora le brindó, un 37.5% indico con un casi siempre, el 12.5% a veces y el 6.3 % casi nunca.

Interpretación. Los clientes confían en el trabajo realizado por la empresa, debido que existe una buena comunicación directa entre cliente y empresa, y la comprensión por ambas partes, generando un trabajo final con resultados óptimos para el progreso.

Tabla 12.

Considera que se deben realizar acciones para aumentar los clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	6,3	6,3	6,3
	Casi Nunca	1	6,3	6,3	12,5
	A veces	2	12,5	12,5	25,0
	Casi siempre	6	37,5	37,5	62,5
	Siempre	6	37,5	37,5	100,0
Total		16	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Descripción. Los colaboradores indicaron que siempre (37.5%) cumplen se deben realizar acciones para aumentar los clientes, un 37.5% opino casi siempre se deben tomar acciones para aumentar los clientes, el 12.5% a veces, el 6.3% casi nunca y el 6.3% nunca.

Interpretación. Los colaboradores consideran que si se deben realizar acciones para aumentar los clientes y lo cual puede ser a través de brindar nuevos servicios a clientes actuales para lo cual se para ello, debes conocer a la perfección a tus clientes y proporcionarles algo realmente útil y de valor.

Tabla 13.

Realiza y documenta la evaluación de riesgos de los principales proyectos y procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	3	18,8	18,8	18,8
	Casi siempre	7	43,8	43,8	62,5
	Siempre	6	37,5	37,5	100,0
Total		16	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Descripción. Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada indican que casi siempre (43.8%) Realiza y documenta la evaluación de riesgos de los principales proyectos y procesos, un 37.5% siempre y un 18.8% a veces.

Interpretación. Esto lo vemos reflejado en el momento de la aceptación de proyectos, ya que se evalúa de manera cuidadosa que si se pueda cumplir con las expectativas del cliente, y que el proyecto a realizarse no genere ningún inconveniente para la empresa.

Tabla 14.

Existe la necesidad de controlar y medir los procesos de la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	3	18,8	18,8	18,8
	A veces	4	25,0	25,0	43,8
	Casi siempre	7	43,8	43,8	87,5
	Siempre	2	12,5	12,5	100,0
Total		16	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Descripción. Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores indicaron que casi siempre (43.8 %) Existe la necesidad de controlar y medir los procesos de la empresa, un 25% a veces, el 18.8% casi nunca y un 12.5% siempre.

Interpretación. La medición de los procesos es una óptima solución para tener un control constante de lo que está atravesando en tu empresa y corregir lo que no está yendo bien. Todos los datos que arrojan una medición es información importante para poder tomar

decisiones adecuadas y encaminar a tu organización hacia sus objetivos.

Tabla 15.

Se mejora la eficiencia, ejecutando el proceso de la mejor manera con menos recurso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	2	12,5	12,5	12,5
	A veces	7	43,8	43,8	56,3
	Casi siempre	5	31,3	31,3	87,5
	Siempre	2	12,5	12,5	100,0
Total		16	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Descripción. Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada, muestran que el 43.8% a veces Se mejora la eficiencia, ejecutando el proceso de la mejor manera con menos recurso, el 31.3% casi siempre, el 12.5% siempre y un 12.5% casi nunca.

Interpretación. Al conocer el correcto funcionamiento de la empresa se va a poder determinar aquellas situaciones en las cuales se puede enfocar para aplicar la mejora productiva y aumentar la eficiencia de la empresa.

Tabla 16.

Mejora la eficacia, con procesos más controlados se podrá lograr en mayor medida el cumplimiento de los objetivos estratégicos o de negocio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	6,3	6,3	6,3
	Casi siempre	3	18,8	18,8	25,0
	Siempre	12	75,0	75,0	100,0
Total		16	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Descripción Los resultados obtenidos señalan que siempre (75%) se debe Mejora la eficacia, con procesos más controlados se podrá lograr en mayor medida el cumplimiento de los objetivos estratégicos o de negocio, un 18.8% casi siempre y un 6.3% a veces.

Interpretación. Siempre se debe tener en consideración que los objetivos trazados por la empresa deben ser alcanzables para así poder lograr las metas en corto, mediano y largo plazo.

Tabla 17.

Reducción del error humano a partir de la sistematización de los procesos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	2	12,5	12,5	12,5
	Casi siempre	5	31,3	31,3	43,8
	Siempre	9	56,3	56,3	100,0
Total		16	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Descripción. Los resultados obtenidos señalan que siempre (56.3%) existe reducción del error humano a partir de la sistematización de los procesos, un 31.3% casi siempre y un 12.5% a veces.

Interpretación. Se deben crear herramientas para no equivocarnos y usar los canales apropiados de comunicación con los colaboradores, de esta forma se evitaran errores y así no haya ningún tipo de repercusión en la atención al cliente.

Tabla 18.

Se muestra atento al cambio, implementando nuevas metodologías de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	1	6,3	6,3	6,3
	Casi siempre	2	12,5	12,5	18,8
	Siempre	13	81,3	81,3	100,0
Total		16	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Descripción. Los resultados obtenidos señalan que siempre (81.3 %) Se muestra atento al cambio, implementando nuevas metodologías de trabajo, un (12.5) casi siempre y un (6.3) casi nunca.

Interpretación. Necesidad de las empresas de adaptarse a las nuevas metodologías de trabajo, lo cual está ligado a la tecnología y capacitación adecuada del personal.

Tabla 19.
 Considera que se debe expandir la Constructora a otras ciudades.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	2	12,5	12,5	12,5
	A veces	2	12,5	12,5	25,0
	Casi siempre	8	50,0	50,0	75,0
	Siempre	4	25,0	25,0	100,0
Total		16	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Descripción. Los resultados obtenidos muestran que casi siempre 50% considera que se debe expandir la Constructora a otras ciudades, el 25% siempre y el 25% a veces y 12.5% casi nunca.

Interpretación. El proceso de crecimiento y consolidación debe ser natural, sin perder la razón de ser de tu empresa.

Tabla 20.
 Considera que se debería aumentar el aporte de los accionistas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada satisfecho	30	33,3	33,3	33,3
	Poco satisfecho	1	1,1	1,1	34,4
	Satisfecho	36	40,0	40,0	74,4
	Muy satisfecho	2	2,2	2,2	76,7
	Total satisfacción	21	23,3	23,3	100,0
Total		90	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Descripción. La encuesta se obtuvo como resultado, que el 40% Considera que se debería aumentar el aporte de los accionistas, un 33.3% nada satisfecho, el 23.3% total satisfacción, un 2.2% muy satisfecho y el 1.1% poco satisfecho.

Interpretación. Si existen situaciones en que la empresa debe proveerse de recursos financieros para acometer nuevos proyectos de desarrollo o expansión, entonces se tendrá en consideración aumentar el aporte de los accionistas.

Tabla 21.

Se debe aumentar los servicios que brinda la organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada satisfecho	30	33,3	33,3	33,3
	Poco satisfecho	1	1,1	1,1	34,4
	Satisfecho	36	40,0	40,0	74,4
	Muy satisfecho	2	2,2	2,2	76,7
	Total satisfacción	21	23,3	23,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Descripción. La encuesta se obtuvo como resultado, que el 40% Considera que se debería aumentar los servicios que brinda la organización, un 33.3% nada satisfecho que se aumente los servicios que brinda la organización, el 23.3% total satisfacción, un 2.2% muy satisfecho y el 1.1% poco satisfecho en que se aumenten los servicios que se brinda. **Interpretación.** Los clientes al ver que la empresa brinda nuevos servicios, van a seguir contratándonos, y vamos a lograr la fidelización de los clientes, lo cual vamos a obtener grandes beneficios monetarios a las empresas, sobretodo el aumento de los ingresos a largo plazo.

Tabla 22.

Considera que debería haber financiación externa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada satisfecho	2	2,2	2,2	76,7
	Poco satisfecho	1	1,1	1,1	34,4
	Satisfecho	36	40,0	40,0	74,4
	Muy satisfecho	30	33,3	33,3	33,3
	Total satisfacción	21	23,3	23,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Descripción. La encuesta se obtuvo como resultado, que el 40% considera que debería haber financiación externa, un 33.3% muy satisfecho, el 23.3% total satisfacción, un 2.2% nada satisfecho y el 1.1% poco satisfecho.

Interpretación. Se obtuvo que el 40 % considera que si se debería dar la financiación externa de la empresa y para ello debe buscar los medios para poder hacer cara a sus adeudos de pago o para ejecutar inversiones beneficiosas y así lograr un mayor incremento del negocio de manera sostenida en el tiempo.

Tabla 23.

