



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL

Implementación del Balanced Scorecard para mejorar la gestión
financiera en una empresa de transervice, Santa Anita, 2022

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Ingeniera Empresarial

AUTORA:

Atachagua Panduro, Mariana Alejandra (orcid.org/0000-0002-3297-8690)

ASESOR:

Mgtr. Ing. Rodriguez Alegre, Lino Rolando (orcid.org/0000-0002-9993-8087)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Estrategia y Planeamiento

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA - PERÚ

2022

Dedicatoria

A mis padres y hermanas por su apoyo incondicional, pero sobre todo la confianza depositada en mí durante todo este periodo de aprendizaje y crecimiento.

Agradecimiento

Al Ing. Lino Rodriguez por su guía y asesoramiento durante el transcurso del curso, a mis hermanas por su apoyo y a Dios por permitirme haber llegado hasta este punto.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	7
III. METODOLOGÍA.....	14
3.1. Tipo y diseño de investigación	15
3.2. Variables y operacionalización	16
3.3. Población, muestra y muestreo	19
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	20
3.5. Procedimientos	21
3.5.1. Situación actual.....	22
3.5.2. Propuesta de mejora	32
3.5.3. Implementación de la propuesta	35
3.6. Método de análisis de datos	67
3.7. Aspectos éticos.....	67
IV. RESULTADOS.....	68
V. DISCUSIÓN.....	79
VI. CONCLUSIONES.....	85
VII. RECOMENDACIONES.....	87
REFERENCIAS.....	89
ANEXOS	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis FODA.....	28
Tabla 2. Causas - Propuesta de mejora	33
Tabla 3. Objetivos estratégicos de acuerdo a las perspectivas del BSC	35
Tabla 4. Participación de las áreas funcionales en el cumplimiento de los objetivos estratégicos	37
Tabla 5. Tabla de acciones para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento...	38
Tabla 6. Incentivos personales y económicos.....	38
Tabla 7. Resultados de encuesta de clima laboral.....	46
Tabla 8. Tabla de acciones para la Perspectiva de Procesos Internos.....	47
Tabla 9. Estimación de precios por material reciclado.....	50
Tabla 10. Tabla de acciones para la Perspectiva de Cliente	53
Tabla 11. Relación de marca - calidad por insumo	54
Tabla 12. Modelos vehiculares mayormente solicitados	57
Tabla 13. Tabla de acciones para la Perspectiva Financiera.....	58
Tabla 14. Estructura de costos Furgon Vesta Marca KIA	59
Tabla 15. Tabla de proveedores	61
Tabla 16. Tablero de control BSC.....	64
Tabla 17. Estadísticos descriptivos del Margen bruto de utilidad.....	69
Tabla 18. Estadísticos descriptivos de la Rentabilidad sobre ventas	70
Tabla 19. Análisis pre y post del Desempeño financiero	71
Tabla 20. Estadísticos descriptivos de Liquidez Corriente	72
Tabla 21. Análisis pre y post test de la Gestión financiera.....	73
Tabla 22. Estadísticos descriptivos de la Gestión Financiera	74
Tabla 23. Prueba de normalidad de la variable Gestión Financiera, pre y post test.....	75
Tabla 24. Estadísticos de grupo de la variable Gestión Financiera	75
Tabla 25. Prueba T-student de muestras independientes - Gestión financiera ...	76
Tabla 26. Prueba de normalidad de la dimensión Desempeño financiero	76
Tabla 27. Estadísticas de grupo de la dimensión Desempeño Financiero.....	77
Tabla 28. Prueba T-student de muestras independientes - Gestión financiera ...	77
Tabla 29. Prueba de normalidad de la dimensión Eficiencia Operativa	77
Tabla 30. Estadísticas de grupo de la dimensión Eficiencia operativa.....	78
Tabla 31. Prueba T-student de muestras independientes - Eficiencia operativa .	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Taller mecánico en Ancón, Lima	23
Figura 2. Organigrama de la empresa	24
Figura 3. Mapa de procesos de la empresa	25
Figura 4. Flujograma de reparación general de carrocería.....	26
Figura 5. Proceso de compra - venta de vehículos, carrocerías o repuestos	27
Figura 6. Flujograma de la Gestión Financiera	28
Figura 7. Diagrama de Ishikawa sobre la mala gestión financiera.....	32
Figura 8. Mapa estratégico de la empresa en estudio.....	36
Figura 9. Resultados encuesta eNPS.....	40
Figura 10. Publicaciones de venta en Marketplace de Facebook.....	51
Figura 11. Contactos por publicaciones en Marketplace de Facebook	51
Figura 12. Publicaciones de venta en Mercado Libre.....	52
Figura 13. Publicaciones de venta en NeoAutos	52
Figura 14. Resultados encuesta NPS.....	55
Figura 15. Modelos vehiculares más solicitados	57
Figura 16. Pre y post test del Margen bruto de utilidad	70
Figura 17. Pre y post test de la Rentabilidad sobre ventas	71
Figura 18. Pre y post test del Desempeño Financiero.....	72
Figura 19. Pre y post test de Liquidez Corriente.....	73
Figura 20. Pre y post de la Gestión Financiera.....	74