Considera que se ha implementado de manera adecuada los planes para alcanzar los objetivos establecidos por la organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada satisfecho	2	2,2	2,2	76,7
	Poco satisfecho	1	1,1	1,1	34,4
	Satisfecho	36	40,0	40,0	74,4
	Muy satisfecho	30	33,3	33,3	33,3
	Total satisfacción	21	23,3	23,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Descripción. La encuesta se obtuvo como resultado, que el 40% considera que se ha implementado de manera adecuada los planes para alcanzar los objetivos establecidos por la organización, un 33.3% muy satisfecho, el 23.3% total satisfacción, un 2.2% nada satisfecho y el 1.1% poco satisfecho.

Interpretación. Consideran que si se ha implementado de manera adecuada los planes para alcanzar los objetivos establecidos por la organización, lo cual es muy importante para poder lograr todo que se han propuesto.

Tabla 24.

Habido una correcta identificación de los recursos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada satisfecho	11	12,2	12,2	12,2
	Muy satisfecho	20	22,2	22,2	34,4
	Satisfecho	36	40,0	40,0	74,4
	Poco satisfecho	2	2,2	2,2	76,7
	Total satisfacción	21	23,3	23,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Descripción. La encuesta se obtuvo como resultado, que el 40% Considera que ha Habido una correcta identificación de los recursos, un 23.3% total satisfecho, el 22,2% poco satisfecho, un 12.2% nada satisfecho y el 2,2% muy satisfecho.

Interpretación. Al saber con que recursos contamos de antemano y proyectar la manera de emplearlos, podremos remediar inconvenientes o dificultades antes de que surjan.

Tabla 25.

Considera que habido una correcta optimización de tiempo y recursos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada satisfecho	2	2,2	2,2	76,7
	Poco satisfecho	1	1,1	1,1	34,4
	Satisfecho	36	40,0	40,0	74,4
	Muy satisfecho	30	33,3	33,3	33,3
	Total satisfacción	21	23,3	23,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Descripción. La encuesta se obtuvo como resultado, que el 40% considera que habido una correcta optimización de tiempo y recursos, un 33.3% muy satisfecho, el 23.3% total satisfacción, un 2.2% nada satisfecho y el 1.1% poco satisfecho.

Interpretación. Al haber una correcta optimización de tiempo y recursos, va a ser muy beneficioso para la empresa debido a que se va a poder cumplir en totalidad con todos los servicios que se brindan y sobretodo en el tiempo establecido.

Tabla 26.
Se han establecido las tareas de objetivos relacionados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada satisfecho	30	33,3	33,3	33,3
	Poco satisfecho	1	1,1	1,1	34,4
	Satisfecho	36	40,0	40,0	74,4
	Muy satisfecho	2	2,2	2,2	76,7
	Total satisfacción	21	23,3	23,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Descripción. La encuesta se obtuvo como resultado, que el 40% Considera que se han establecido las tareas de objetivos relacionados., un 33.3% nada satisfecho, el 23.3% total satisfacción, un 2.2% muy satisfecho y el 1.1% poco satisfecho.

Interpretación. Se han establecido las tareas de objetivos relacionados, lo cual es muy importante ya que va a ser beneficioso para la empresa para así poder seguir logrando más objetivos y nuevas metas a corto y largo plazo.

Tabla 27.
Los proyectos que se tienen se han cumplido en las fechas establecidas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada satisfecho	30	33,3	33,3	33,3
	Poco satisfecho	1	1,1	1,1	34,4
	Satisfecho	36	40,0	40,0	74,4
	Muy satisfecho	2	2,2	2,2	76,7
	Total satisfacción	21	23,3	23,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Descripción. La encuesta se obtuvo como resultado, que el 40% Considera que los

proyectos que se tienen se han cumplido en las fechas establecidas., un 33.3% nada satisfecho, el 23.3% total satisfacción, un 2.2% muy satisfecho y el 1.1% poco satisfecho.

Interpretación. La empresa los ha cumplido con los proyectos en las fechas establecidas., y esto va a crear confiabilidad en las personas para que sigan contratando sus servicios.

Tabla 28.

Considera que nuestra empresa se ha comprometido con lo que se estableció al momento de celebrar el contrato.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada satisfecho	30	33,3	33,3	33,3
	Poco satisfecho	1	1,1	1,1	34,4
	Satisfecho	36	40,0	40,0	74,4
	Muy satisfecho	2	2,2	2,2	76,7
	Total satisfacción	21	23,3	23,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Descripción. La encuesta se obtuvo como resultado, que el 40% Considera que nuestra empresa se ha comprometido con lo que se estableció momento de celebrar el contrato., un 33.3% nada satisfecho, el 23.3% total satisfacción, un 2.2% muy satisfecho y el 1.1% poco satisfecho.

Interpretación. La empresa se ha comprometido con lo que se estableció al momento de celebrar el contrato, y ello ha sido muy valioso para los clientes porque se han podido dar cuenta que somos muy responsables al momento de cumplir con los servicios que brindamos.

Tabla 29.

Se sintió satisfecho con la atención brindada por el personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada satisfecho	30	33,3	33,3	33,3
	Poco satisfecho	1	1,1	1,1	34,4
	Satisfecho	36	40,0	40,0	74,4

Muy satisfecho	2	2,2	2,2	76,7
Total satisfacción	21	23,3	23,3	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Descripción. La encuesta se obtuvo como resultado, que el 40%, considera que se sintió satisfecho con la atención brindada por el personal, un 33.3% nada satisfecho, el 23.3% total satisfacción, un 2.2% muy satisfecho y el 1.1% poco satisfecho.

Interpretación. Los clientes se han sentido satisfechos con la atención brindada por el personal, lo cual quiere decir que contamos con profesionales altamente calificados para así poder resolver cualquier inconveniente que se presente.

Tabla 30.

El desempeño fue mejor de lo esperado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid	Muy satisfecho	30	33,3	33,3	33,3
o	Poco satisfecho	1	1,1	1,1	34,4
	Satisfecho	36	40,0	40,0	74,4
	Nada satisfecho	2	2,2	2,2	76,7
	Total satisfacción	21	23,3	23,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Descripción. La encuesta se obtuvo como resultado, que el 40%, considera que el desempeño fue mejor de lo esperado, un 33.3% muy satisfecho, el 23.3% total satisfacción, un 2.2% muy satisfecho y el 1.1% poco satisfecho.

Interpretación. El desempeño fue mejor de lo esperado, cumpliendo las expectativas de los clientes y así queden satisfechos para una próxima vez vuelvan a requerir de nuestros servicios.

Tabla 31.
El comportamiento de los colaboradores le inspiro confianza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy satisfecho	30	33,3	33,3	33,3
	Poco satisfecho	1	1,1	1,1	34,4
	Satisfecho	36	40,0	40,0	74,4
	Nada satisfecho	2	2,2	2,2	76,7
	Total satisfacción	21	23,3	23,3	100,0
Total		90	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Descripción. La encuesta se obtuvo como resultado, que el 40% considera que el comportamiento de los colaboradores le inspiro confianza, un 33.3% muy satisfecho, el 23.3% total satisfacción, un 2.2% nada satisfecho y el 1.1% poco satisfecho.

Interpretación. El comportamiento de los colaboradores le inspiro confianza, lo cual motivo a que los clientes a que siempre requieran de nuestros servicios porque vieron que contamos con profesionales altamente capacitados.

Tabla 32.

Sintió que el personal lo ayudo en las consultas que realizo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy satisfecho	30	33,3	33,3	33,3
	Poco satisfecho	1	1,1	1,1	34,4
	Satisfecho	36	40,0	40,0	74,4
	Nada satisfecho	2	2,2	2,2	76,7
	Total satisfacción	21	23,3	23,3	100,0
Total		90	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Descripción. La encuesta se obtuvo como resultado, que el 40% considera que sintió que el personal lo ayudo en las consultas que realizo, un 33.3% muy satisfecho, el 23.3% total satisfacción, un 2.2% nada satisfecho y el 1.1% poco satisfecho.

Interpretación. Al saber que el personal lo ayudo en las consultas que realizó, debido a que tenemos un personal altamente calificado, y ello debido a que están capacitándose de manera constante .