Resumen

El proyecto de investigación tuvo como objetivo general determinar de qué manera la implementación del Balanced Scorecard mejoraba la gestión financiera en una empresa de transervice, Santa Anita, 2022, y como objetivos específicos, determinar de qué manera la implementación del Balanced Scorecard mejorará el desempeño financiero en una empresa de transervice, Santa Anita, 2022 y, determinar de qué manera la implementación del Balanced Scorecard mejorará la eficiencia operativa en una empresa de transervice, Santa Anita, 2022. Para ello, se realizó la presente investigación de tipo aplicada, nivel explicativo, con enfoque cuantitativo y diseño pre – experimental. Para el análisis de los datos se utilizó el SPSS 26, el cual permitió obtener los resultados estadísticos del pre y post. En conclusión, se determinó que la implementación del BSC mejoró la gestión financiera en un 70.84%, el desempeño financiero en un 17.27% y la eficiencia operativa en un 46.40%, comprobándose todas las hipótesis planteadas.

Palabras clave: Cuadro de mando integral, gestión financiera, objetivos estratégicos, iniciativas estratégicas, indicadores

Abstract

The general objective of the research project was to determine how the implementation of the Balanced Scorecard improved financial management in a transservice company, Santa Anita, 2022, and as specific objectives, to determine how the implementation of the Balanced Scorecard will improve financial performance in a transservice company, Santa Anita, 2022 and, determine how the implementation of the Balanced Scorecard will improve operational efficiency in a transservice company, Santa Anita, 2022. For this, the present applied research was carried out, explanatory level, with a quantitative approach and pre-experimental design. For the analysis of the data, the SPSS 26 was used, which allowed obtaining the statistical results of the pre and post. In conclusion, it was determined that the implementation of the BSC improved financial management by 70.84%, financial performance by 17.27% and operational efficiency by 46.40%, verifying all the hypotheses raised.

Keywords: Balanced scorecard, financial management, strategic objectives, strategic initiatives, indicators.

I. INTRODUCCIÓN

Bancayan (2019), señala que la gestión financiera juega un rol importante en las empresas pues vela por la obtención, manejo y control de sus recursos económico financieros. En este sentido, permite registrar las operaciones económicas de una organización a fin de diagnosticar la rentabilidad de sus actividades y así mejorar su posicionamiento en el mercado (p. 10).

Por otro lado, de acuerdo a Chapi y Ojeda (como se citó en Huacchillo, Ramos, Pulache, 2020), la gestión financiera está relacionada con la provisión de fondos así como el uso de herramientas financieras e indicadores de financiamiento los cuales necesitan ser monitoreados constantemente para cumplir con los objetivos propuestos pues su control, otorga información valiosa para realizar una correcta toma de decisiones (p. 358).

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) señala que las PYMES tienen dificultades en cumplir con los requisitos que se les pide al solicitar un préstamo bancario pues, en reiteradas ocasiones, no cuentan con la información financiera requerida como: ventas, potencialidad de crecimiento pues existe una escasa transparencia o inexistencia de los balances contables. Ello conlleva a que las entidades bancarias nieguen el acceso a financiamiento al no poder realizar la evaluación de riesgo correspondiente (2011, p. 11).