V DISCUSIÓN

A partir de los resultados de las encuestas realizadas a empleados y clientes de la constructora Zuloeta - Chiclayo, se identificaron los objetivos específicos desarrollados en el estudio. En el objetivo específico 1, se propuso determinar el estado actual del direccionamiento estratégico en la empresa en estudio, a través de un cuestionario con 10 ítems permitiendo medir 4 indicadores distribuidos en las 2 dimensiones que involucra la variable direccionamiento estratégico. Dados los resultados obtenidos de la estructura y forma del indicador organizacional, se identificó que los colaboradores creen que casi siempre la empresa ha implementado adecuadamente los planes para el logro de los objetivos establecidos por la organización, este resultado contrasta con la investigación realizada por Mendoza (2018) quien propuso estrategias de desempeño para el logro de los objetivos marcados por la empresa en Ecuador, pues los resultados obtenidos indicaron la falta de una correcta aplicación de los recursos disponibles para la empresa como una debilidad primaria, no resolviéndola rápidamente y eficaz, no se repite, ha provocado un caos interno. En cuanto a la planificación, el empleado casi siempre se siente productivo y eficiente, considerando los proyectos que ha realizado en las fechas marcadas y sin más preámbulos, el empleado siente que están completos, su trabajo es de calidad, su trabajo vale la pena y contribuye a la mejora de la empresa, donde el autor Monferrer (2013) concibe que la planificación consiste en formar el estado futuro deseado para una organización, y en base a proponer formas de acción, las evalúa y así define los Mecanismos adecuados para alcanzar las metas propuestas. Los procesos internos como dimensión de la variable dirección estratégica, implican un conjunto de actividades que son realizadas por una o más personas con el fin de lograr los objetivos de gestión, siendo sus indicadores los recursos, que en la constructora Zuloeta de Chiclayo casi para tener siempre un correcto uso y funcionamiento de los mismos, y esto lo hemos podido ver reflejado en las investigaciones que realizamos, ya que los colaboradores creen que los recursos de que dispone la empresa Constructora Zuloeta - Chiclayo son suficientes para mantenerse sólidos en el mercado. Además, se han identificado correctamente los recursos de la empresa. Esto es beneficioso para la empresa porque conocer de antemano los recursos a nuestro alcance nos da la oportunidad de planificar su uso y en definitiva resolver cualquier problema o dificultad que pueda surgir o, en algunos casos, surgir. Asimismo, consideramos que es un indicador de control que, cuando se utiliza correctamente, el uso se refleja en las encuestas, ya que el empleado casi siempre ha organizado y controlado todo tipo de situaciones que se presentan ante un problema en particular, y esto agradece

que la organización cuente con un personal altamente calificado. para poder resolver inconvenientes y casos accidentales; Anteriormente, Chiavenato (2007) afirmó que el control no solo permite que su empleado trabaje de acuerdo a las horas pactadas y fijadas para cada acción que realiza la empresa y, sobre todo, en beneficio de la empresa, porque así los clientes pueden ver que han depositado su confianza en la organización adecuada. En el objetivo específico 2, se propuso diseñar el Balanced Scorecard de la empresa Constructora Zuloeta - Chiclayo, a través de un cuestionario con 10 ítems permitiendo medir 7 indicadores distribuidos en las 3 dimensiones que involucra la variable Balanced Scorecard. La implementación del Balanced Scorecard , se ha llevado a cabo con éxito, esto ha permitido optimizar la gestión operativa actual de la organización en cuestión dotándola de herramientas que le permitan alcanzar los objetivos planteados para las perspectivas estudiadas y que permitan a la organización mejorar su gestión operativa que Incluye En el caso de los empleados, inventarios de productos y servicios prestados, lo que reafirma la conclusión de Valencia (2017), que la aplicación de este procedimiento de gestión optimizará el desempeño de la organización, a través de la alineación de sus procesos, esta tendrán éxito y será útil a la hora de tomar decisiones. En el objetivo específico 3, se propuso determinar si la Implementación del Balanced Scorecard logrará que los colaboradores sean capaces de integrarse en la organización, y se ha comprobado que si se ha conseguido de forma favorable ya que el Balanced Scorecard es una herramienta de gestión que ha tenido el objetivo de integrar a todos los colaboradores de la organización y que todos comprender la visión de la organización, y así poder proponer objetivos focalizados con la estrategia que permita el logro de la misión. Estos objetivos deben ser entendidos por cada uno de los colaboradores que forman parte de la organización, a fin de lograr su correcta ejecución. Además, el desempeño de estos objetivos se mide a través del Cuadro de Mando Integral, porque presenta indicadores (financieros y de otro tipo) que, luego de una evaluación constante y periódica, mostrarán de manera más específica si la organización está progresando y logrando los objetivos o si en algún caso, no alcanza la meta y el objetivo propuesto, con el fin de encontrar el problema y encontrar una solución. En última instancia, el resultado será un mayor dominio y comprensión de la gestión empresarial, lo que ayudará a su desarrollo.

CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como principal objetivo elaborar un Balanced Scorecard para el direccionamiento estratégico de la empresa constructora Zuloeta, Chiclayo; ante ello se plantearon objetivos específicos los cuales se desarrollaron llegando a las siguientes conclusiones:

1.- Objetivo Específico: Diagnosticar el estado actual del direccionamiento estratégico en la empresa en estudio.

Para poder cumplir con el objetivo específico respecto al estado actual del direccionamiento estratégico de la Constructora Zuloeta – Chiclayo, se tuvo que tener conocimiento sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de dicha empresa, además, fue necesario realizar un diagnóstico interno y externo e investigar las dificultades y problemáticas relacionadas con las actividades propias de la organización para obtener información y realizar encuestas a los empleados y clientes de la constructora. Durante la implementación, pudimos determinar que, en la organización anterior, los indicadores que forman parte de la dirección estratégica, como se dijo en la discusión, están funcionando correctamente.

2.- Objetivo Específico: Diseñar el Balanced Scorecard de la empresa en estudio.

Se cumplió con el objetivo específico de diseñar el Balanced Scorecard y así implementarlo en la Constructora Zuloeta –Chiclayo. El Balanced Scorecard es un sistema de gestión que requiere del compromiso y participación de todos los servidores, todos deben estar comprometidos para lograr el éxito y los beneficios esperados en la organización. Esto permitió optimizar la actual gestión operativa de la organización examinada dotándola de herramientas para la consecución de los objetivos planteados para las perspectivas examinadas y con las que la organización puede mejorar su gestión operativa, a la que en este caso los empleados y los inventarios pertenecientes a los productos y servicios ofrecidos.

3- Objetivo Específico: Determinar si la Implementación del Balanced Scorecard logrará que los colaboradores consigan integrarse en la organización.

Se propuso determinar si la Implementación del Balanced Scorecard logrará que los colaboradores consigan integrarse en la organización, y ello se comprobó. Eso sí se logró favorablemente, porque el Balanced Scorecard es una herramienta operativa encaminada a integrar a todos los colaboradores de la organización y que todos comiencen a comprender la visión de la organización, y así poder proponer metas enfocadas con la

estrategia que permita el logro de la misión. Estos objetivos deben ser entendidos por cada uno de los colaboradores que forman parte de la organización para lograr su adecuado cumplimiento.

VII RECOMENDACIONES

1. A lo directivos, se recomienda que no sean ajenos a los cambios porque nuestras estrategias y herramientas deben estar siempre integradas en la organización, como en este caso la implementación del Cuadro de Mando Integral, pues de esta manera será posible identificar todas estas deficiencias que acarrea la gestión. o aspectos que se gestionan y definitivamente necesitan ser fortalecidos. Un cuadro de mando integral preciso y fundamental para cada nivel de responsabilidad permite una adaptación constante a la situación de cada momento, asumiendo aspectos que en general no se apreciaban, como las nuevas tecnologías y filosofías empresariales, además de la inserción de medidas y variables. cualitativo por naturaleza.
2. A lo directivos, se les recomienda que se así como implementó el Balanced Scorecard, ya que es una herramienta que proporciona el marco para traducir estrategias en términos operativos y también sirve como herramienta de comunicación en todos los niveles organizacionales. También es un elemento de apoyo al cambio estratégico y para sentar las bases de la acción administrativa organizada por procesos y no por funciones. Esto significa que el cambio conducirá a la organización a la definición de prioridades y al desarrollo de actividades cotidianas acordes con la agenda a corto, mediano y largo plazo. Esta realidad debe obligar a las empresas a comprometerse a modificar su sistema administrativo, definiendo las premisas que sustentan la estrategia como guía para las actividades a desarrollar.
3. A los colaboradores, .se les recomienda que estén constantemente capacitados para que si hay un problema con la implementación del Balance Score no tengan problemas y así lo puedan resolver correctamente y por lo tanto que los buenos resultados obtenidos no afectarán en absoluto.
4. A los investigadores, se les recomienda centrar los estudios en temas relacionados con las fases del Cuadro de Mando Integral y en cómo se debe implementar, ya que existe muy poca información bibliográfica, por lo que a través de la investigación es posible proponer estrategias de mejora.

VIII PROPUESTA

MODELO DE BALANCED SCORECARD PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA ZULOETA, CHICLAYO.

Problemática. La problemática se centra en que la empresa constructora Zuloeta- Chiclayo, no ha implementado el Balanced Scorecard en dicha organización, y se ha podido determinar que, si cuentan con los recursos necesarios, además También cuentan con personal altamente calificado encargado de solucionar problemas que puedan surgir durante la realización de un proyecto. La implementación del Balanced Scorecard mejoraría el desempeño financiero de la empresa y la recomendaría a otros clientes potenciales

Objetivos de la propuesta.