Saavedra y Camarena (2017) señalan que la competitividad de las organizaciones mexicanas se relaciona con la calidad del área de Gestión Financiera y esta solo es lograda por el 40% de PYMES lo que es crítico, pues mientras más pequeña sea la empresa, más dependerá de la calidad de gestión en esa área (p. 150).

Rivera (2021) analizó la efectividad, eficiencia y eficacia de los activos financieros de una PYME en Colombia, observando que los beneficios económicos disminuyeron drásticamente pues la rentabilidad no superaba los costos de la inversión en recursos efectuada por la empresa (p. 3).

Por otra parte, Stofova y Kopcakova (2020), indicaron que en 2019 las acciones de Coca Cola caían y las de Pepsi crecían. Esto se atribuía a que Pepsi se concentró en mejorar su perspectiva financiera siendo así como mediante el uso

de ratios pudo dar rápidas respuestas en escenarios de solvencia o insolvencia logrando posicionarse ante sus competidores (p. 40).

Dada la situación actual del país, las empresas de transporte y servicios deben buscar y adoptar nuevas formas y herramientas para desarrollar sus operaciones económico financieras pues, el aumento de los precios en los insumos, la depreciación de activos, entre otros factores representan un riesgo para la administración de sus recursos y conservación de fuentes de ingreso (Saurín, Marni, Villafuerte, 2020, p. 48).

Por otro lado, Reátegui (2017) en el estudio realizado a una empresa de transporte señala que su gestión financiera fue deficiente en un 50% pues no contaban con una guía de operaciones para el manejo del efectivo ocasionando que no pudieran programar sus obligaciones financieras; asimismo, se evidenció la ausencia de un fondo de reserva para contingencias y la falta de políticas y estrategias en el control de los egresos ocasionándole pérdidas económicas significativas (p. 56-57).

En el estudio realizado por Quintanilla (como se citó en Saurín, Marni, Villafuerte, 2020, p. 48) a una empresa de transporte en la ciudad de Lima, se estableció que la gestión financiera tenía un alto impacto en la rentabilidad de la organización. Debido a este resultado, se infirió que debe mantenerse un adecuado manejo de la información financiera pues, de no encontrarse la misma registrada u organizada, no solo la afectará sino impedirá analizar el nivel de rentabilidad y endeudamiento de la organización (Huacchillo, Ramos, Pulache, 2020).

Al respecto, en la investigación de Baby y Uribe (2018) señala una ineficiencia por parte de los dueños de un taller de reparación y mantenimiento automotriz para asignar los recursos adecuadamente, lo que origina un mal manejo de las inversiones de la empresa (p. 75)

La investigación de E. Cruz, E. Gamboa y Chumpitaz (2020) desarrollada en un populoso distrito de Lima considerando las dimensiones financiera y operativa identificó que, por el contexto actual de pandemia, el control interno tenía una relación significativa con la gestión empresarial (p. 57). En este sentido, se hace

necesario contar con herramientas adecuadas para dicho control, siendo la que más destaca el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC).

En el caso de la empresa que ha motivado la investigación, la misma tiene como actividades el transporte de carga por carretera, la fabricación y/o reparación de carrocerías y otras actividades de servicios como la compra y la venta de vehículos. No obstante, su problema principal era la mala gestión financiera. Sus causas estaban en la deficiente gestión de los recursos y la falta de control en las actividades de reparación, compra y venta de vehículos.

Las consecuencias ocasionadas eran: problemas de liquidez por lo que la empresa para continuar actividades remataba sus unidades vehiculares disminuyendo las utilidades proyectadas; asimismo, al no contar con un registro adecuado de las actividades económicas se dificultaba conocer el nivel de rentabilidad de la organización, efectuar una toma de decisiones adecuada y acceder al financiamiento de fuentes externas a la empresa.

Respecto a la pregunta de investigación, Santarrufina y Scheidingb (2022) señalan que al formular las misma, es importante verificar su pertinencia; esto es: que sea factible, interesante, novedosa, ética y relevante. Una pregunta de investigación bien formulada permite definir la información requerida, determinar el tipo de estudio a utilizar e identificar los objetivos de la investigación. Así, el problema general queda redactado de la siguiente forma:

¿De qué manera la implementación del Balanced Scorecard mejorará la gestión financiera en una empresa de transervice, Santa Anita, 2022?