Objetivo General

- Establecer finalidades y propósitos de la organización, basados en la implementación del Balanced Scorecard.

Objetivos Específicos

- 1.- Incrementar la cartera de clientes y la fidelización de los mismos, a la empresa en un período no mayor de dos años.
- 2.-Reducir los gastos operacionales.
- 3.- Cumplir con las metas trazadas y en los tiempos establecidos.

Fases de la propuesta.

La propuesta que se plantea tendrá en cuenta las cuatro dimensiones que involucra el Balanced Scorecard siendo estas: financiera, cliente, procesos internos y crecimiento empresarial, las estrategias que se platearán serán desde el ámbito de los indicadores que obtuvieron resultados negativos ante la aplicación de la encuesta a los colaboradores.

Asimismo se tomarán en cuenta acciones, metas, periodo de tiempo de desarrollo y el área responsable de la empresa constructora Zuloeta - Chiclayo. La propuesta que se plantea tiene un tiempo de ejecución de 2 años, debido a que se debe actualizar la metodología empleada para obtener resultados de forma continua.

Financiera

La empresa Constructora Zuloeta- Chiclayo, sabe que los accionistas son parte primordial en el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones, son ellos quienes, a cambio de resultados enmarcados en la rentabilidad y el retorno de su inversión, toman la decisión de continuar o no, inyectando capital para el funcionamiento de la actividad económica en la que han decidido invertir. Motivo por el cual el Balanced Scorecard tiene gran preeminencia la perspectiva financiera para el seguimiento de resultados a través de la medición de indicadores. Es común observar organizaciones para las que medir la gestión de la empresa se orientan solamente en los resultados de los estados financieros prescindiendo causas que pueden estar relacionadas con otras áreas diferentes a la financiera o área de contabilidad; cuando se consigue observar e identificar elementos que forman parte del todo, es cuando la alta gerencia consigue encontrar oportunidades de mejora e idear planes de acción para potencializar los resultados, guardando coherencia con las necesidades, desarrollos y resultados de actividades paralelas que hacen parte de la actividad económica. En la dimensión financiera se plantean 2 estrategias, las cuales se toman en cuenta para recursos y rentabilidad, siendo los indicadores que presentan un resultado favorable.

Clientes

La empresa Constructora Zuloeta- Chiclayo en los últimos años han volcado su atención en el cliente, en brindarle prioridad a la satisfacción de sus expectativas y en poder hallar la forma asertiva para fidelizarlo, esta perspectiva cada vez toma más fuerza ya que es parte esencial para conservar el posicionamiento frente a los competidores y provocar la preferencia de parte de los consumidores. La perspectiva del cliente se relaciona con otras perspectivas en la medida en que, mientras el cliente mantenga su preferencia y recurra a la investigación de productos y servicios, se refleje en los resultados financieros; siempre que presente motivos para sentirse cómodo, consecuencia del desarrollo y despliegue de procesos, las posibilidades de seguir eligiéndolo como destino de compras son altas, y si el cliente interno de la empresa se identifica, trabaja y cumple la misión de mantener el cliente, el resultado es el querido. En la dimensión cliente se desarrollarán estrategias, el indicador

con resultado desfavorable será la iniciativa de trabajo. **Procesos Internos** Una organización está sujeta a constantes cambios en respuesta a la adaptación al entorno, y la empresa Constructora Zuloeta Chiclayo no ha sido ajena a ella ya que se anticipa a las tendencias que van evolucionando y que surgen de situaciones que deben ser abordadas con la intención de mantener, fortalecer y mejorar el desempeño en el sector al que pertenece. La perspectiva interna de la empresa "describe los procesos clave de la organización con el fin de satisfacer las necesidades del cliente" (Gómez y García, 2004), que es la responsabilidad de identificar áreas de mejora, planificar mejoras e implementar el funcionamiento de la organización para que puedan ser oportunos y reaccionar de manera eficiente a las necesidades de los clientes y así provocar o preservar sus preferencias. En la dimensión Procesos Internos se desarrollarán 2 estrategias teniendo en cuenta los indicadores control y resultados, debido que los indicadores presentan un resultado no favorable. **Crecimiento Empresarial** En la dimensión crecimiento empresarial se desarrollarán tres estrategias teniendo en cuenta los indicadores procesos de negocio, Nivel de Compromiso e Identidad Corporativa.

La empresa Constructora Zuloeta- Chiclayo en los últimos años han volcado su atención en el cliente, en brindarle prioridad a la satisfacción de sus expectativas y en poder hallar la forma asertiva para fidelizarlo, esta perspectiva cada vez toma más fuerza ya que es parte esencial para conservar el posicionamiento frente a los competidores y provocar la preferencia de parte de los consumidores.

La perspectiva de clientes se interrelaciona con las otras perspectivas en la medida que, mientras el cliente conserve su preferencia y recurra buscando conseguir los productos y servicios, se refleje en los resultados financieros; mientras evidencie motivos para sentirse cómodo, consecuencia del desarrollo y despliegue de procesos, las posibilidades de seguir eligiéndolo como destino de compra son altas, y si el cliente interno de la compañía se identifica, obra y cumple con la misión de hacer que el cliente permanezca, el resultado es el querido.

En la dimensión clientes se desarrollarán estrategias siendo el indicador con un resultado no favorable, la iniciativa laboral.

Procesos Internos

Una organización está sujeta a constantes cambios como respuesta para adecuarse al entorno, y la empresa Constructora Zuloeta Chiclayo no ha sido ajena, ya que para adelantarse a tendencias que se van desarrollando y como resultado a situaciones a las

que se debe enfrentar con la intención de conservarse, fortalecerse y potencializar el desempeño que posee en el sector del que hace parte.

La perspectiva interna de la empresa, “describe los procesos claves de la organización para satisfacer las necesidades de los clientes” (Gómez y García, 2004), es decir la responsabilidad de identificar las oportunidades de mejora, proceder al diseño e implementación de mejoras para el funcionamiento de la organización de tal forma que responda de forma oportuna y eficientemente a las necesidades de los clientes y así provocar o conservar la preferencia de parte de estos.

En la dimensión Procesos Internos se desarrollarán 2 estrategias teniendo en cuenta los indicadores control y resultados, debido que los indicadores presentan un resultado no favorable.

Crecimiento Empresarial

En la dimensión crecimiento empresarial se desarrollarán tres estrategias teniendo en cuenta los indicadores procesos de negocio, Nivel de Compromiso e Identidad Corporativa.

Implementación del Balanced Scorecard en la Empresa Constructora Zuloeta,

Chiclayo– Fases:

Perspectiva	Misión	Estrategia	Factor Clave	Objetivo
1.Financiera	Crecimiento. Ingresos	Implementar estrategias que permitan un crecimiento rentable en nuevos servicios también en segmentos de	Rentabilidad financiera. Reducción de costos	Aumento de la rentabilidad, tanto económica como financiera.

		consumidores.		
1.1 Aumento de Ventas	Reducción de costos	Mayor intervención en licitaciones tanto en el sector público como en el privado.	Rentabilidad económica	Circulación de capital.
1.2 Mejoría De solvencia	Promover el crecimiento	Implementar políticas de financiamiento eficaces para las y así reducir la cartera en mora.	Beneficio por acción	Deuda total
1.3 Incremento del flujo de caja	Asegurar la liquidez	Examinar la realización del presupuesto no supere las metas trazadas.	Beneficio neto	Deuda a corto plazo
1.4 Incremento del valor para el accionista	Mejora del resultado de		Dividendo por acción	Índice de solvencia y de liquidez
2.Clientes	Fidelización Satisfacción	Elaboración de programa de gestión que contenga información auténtica sobre la	Calidad Confiabilidad	Programa de Seguimiento y Gestión de Consumidores desarrollado para el año 2021.

		utilización y satisfacción de todos los servicios que les brindamos a los consumidores.		
2.1 Aumentar la satisfacción de los clientes	Aumentar la cuota de mercado	Implementar estrategias de atención permanente establecida para los consumidores.	Cuota de mercado	Clientes perdidos
2.2 Aumentar el grado de fidelidad del cliente	Realizar cuestionarios a los clientes	Elaborar listas de clientes potenciales y mostrarle el catálogo de los servicios que brindamos.	Ventas por cliente	Número de visitas a clientes.
2.3 Mejorar la imagen de la empresa	Mejora la atención al cliente	Implementar campañas publicitarias en los medios de comunicación de mayor acogida.	Beneficio por cliente	Valorar la imagen ante los clientes
2.4 Incrementar la garantía del servicio	Facilitar las devoluciones	Atender y corregir en el menor tiempo	Cuota de fidelidad, costo de garantías	Número de quejas y reclamaciones

		posible los reclamos generados por los consumidores.		
3.Procesos Internos	Mejorar la capacidad de respuesta.	Compilar la información de los servicios que hemos realizado.	Rendimiento Reducción de proceso	
3.1Mejorar la colaboración de los proveedores.	Crear redes de distribución	Gestión acerca de la rotación proporcionada de proveedores para cubrir las necesidades de consumidores.	Producción neta	Edad promedio de las máquinas
3.2 Reducir costos de transporte y almacenamiento de material.	Reducir ciclos los servicios brindados	Implementar planes que permitan la disminución de costos.	Índices de mantenimiento	Proveedores
3.3 Aumentar la flexibilidad de los procesos	Determinar canales de distribución eficaces		Número de patentes por año	Costo De transporte
3.4 Optimizar operaciones de transformación			Tiempos muertos.	% de desenvolvimiento de nuevos servicios.