Con relación a lo que son los problemas específicos, Espinoza (2018) señala que es necesario formularlos en términos concretos y explícitos, de forma tal que puedan ser investigados con procedimientos científicos (p. 29). En esa medida, se propuso los siguientes problemas específicos:

¿De qué manera la implementación del Balanced Scorecard mejorará el desempeño financiero en una empresa de transervice, Santa Anita, 2022?

¿De qué manera la implementación del Balanced Scorecard mejorará la eficiencia operativa en una empresa de transervice, Santa Anita, 2022?

Para Sabaj y Landea (2012), el justificar una investigación involucra que el autor fundamente con argumentos claros, la necesidad o la razón de ser de la investigación (p. 325). En este sentido, el trabajo se justificó considerando los criterios de justificaciones práctica, económica y social.

Fernández (2020), comentando los alcances de la justificación práctica señala que su desarrollo ayuda en la solución del problema de estudio (p. 70). La investigación se justificó de forma práctica pues, ayudó a mejorar la gestión financiera por la implementación del Balanced Scorecard, permitiéndole a la organización un mayor control de la información tanto financiera como no financiera sirviendo para la mejora en la toma de decisiones.

Acerca de la justificación económica, Baena (como se citó en Fernández, 2020, p.72) señala que la rentabilidad de la investigación se interpreta como la obtención de beneficios a partir de los resultados del estudio. La investigación consideró que era posible el incremento de los beneficios económicos por las actividades que la empresa realizaba impulsando su crecimiento en el mercado.

Acerca de la justificación social, Arias (como se citó en Fernández, 2020, p.71) señala que toda investigación debe aportar a la mejora de la sociedad, ayudando a resolver los problemas que aquejan sea a un grupo específico o general. Bajo este criterio, el proyecto se justificó socialmente pues el resultado de la investigación permitió a la empresa solventar sus actividades y aportar a la economía nacional a través de los impuestos que paga contribuyendo a la ejecución de obras por parte del Estado que benefician a la población y, además, sirviendo como modelo para futuras investigaciones en empresas del sector que posean problemáticas similares.

Según González (2011), el objetivo de una investigación viene a ser el establecer lo que se pretende indicando las metas que se plantean lograr en función a la pregunta del problema de investigación (p. 403). Con relación al objetivo general, quedó expresado de la manera siguiente:

Determinar de qué manera la implementación del Balanced Scorecard mejorará la gestión financiera en una empresa de transervice, Santa Anita, 2022.

Con relación a los objetivos específicos, Bernal (como se citó en Arias, Covinos y Cáceres, 2020, p. 241) señala que son las etapas o pasos a realizar para lograr el objetivo general. En ese marco, se propusieron los siguientes objetivos específicos:

Determinar de qué manera la implementación del Balanced Scorecard mejorará el desempeño financiero en una empresa de transervice, Santa Anita, 2022.

Determinar de qué manera la implementación del Balanced Scorecard mejorará la eficiencia operativa en una empresa de transervice, Santa Anita, 2022.

Acerca de las hipótesis, para Lund (2022), la hipótesis general es una explicación provisional sobre una realidad que plantea la solución a un problema (p. 1184). Nuestra hipótesis general quedó definida de la manera siguiente:

La implementación del Balanced Scorecard mejora la gestión financiera en una empresa de transervice, Santa Anita, 2022.

Respecto a las hipótesis específicas, Schober y Vetter (2019) indica son suposiciones concretas sobre las relaciones entre las variables de estudio, teniendo que aprobarse estadísticamente (p. 3). En tal sentido, las hipótesis específicas se expresaron de la forma siguiente:

La implementación del Balanced Scorecard mejora el desempeño financiero en una empresa de transervice, Santa Anita, 2022.

La implementación del Balanced Scorecard mejora la eficiencia operativa en una empresa de transervice, Santa Anita, 2022.

La matriz de consistencia se muestra en el Anexo 1.