Crecimiento Empresarial	Aumentar la competitividad de la empresa	Visitar a clientes potenciales.	Aumentar el uso de tecnologías de información.	
-------------------------	--	---------------------------------	--	--

Fuente Elaboración Propia

Financiera	Objetivo	Actividades	Indicador	Período	Responsable
	Plantear estrategias que permitan mayor cantidad de clientes para así poder realizar más proyectos	Identificar las fortalezas, oportunidades, Amenazas, debilidades De la empresa para así poder mejorar los resultados económicos.	Estructura financiera de la empresa	10 meses	Gerencia General

Fuente: Elaboración propia

Procesos Internos	Objetivo	Actividades	Indicador	Período	Responsable
Laboral: Direccionadas al compromiso institucional del colaborador para incrementar la satisfacción del cliente de la Empresa Constructora Zuloeta, Chiclayo	Plantear estrategias que permitan mayor cantidad de clientes para así poder realizar más proyectos	Laboral : Direccionadas al compromiso Institucional del Colaborador para incrementar la satisfacción del cliente de la Empresa Constructora Zuloeta, Chiclayo. Laboral : Direccionadas al Compromiso Institucional del colaborador para incrementar la Satisfacción del cliente de la Empresa Constructora Zuloeta, Chiclayo. Control periódico de los servicios brindados por la empresa.	Resultados	8 meses	Gerencia General

Fuente: Elaboración propia.

Crecimiento Empresarial	Objetivo	Actividades	Indicador	Período	Responsable
<p>Laboral: Direccionadas al compromiso institucional del colaborador para incrementar la satisfacción del cliente de la Empresa Constructora Zuloeta, Chiclayo</p>	<p>Plantear estrategias que permitan expandir la empresa.</p>	<p>Laboral : Direccionadas al compromiso Institucional del Colaborador para incrementar la satisfacción del cliente de la Empresa Constructora Zuloeta, Chiclayo.</p> <p>Plantear estrategias de expansión Empresarial.</p> <p>Laboral direccionadas al compromisosos institucional del colaborador para incrementar la Satisfacción del cliente de la Empresa Constructora Zuloeta, Chiclayo.</p>	<p>Identidad Corporativa</p>	<p>2 años</p>	<p>Gerencia General</p>

Fuente: Elaboración propia.

Resultados esperados.- Fundamentar las razones por las cuáles se considera llegar a obtener resultados en los indicadores especificados en la operacionalización de la variable dependiente. (Permite demostrar el objetivo de proyección de resultados).

Item	Indicador	Meta	Período	Fundamentación
1	Identidad Corporativa.	100%	6 meses	La identidad corporativa se transmite mediante cualquier acto comunicacional de la empresa. Manejarla conscientemente, conseguir una relación armoniosa entre todas las actividades comunicacionales, puede ser una estrategia para lograr grandes éxitos.
2	Estructura y forma de organización.	100%	6 meses	Es el resultado de las interacciones de los individuos que la integran. La estructura organizacional es la manera en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan entre sí.

Presupuesto:

Fases	Duración	Sub total
Financiera	6 meses	10,000
Clientes	6 meses	5,000
Procesos Internos	8 meses – 9 meses	8,000
Crecimiento Empresarial	8 meses – 10 meses	8,000
Total		31,000

REFERENCIAS

- Afuah, A., y Tucci, C. (2011). Internet business models and strategies: Text and Cases (Second ed.). New York: McGraw-Hill.
https://www.researchgate.net/publication/215915163_Internet_Business_Models_and_Strategies_Text_and_Cases
- Andrade, Juan Carlos (2016). Diseño de un modelo de cuadro de mando integral para una empresa productora y comercializadora de materias de acero ubicada en la Ciudad de Guayaquil. Ecuador.
https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/publicacion/20/01/EI_cuadro_de_mando_integral.pdf.
- Aranzaes Fierro, J. (2015). "Diseño y propuesta de implementación del modelo de gestión balanced scorecard para la empresa grupo EIB". Bogotá
- Ballvé, A. M. (2006). Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control. Revista de Contabilidad y Dirección,
- Bravo, Sidney (2016). Cuadro de Mando Integral. Tomo 1. 2da edición. Peru. Editorial San Marcos.
- Cabrera, Yenifer (2018). Diseño de un Cuadro de Mando Integral en una empresa de servicios públicos. Bogotá. Editorial Estrella.
- CEEI Ciudad Real. (2009). Aplicación del Balanced Scorecard como metodología de gestión en las mypes y pymes peruanas. Obtenido de
http://www.camaracr.org/uploads/tx_icticontent/Manual_Experiencias_Plan_Estrategico_y_CMI_01
- Córdova A., L. (2008). Plan Estratégico e Implantación del Cuadro de Mando Integral. Ciudad Real . Ingeniería Industrial.

Cosío C., J. (2011). Temas de Administración General. Lima: Editora ABC Perú SAC.

Crecenegocios. (2011). Crecenegocios.

Obtenido de [https://www.crecenegocios.com/herramientas- de-gestion-empresarial/](https://www.crecenegocios.com/herramientas-de-gestion-empresarial/)

Chablay, Fredy, (2015). “Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación”, Investigación Bibliotecológica, Vol.23. México.

Chiavenato, I. (2004). Temas de Administración General. México: MC GRAW-HILL.

Garrison, M. (2006). Ética en la investigación científica y principios éticos de la Investigación. Ética en la investigación científica.

Harrison, J. (2002). Fundamentos de la dirección estratégica (2a ed.) Madrid: Internacional Thomson Editores.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill.

Johnson, G. & Scholes, K. (2017). Dirección estratégica: análisis de la estrategia de las organizaciones (3a Ed.). Madrid: Prentice Hall.Sánchez.

Kaplan, Robert y Norton, David (2016). Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona, Gestión 2000.

Kaplan, Robert y Norton, David (2017). El cuadro de Mando Integral. Barcelona, Gestión 2000.

Kaplan, Robert y Norton, David (2017). Cómo utilizar El cuadro de Mando Integral. Para implantar y Gestionar su estrategia .Barcelona, Gestión 2000.

- La Rosa Lora, R. J. (2015). Elementos básicos del cuadro del mando integral. La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando INTEGRAL. Ediciones Díaz de Santos.
- Malgioglio, José María y otros. (2011). Capital Intelectual: el intangible generador de valor en las empresas del tercer milenio. Trabajo presentado en las Sextas Jornadas "Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. U.N.R." Noviembre de 2011.
- Martinez P., D. (2012). Desarrollo de la herramienta de gestion balnced scorecard en la consultora mype de rrhh nexus talent consulting s.a.c. Lima
- Mendoza,P. (2018). Balanced Scorecard en las empresas modernas. México Moreno Sergio (2017). El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica en entidades públicas y privadas. Editorial Málaga. Andalucía. Mostacero,R. (2017).El cuadro del mando integral. Ecuador. Roma Editores.
- Muñoz, Edith, y otros (2016). Análisis, Diseño e Implementación de un Balanced Scorecard en La Cámara de Comercio de Cuenca, Tesis U.P.S. Facultad de Ingenierías, C Cuenca.
- Nardi, Alejandra (2018), El cuadro de mando integral. Colombia. Universitas. Osorio Ruíz, Zaida (2016) Contratos comerciales-empresariales. Lima: IDEMSA.
- Pelaez Velez, L. T. (2010). "Estudio sobre el uso del cuadro de mando integral, en las microempresas trujillanas, como herramienta para la planificación de marketing al año 2016". Trujillo.
- .Pereyra Fernández, Mauricio (2017). Dirección. Estratégica Brasil. Atlas Editores
- Ramírez, A (2016). Como implantar el cuadro del mando integral. Colombia.Unión Editores.
- Ruiz Padilla, P. (2016). "Implementación del balanced scorecard en una camaronera para elevar su desempeño". Guayaquil.

- Sampieri, R., Collado, C. y Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc - Graw Hill de Plata.[ArchivoPDF].
<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>.
- Stoner, J. Freeman, R. y Gilbert, D. (2003). *Administración*. 6ta Edición México. Pearson. Educación.
https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la Investigación científica*. México: Limusa.
<http://evirtual.uaslp.mx/ENF/220/Biblioteca/Tamayo%20Tamayo-EI%20proceso%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica2002.pdf>.
- Torres Alva, V. L. (2015). *El balanced scorecard como factor de crecimiento económico para las Pymes comerciales del distrito de Huancavelica*. Huancayo.
- Universidad de Antioquia. (2015). Aprende en Línea. Obtenido de:
<http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/investigacion/mod/page/view.php?id=3118>
- Vara, A. (2012). *Desde La Idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.
<http://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7-PASOS-PARA-UNA-TESIS-EXITOSA-Desde-la-idea-inicial-hasta-la-sustentaci%C3%B3n.pdf>
- Vidal A., E. (2017). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Colombia.
- Zeballos Zeballos, Erly. *Direccionamiento estratégico en las empresas*. 2da Edición. Perú. Editorial Juventud.

ANEXOS

Anexo 01. Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Balanced Scorecard <i>Variable independiente</i> Silva (2019)	Es una herramienta que materializa la visión y estrategia de la empresa por medio de un mapa coherente con objetivos y medidas de desempeño constituido según cuatro perspectivas diferentes: financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento. Estas medidas deben ser relacionadas para comunicar un pequeño número de temas estratégicos amplios, como el crecimiento de la empresa, la disminución de riesgos y el aumento de la productividad.(Silva et al 2019)	De las empresas que han implementado el Balanced Scorecard los beneficios que han obtenido con ello y lo cual será medido a través de un cuestionario de 30 ítems, donde se evaluarán 4 dimensiones, con 11 indicadores, bajo la escala de Likert.	Financiera	Estructura financiera de la empresa. Factores de rentabilidad	Siempre (5) Casi siempre (4) Algunas veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)
			Cliente	Satisfacción del cliente. Incremento de Clientes. Fidelización del	

				cliente.	
			Procesos Internos	Control. Resultados.	
			Crecimiento Empresarial	Eficiencia en los procesos de negocio. Nivel de Compromiso Identidad Corporativa	
Direccionamiento Estratégico <i>Variable dependiente</i> Soares (2018)	Es la formulación de las finalidades y propósitos de una organización o proyecto, donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo que apuntan a la perdurabilidad, crecimiento y sostenibilidad de la misma que sirve de marco referencial para los objetivos y lineamientos	Se va a aplicar un cuestionario a los colaboradores, para ver si se ha logrado cumplir con los propósitos establecidos por la organización, el cual consta de 10 preguntas para medir los	Planeación	Identidad Corporativa. Estructura y forma de organización.	Muy satisfecho (5) Satisfecho (4) Indiferente (3) Insatisfecho (2) Totalmente

	consagrados en el plan estratégico.”(Soares,2018)	indicadores. Distribuidos en las tres dimensiones, bajo la escala de Likert de 5.			Insatisfecho (1)
			Recursos	Compromiso y satisfacción. Desempeño	

Anexo 02. Formula de Población Infinita – Muestra 2

Para poder obtener el número de muestra para los clientes se utilizó la fórmula de población infinita, la cual se presenta a continuación:

$$n_0 = \frac{Z^2 P (1 - P)}{E^2}$$

Donde.

P = proporción poblacional, se asume como $p=0.5$.

E = Error de estimación que también es fijado por el investigador (generalmente es el 5%)

Z = es el valor de la distribución normal estandarizada para un nivel de confianza fijado, el cual se toma en cuenta en un 95%.

$$n_0 = \frac{(0.95)^2 (0.5) (1 - 0.5)}{(0.05)^2}$$

$$n_0 = 90.25$$

$$n_0 = 90$$

Anexo 3

CUESTIONARIO APLICADO A COLABORADORES DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA ZULOETA -CHICLAYO

Objetivo. Determinar si consideran que la implementación del Balanced Scorecard va a ser beneficioso para la Empresa Constructora Zuloeta- Chiclayo.

Indicaciones. Marca la opción que más se adapte a tu percepción en relación al enunciado indicado, teniendo en cuenta los siguientes parámetros.

5	4	3	2	1
<i>Siempre</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Nunca</i>

Variable: Balanced

Scorecard Dimensión:

Financiera

N°	Ítem	Valoración				
		5	4	3	2	1
1	Considera Ud que se han logrado los propósitos económicos establecidos por empresa Constructora Zuloeta.					
2	Considera que los recursos que posee la empresa Constructora Zuloeta son suficientes para mantenerse sólidos en el mercado.					
3	Considera que empresa Constructora Zuloeta se encuentra en una situación financiera sana que le permitirá seguir creciendo					
4	Utilizan la información financiera para tomar decisiones y para el control gerencial.					
5	Siente que la empresa Constructora Zuloeta es realmente rentable.					

Dimensión: Cliente

N°	Ítem	Valoración				
		5	4	3	2	1
6	Se sintió satisfecho con la atención del personal que lo atendió de forma directa.					
7	Su consulta, asesoría o problema fue solucionado.					
8	El personal le informó de manera detallada y con sinceridad los términos y condiciones de los servicios que se van a realizar.					
9	Está satisfecho con el servicio que la empresa Constructora le brindó.					
10	Considera que se deben realizar acciones para aumentar los clientes.					

Dimensión: Procesos Internos

N°	Ítem	Valoración				
		5	4	3	2	1
11	Realiza y documenta la evaluación de riesgos de los principales proyectos y procesos					
12	Existe la necesidad de controlar y medir los procesos de la empresa					
13	Se mejora la eficiencia, ejecutando el proceso de la mejor manera con menos recurso					
14	Mejora la eficacia, con procesos más controlados se podrá lograr en					
	mayor medida el cumplimiento de los objetivos estratégicos o de negocio.					
15	Reducción del error humano a partir de la sistematización de los procesos.					

Dimensión: Crecimiento Empresarial

N°	Ítem	Valoración				
		5	4	3	2	1
16	Se muestra atento al cambio, implementando nuevas metodologías de trabajo.					
17	Considera que se debe expandir la Constructora a otras ciudades .					
18	Considera que se debería aumentar el aporte de los accionistas					
19	Se debe aumentar los servicios que brinda la organización.					
20	Considera que debería haber financiación externa.					

¡Gracias por tu colaboración!

Anexo 3

CUESTIONARIO APLICADO A COLABORADORES DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA ZULOETA -CHICLAYO

Objetivo. Determinar si se ha logrado cumplir con los propósitos establecidos por la organización.

Indicaciones. Marca la opción que más se adapte a tu percepción en relación al enunciado indicado, teniendo en cuenta los siguientes parámetros.

5	4	3	2	1
<i>Totalmente Satisfecho</i>	<i>Muy Satisfecho</i>	<i>Satisfecho</i>	<i>Poco Satisfecho</i>	<i>Nada Satisfecho</i>

Variable: Direccionamiento Estratégico

Dimensión: Planeación

N°	Ítem	Valoración				
		5	4	3	2	1
1	Considera que se ha implementado de manera adecuada los planes para alcanzar los objetivos establecidos por la organización.					
2	Habido una correcta identificación de los recursos					
3	Considera que habido una correcta optimización de tiempo y recursos					
4	Se han establecido las tareas de objetivos relacionados.					
5	Los proyectos que se tienen se han cumplido en las fechas establecidas.					

Dimensión: Recursos

N°	Ítem	Valoración				
		5	4	3	2	1
6	Considera que nuestra empresa se ha comprometido con lo que se estableció al momento de celebrar el contrato					
7	Se sintió satisfecho con la atención brindada por el personal					
8	El desempeño fue mejor de lo esperado					
9	El comportamiento de los colaboradores le inspiró confianza					
10	Sintió que el personal lo ayudó en las consultas que realizó					

¡Gracias por su información!

Anexo 4
Grado de confiabilidad de los instrumentos utilizados

Grado de confiabilidad de Instrumento 1: Cuestionario Colaborador.

Tabla 43. Grado de Confiabilidad de Instrumento Cuestionario Colaborador

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,925	24

Nota. Encuesta aplicada a colaboradores Empresa Constructora Zuloeta, Chiclayo (2020)

Grado de confiabilidad de Instrumento 2: Cuestionario Cliente.

Tabla 44. Grado de Confiabilidad de Instrumento Cuestionario Cliente

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,982	16

Nota. Encuesta aplicada a clientes Empresa Constructora Zuloeta, Chiclayo (2020)

Anexo 5

Validaciones Juicio de Expertos

Chiclayo, 21 de octubre de 2020

Señor Dr.