II. MARCO TEÓRICO

A continuación, se detallan investigaciones previas en relación a las variables del proyecto de investigación:

La investigación de Lose y Khuzwayo (2021) se propuso como objetivo evaluar el CMI y su aplicabilidad a las incubadoras de empresas tecnológicas. La investigación tuvo un enfoque cualitativo y permitió la recopilación de datos relevantes. La metodología del estudio fue consistente con el paradigma constructivista o interpretativo de carácter cualitativo y permite una interacción detallada con los encuestado. Se concluyó en que el uso de tecnologías en análisis, extracción de datos y recopilación mejora el uso de los componentes financieros y no financieros del CMI. Respecto al aporte de la investigación, las tecnologías de la comunicación favorecen una fuerte interacción entre las distintas partes interesadas de la empresa fortaleciendo la medición de las dimensiones no financieras del cuadro de mando integral.

La investigación de Olszanska y Prokopiuk (2021) propuso como objetivo crear un cuadro de mando estratégico en el contexto de la agilización de los procesos de transporte y la mejora del servicio que se traduce en la maximización de los resultados financieros. La metodología fue cuantitativa. Entre los resultados de la investigación, respecto al incremento de la venta de servicios de transporte, se determinó que cada empleado de un departamento determinado reciba pedidos de al menos 50 000 PLN (esloti, moneda de Polonia) cada mes; lo que permitirá llegar al punto de equilibrio y garantizar la liquidez financiera. Como conclusión, los autores desarrollaron un CMI para que la empresa pueda determinar con precisión los valores deseados, y los gerentes decidan si la estrategia adoptada es la adecuada o requería mejoras. El aporte del estudio es su contribución a la agilización de procesos asegurando el éxito a largo plazo.

El artículo de investigación de Stofova y Kopcakova (2020), tuvo como objetivo identificar los vínculos del nivel de competitividad de las empresas seleccionadas a partir de un análisis de los factores clave del BSC. Por su metodología, el estudio fue un análisis multivariado que describe la variabilidad de las relaciones que contienen los indicadores. Los resultados indican que en 2019 las acciones de Coca Cola estuvieron cayendo y las acciones de Pepsi creciendo, por lo que, según el análisis realizado, las fábricas más importantes son las que se enfocan en las

perspectivas financieras y utilizan el análisis de ratios para responder a tiempo a su solvencia o insolvencia, garantizando así una posición de mercado adecuada frente a la competencia. Se concluye que a través de la estrategia financiera la empresa es capaz de administrar sus recursos financieros. Por su solvencia es capaz de pagar sus obligaciones a tiempo, disponiendo de fondos suficientes para expandir sus operaciones, comprando activos, invirtiendo, innovando o aumentando la dotación de personal y la satisfacción de los empleados en el lugar de trabajo. El aporte del estudio, es la recomendación para que las empresas opten por una estrategia financiera en particular y así la empresa podrá determinar sus resultados.

La investigación de (Yoon, 2020) tuvo como objetivo examinar la utilidad del BSC y sus implicaciones. La metodología adoptada fue el de un análisis empírico realizándose análisis técnicos estadísticos de correlación y de regresión para verificar las características del modelo, las hipótesis y las variables del estudio. Los resultados fueron positivos, determinándose una relación causal entre el BSC y el desempeño de la gestión. Se concluye en que el desempeño de BSC tenía una correlación positiva con los cuatro aspectos de las empresas; cliente, procesos internos, finanzas y aprendizaje y crecimiento; así como entre las variables de estudio. Respecto al aporte de la investigación, se detallaron los beneficios de implementar el BSC que busca impulsar el crecimiento corporativo continuo mediante la gestión sistemática de los indicadores de medición financiera que aparecen como datos de la gestión anterior y la operación estratégica de los resultados actuales.

La investigación de Davis y Albright (2004) tuvo como objetivo determinar si las sucursales bancarias que han implementado el Balanced Scorecard (BSC) superan a las que utilizan un sistema tradicional en la misma organización, en términos del desempeño financiero. La metodología utilizada fue cuasi experimental, de enfoque longitudinal. Los resultados indicaron que las sucursales que implementaron el BSC superaron a las sucursales que no lo hicieron en el desempeño financiero. Se concluyó que la capacidad de utilizar la medida desempeño financiero del BSC a nivel de unidad de negocio proporciona una prueba más directa de que el BSC ha logrado su propósito previsto que el uso de medidas a nivel corporativo. De esta forma este estudio contribuye a la medición del desempeño existente y la literatura

del BSC al proporcionar evidencia de la capacidad del BSC para mejorar el desempeño financiero.