Arbulú Ballesteros Marco Agustín

Es grato dirigirme a Usted para manifestarle mi saludo cordial. Dada su experiencia profesional y méritos académicos y personales, le solicito su inapreciable colaboración como experto para la validación de contenido de los ítems que conforman los instrumentos (anexos), que serán aplicados a una muestra seleccionada que tiene como finalidad recoger información directa para la investigación titulada: *“Elaboración de un Balanced Scorecard para el Direccionamiento Estratégico de la Empresa Constructora Zuloeta, Chiclayo”* para obtener el grado académico de Máster en Administración de Negocios

- MBA.

Para efectuar la validación del instrumento, Usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional que corresponda al instrumento.

Se le agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, el contenido, la pertinencia y congruencia u otro aspecto que considere relevante para mejorar el mismo.

Muy atentamente,

Bach. María Luisa Temoche Zapata.

PREGUNTAS	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		Esencial	Útil pero no Esencial	No importante	OBSERVACIONES (Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No				
1. Considera Ud que se han logrado los propósitos económicos establecidos por empresa Constructora Zuloeta.	X		x		x		x		X		x			
2. Considera que los recursos que posee la empresa Constructora Zuloeta son suficientes para mantenerse sólidos en el mercado.	x		x		x		x		x		x			
3.-Considera que empresa Constructora Zuloeta se encuentra en una situación financiera sana que le permitirá seguir creciendo	x		x		x		x		x		x			

4.-Utilizan la información financiera para tomar decisiones y para el control gerencial.	x		x		x		x		x		x				
--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	--	--	--

5.-Siente que la empresa Constructora	x		x		x		x		x		x			
---	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	--	--

Zuloeta es realmente rentable.													
6.- Se sintió satisfecho con la atención del personal que lo atendió de forma directa.	x		x		X		X		X		x		
7. Su consulta, asesoría o problema fue solucionado.	x		X		X		X		X		x		
8. El personal le informó de manera detallada y con sinceridad los términos y condiciones de los servicios que se van a realizar.	x		X		X		X		X		x		
9.- Está satisfecho con el servicio que la empresa Constructora le brindó	x		X		X		X		X		x		
10.- Considera que se deben realizar acciones para aumentar los clientes.	x		X		X		X		X		x		

11.- Realiza y documenta la evaluación de riesgos de los principales proyectos y procesos	X		X		X		X		X		x									
---	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

12.- Existe la necesidad de controlar y medir los procesos de la	X		X		X		X		X		x			
--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	--	--

empresa													
13. Se mejora la eficiencia, ejecutando el proceso de la mejor manera con menos recurso	X		X		X		X		X		x		
14.- Mejora la eficacia, con procesos más controlados se podrá lograr en mayor medida el cumplimiento de los objetivos estratégicos o de negocio.	X		X		X		X		X		x		
15.- Reducción del error humano a partir de la sistematización de los procesos.	X		X		X		x		X		x		
16.- Se muestra atento al cambio , implementando nuevas metodologías de trabajo.	X		X		X		X		X		x		
17.- Considera que se debe expandir la Constructora a otras ciudades .	X		X		X		X		X		x		
18.- Considera que se debería aumentar el aporte de	X		X		X		X		X		x		

los accionistas														
19.- Se debe aumentar los servicios que brinda la organización.	X		X		X		X		X		x			

20.- Considera que debería haber financiación externa.	X		X		X		X		X		x			
--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	--	--

JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA ENCUESTA QUE SERÁ APLICADA A LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

Muchas gracias por su apoyo.

Grado Académico: Doctor en Administración.

Nombre y Apellido: Arbulú Ballesteros Marco Agustín.



Firma:.....
Marco Agustín Arbulú Ballesteros
INGENIERO DE SISTEMAS - CIP 236031
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Marco Agustín Arbulú Ballesteros con documento de identidad N° 16756158 ,de profesión Ingeniero de Sistema con Grado de Doctor , ejerciendo actualmente como Docente Catedrático, en la Institución Universidad Tecnológica del Perú- Chiclayo .

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta), a los efectos de su aplicación en los colaboradores que pertenecen a la organización en *estudio*.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de los Ítems			X	
Claridad y precisión			X	
Pertinencia			x	

Fecha: 21 de octubre del 2020.



Marco Agustín Arbulú Ballesteros
INGENIERO DE SISTEMAS - CIP 236031
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

Firma

DNI n° 16756158

PREGUNTAS	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		Esencial	Útil pero no Esencial	No importante	OBSE (P indiq elin mo alg
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No				
1. Considera que se ha implementado de manera adecuada los planes para alcanzar los objetivos establecidos por la organización.	X		X		X		X		x		x			
2. Habido una correcta identificación de los recursos	X		X		X		X		X		X			
3. Considera que habido un a correcta optimización de tiempo y recursos	X		X		X		X		X		x			
4. Se han	X		X		X		X		X					

5. Los proyectos que se tienen se han cumplido en las fechas establecidas.	X		X		X		X		X		x			
6. Considera que nuestra empresa se ha comprometido con lo que se estableció	X		X		X		X		X		x			
7. Se sintió satisfecho con la atención brindada por el personal	X		X		X		X		X		x			
8. El desempeño fue mejor de lo esperado	X		X		X		X		X		x			
9. El comportamiento de los colaboradores le inspiró confianza	X		X		X		X		X		x			

JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA ENCUESTA QUE SERÁ APLICADA A LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

Muchas gracias por su apoyo.

Grado Académico: Doctor en Administración.

Nombre y Apellido: Arbulú Ballesteros Marco Agustín.



Firma:.....
Marco Agustín Arbulú Ballesteros
INGENIERO DE SISTEMAS - CIP 236031
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Marco Agustin Arbulù Ballesteros con documento de identidad N° 16756158 ,de profesión Ingeniero de Sistema con Grado de Doctor , ejerciendo actualmente como Docente Catedrático, en la Institución Universidad Tecnológica del Perú- Chiclayo .

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta), a los efectos de su aplicación en los colaboradores que pertenecen a la organización en estudio.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de los Ítems			X	
Claridad y precisión			X	
Pertinencia			x	

Fecha: 21 de octubre del 2020.


.....
Marco Agustin Arbulù Ballesteros
INGENIERO DE SISTEMAS - CIP 236031
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

Firma

DNI n° 16756158

Validación Experto 2

Chiclayo, 19 de octubre de 2020

Señor Mg.

Ordinola Rodríguez Daniel Enrique

Es grato dirigirme a Usted para manifestarle mi saludo cordial. Dada su experiencia profesional y méritos académicos y personales, le solicito su inapreciable colaboración como experto para la validación de contenido de los ítems que conforman los instrumentos (anexos), que serán aplicados a una muestra seleccionada que tiene como finalidad recoger información directa para la investigación titulada: “ *Elaboración de un Balance Scorecard para el Direccionamiento Estratégico de la Empresa Constructora Zuloeta, Chiclayo*” para obtener el grado académico de Máster en Administración de Negocios - MBA.

Para efectuar la validación del instrumento, Usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional que corresponda al instrumento.

Se le agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, el contenido, la pertinencia y congruencia u otro aspecto que considere relevante para mejorar el mismo.

Muy atentamente,

Bach. Maria Luisa
Temoche Zapata.

PREGUNTAS	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		Esencial	Útil pero no Esencial	No importante
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No			
1. Considera Ud que se han logrado los propósitos económicos establecidos por empresa	X		x		x		x		X		x		
Constructora Zuloeta. 2. Considera que los recursos que posee la empresa Constructora Zuloeta son suficientes para	x		x		x		x		x		x		
mantenerse sólidos en el mercado. 3.-Considera que empresa Constructora Zuloeta se encuentra en una situación financiera sana que le permitirá	x		x		x		x		x		x		
seguir creciendo 4.-Utilizan la información financiera para	x		x		x		x		x				

x

tomar decisiones y para el control gerencial.

5.- Siente que la empresa Constructora Zuloeta es realmente rentable.	x		x		x		x		x		x	
6.- Se sintió satisfecho con la atención del personal que lo atendió de forma directa.	x		x		X		X		X		x	
7. Su consulta, asesoría o problema fue solucionado.	x		X		X		X		X		x	
8. El personal le informó de manera detallada y con sinceridad los términos y condiciones de los servicios que se van a realizar.	x		X		X		X		X		x	
9.- Está satisfecho con el servicio que la empresa Constructora le brindó	x		X		X		X		X		x	
10.- Considera que se deben realizar acciones para aumentar los clientes.	x		X		X		X		X		x	
11.- Realiza y documenta la evaluación de riesgos de los principales proyectos y procesos	X		X		X		X		X		x	
12.- Existe la necesidad de	X		X		X		X		X		x	

controlar y medir los procesos de la empresa												
13. Se mejora la eficiencia, ejecutando el proceso de la mejor manera con menos recurso	X		X		X		X		X		x	
14.- Mejora la eficacia, con procesos más controlados se podrá lograr en mayor medida el cumplimiento de los objetivos estratégicos o de negocio.	X		X		X		X		X		x	
15.- Reducción del error humano a partir de la sistematización de los procesos.	X		X		X		x		X		x	
16.- Se muestra atento al cambio , implementando nuevas metodologías de trabajo.	X		X		X		X		X		x	
17.- Considera que se debe expandir la Constructora a otras ciudades .	X		X		X		X		X		x	
18.- Considera que se debería aumentar el aporte de los accionistas	X		X		X		X		X		x	
19.- Se debe aumentar los servicios que brinda la organización.	X		X		X		X		X		x	
20.- Considera que debería haber	X		X		X		X		X		x	

JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA ENCUESTA QUE SERÁ APLICADA A LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

Muchas gracias por su apoyo.

Grado Académico: Magister en Administración de
Negocios. Nombre y Apellido: Ordinola Rodríguez
Daniel Enrique



MBA Daniel Ordinola Rodríguez
CIAD - 22625
INNOVA

Firma: _____

PREGUNTAS	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		Esencial	Útil pero no Esencial	No importante	OBSE (P indiq elin mo alg
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No				
1. Considera que se ha implementado de manera adecuada los planes para alcanzar los objetivos establecidos por la organización.	X		X		X		X		x		x			
2. Habido una correcta identificación de los recursos	X		X		X		X		X		X			
3. Considera que habido una correcta optimización de tiempo y recursos	X		X		X		X		X		x			
4. Se han establecido las tareas de	X		X		X		X		X		X			

han cumplido en las fechas establecidas.														
6. Considera que nuestra empresa se ha comprometido con lo que se estableció	X		X		X		X		X		x			
7. Se sintió satisfecho con la atención brindada por el personal	X		X		X		X		X		x			
8. El desempeño fue mejor de lo esperado	X		X		X		X		X		x			
9. El comportamiento de los colaboradores le inspiró confianza	X		X		X		X		X		x			
10. Sintió que el personal lo ayudó en las consultas que realizó.	X		X		X		X		X		x			

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Daniel Ordinola Rodriguez con documento de identidad N° 46298119, de profesión Administrador de Empresas con Grado de MBA , ejerciendo actualmente como Docente Universitario en la Institución Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta), a los efectos de su aplicación en los colaboradores que pertenecen a la organización *en estudio*.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de los Ítems			X	
Claridad y precisión			X	
Pertinencia			x	

Fecha:



MBA Daniel Ordinola Rodríguez
CLAD - 22625
INNOVA

Firma

DNI n° 46298119

JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA ENCUESTA QUE SERÁ APLICADA A LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

Muchas gracias por su apoyo.

Grado Académico: Magister en Administración de
Negocios. Nombre y Apellido: Ordinola Rodríguez
Daniel Enrique



MBA Daniel Ordinola Rodríguez
CIAD - 22625
INNOVA

Firma: _____

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Daniel Ordinola Rodriguez con documento de identidad N° 46298119, de profesión Administrador de Empresas con Grado de MBA , ejerciendo actualmente como Docente Universitario en la Institución Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta), a los efectos de su aplicación en los colaboradores que pertenecen a la organización en estudio.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de los Ítems			X	
Claridad y precisión			X	
Pertinencia			x	

Fecha:


MBA Daniel Ordinola Rodríguez
CLAD - 22625
INNOVA

Firma

DNI n° 46298119

Validación Experto 3

Chiclayo, 19 de octubre de 2020

Señor Mg.

Jesús Joseph Delgado Burgos

Es grato dirigirme a Usted para manifestarle mi saludo cordial. Dada su experiencia profesional y méritos académicos y personales, le solicito su inapreciable colaboración como experto para la validación de contenido de los ítems que conforman los instrumentos (anexos), que serán aplicados a una muestra seleccionada que tiene como finalidad recoger información directa para la investigación titulada: “ *Elaboración de un Balanced Scorecard para el Direccionamiento Estratégico de la Empresa Constructora Zuloeta, Chiclayo*” para obtener el grado académico de Máster en Administración de Negocios - MBA.

Para efectuar la validación del instrumento, Usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional que corresponda al instrumento.

Se le agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, el contenido, la pertinencia y congruencia u otro aspecto que considere relevante para mejorar el mismo.

Muy atentamente,

Bach. María Luisa
Temoche Zapata.

PREGUNTAS	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		Esencial	Útil pero no Esencial	No importante	OB (ind e m a
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No				
1. Considera Ud que se han logrado los propósitos económicos establecidos por empresa Constructora Zuloeta.	X		x		x		x		X		x			
2. Considera que los recursos que posee la empresa Constructora Zuloeta son suficientes para mantenerse sólidos en el mercado.	x		x		x		x		x		x			
3.-Considera que empresa Constructora Zuloeta se encuentra en una situación financiera sana que le permitirá seguir creciendo	x		x		x		x		x		x			

5.-Siente que la empresa Constructora Zuloeta es realmente rentable.	x		x		x		x		x		x			
6.- Se sintió satisfecho con la atención del personal que lo atendió de forma directa.	x		x		X		X		X		x			
7. Su consulta, asesoría o problema fue solucionado.	x		X		X		X		X		x			
8. El personal le informó de manera detallada y con sinceridad los términos y condiciones de los servicios que se van a realizar.	x		X		X		X		X		x			
9.- Está satisfecho con el servicio que la empresa Constructora le brindó	x		X		X		X		X		x			
10.- Considera que se deben realizar acciones para aumentar los	x		X		X		X		X		x			

controlar y medir los procesos de la empresa														
13. Se mejora la eficiencia, ejecutando el proceso de la mejor manera con menos recurso	X		X		X		X		X		x			
14.- Mejora la eficacia, con procesos más controlados se podrá lograr en mayor medida el cumplimiento de los objetivos estratégicos o de negocio.	X		X		X		X		X		x			
15.- Reducción del error humano a partir de la sistematización de los procesos.	X		X		X		x		X		x			
16.- Se muestra atento al cambio , implementando nuevas metodologías de trabajo.	X		X		X		X		X		x			
17.- Considera que se debe expandir la Constructora a otras ciudades .	X		X		X		X		X		x			
18.- Considera que se debería aumentar el aporte de los accionistas	X		X		X		X		X		x			

JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA ENCUESTA QUE SERÁ APLICADA A LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

Muchas gracias por su apoyo.

Grado Académico: Magister en Administración y

Marketing

Apellido: Jesús Joseph Delgado Burgos

Firma:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jesús Joseph Delgado Burgos', is written over a horizontal line. The signature is somewhat stylized and includes a vertical line extending downwards from the end.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Jesús Joseph Delgado Burgos con documento de identidad N° 41875381, de Profesión Ingeniero de Sistemas con Grado de Magister, ejerciendo actualmente en JMConsultores.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta), a los efectos de su aplicación en los colaboradores que pertenecen a la organización en *estudio*.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de los Ítems			X	
Claridad y precisión			X	
Pertinencia			x	

Fecha:



Firma

DNI n° ° 41875381

PREGUNTAS	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		Esencial	Útil pero no Esencial	No importante	OBSE (P indiq elin mo alg
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No				
1. Considera que se ha implementado de manera adecuada los planes para alcanzar los objetivos establecidos por la organización.	X		X		X		X		x		x			
2. Habido una correcta identificación de los recursos	X		X		X		X		X		X			
3. Considera que habido una correcta optimización de tiempo y recursos	X		X		X		X		X		x			
4. Se han establecido	X		X		X		X		X		X			

5. Los proyectos que se tienen se han cumplido en las fechas establecidas.	X		X		X		X		X		x			
6. Considera que nuestra empresa se ha comprometido con lo que se estableció	X		X		X		X		X		x			
7. Se sintió satisfecho con la atención brindada por el personal	X		X		X		X		X		x			
8. El desempeño fue mejor de lo esperado	X		X		X		X		X		x			
9. El comportamiento de los colaboradores le inspiró confianza	X		X		X		X		X		x			

JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA ENCUESTA QUE SERÁ APLICADA A LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

Muchas gracias por su apoyo.

Grado Académico: Magister en
Administración y Marketing

Apellido: Jesús Joseph Delgado Burgos

Firma:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jesús', is written over a horizontal line. The signature is somewhat stylized and includes a vertical stroke extending downwards from the end of the horizontal line.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Jesús Joseph Delgado Burgos con documento de identidad N° 41875381, de profesión Ingeniero de Sistemas con Grado de Magister , ejerciendo actualmente en JM Consultores .

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta), a los efectos de su aplicación en los colaboradores que pertenecen a la organización en *estudio*.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de los Ítems			X	
Claridad y precisión			X	
Pertinencia			x	

Fecha:



Firma

DNI n° 41875381