Respecto a las definiciones teóricas que sustentan la investigación tenemos que el BSC permite mejorar la gestión financiera de las empresas. En este sentido, Kaplan y Norton (como se citó en Firk, Hennig y Wolff, 2020) señalan que el CMI complementa la información financiera con las otras 3 perspectivas para superar las deficiencias de la información puramente financiera.

Esta herramienta tiene como enfoque integral, transformar la visión y estrategia de la organización en actividades específicas (Tuan, 2019, p. 73).

De acuerdo a Scindia (2009) el proceso del BSC conlleva convertir la visión de la empresa en estrategias, vincular y planificar los objetivos, alinear lo establecido y mejorar la retroalimentación estratégica para lograr una mejora continua (p. 395).

En este sentido, el CMI aclara y traduce los objetivos estratégicos en planes de acción y su vez los vincula con indicadores de rendimiento que permiten un desempeño de excelencia (Sharaf y Fazel, 2021, párr. 3). Las cuatro perspectivas clásicas de acuerdo a Kaplan y Norton (1997) se sustentan en la visión y estrategia de la organización (ver anexo 4).

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se centra en como la organización construye un comportamiento efectivo en base a su capacidad para coordinar el recurso humano, información y organización (Utomo, Machmuddah y Setiawanta, 2019, p. 56).

La perspectiva de procesos internos define los procesos operativos, de clientes, innovación, regulatorios y sociales de la organización con el fin de alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo (Ghiglione, 2021, p. 90).

La perspectiva de clientes conlleva el análisis de su percepción sobre el producto y/o servicio ofertado, y en cómo ello repercute en los resultados financieros de la organización (Gan y Triginé, 2013, p. 465).

La perspectiva financiera analiza los resultados económicos de la organización maximizando los beneficios obtenidos. Por ello, sus objetivos se ligan al aseguramiento de fondos para la organización (Gan y Triginé, 2013, p. 465).

De acuerdo a Kaplan y Norton (como se citó en Ghiglione, 2021, p.92), para conectar el planteamiento y ejecución de la estrategia debe realizarse un mapa estratégico. Asimismo, Ghiglione (2021) señala que los indicadores propuestos para monitorear el avance de las actividades deben reunir ciertos requisitos acordes al enfoque de estudio; para estudios cualitativos, los indicadores deben ser objetivos y los cuantitativos, deben mostrar precisión. Así mismo, en ambos casos debe mostrar compatibilidad con otros indicadores propuestos, deben ser relevantes, lógicos, factibles y fáciles de interpretar, así como oportunos, confiables y verificables.

Cabe resaltar que teniendo en consideración la metodología de análisis, se pueden crear infinidad de indicadores de gestión y monitoreo. Así también, los modelos con escala de medición ordinal, poseer un pre test y post test (ver anexo 5).

Saksonova y Sadina (2016) señalan que la gestión financiera es una herramienta que permite a las empresas lograr un crecimiento estable a largo plazo. La estabilidad conlleva que, ante diversas circunstancias económicas, la empresa funcione bajo un equilibrio sostenible, sin necesidad de recursos externos. En este sentido, para relacionar la estabilidad con la gestión financiera, se deben definir un conjunto de estrategias como: estrategia de marketing, gestión de personal, gestión de TIC's y estrategias financieras que permitan mejorar sus indicadores con la finalidad de aumentar el valor organizacional. (p. 49).

En este sentido, la empresa debe maximizar su valor, alcanzando un cierto nivel de rentabilidad mediante la gestión de ingresos, gastos y utilidades, así como el volumen de sus activos y pasivos manteniendo su liquidez mediante la optimización del flujo de caja y la estructura de activos y pasivos.

Al respecto, para Saksonova y Solovjova (como se citó en Saksonova y Sadina, 2016), las tareas en la gestión financiera de una empresa son administrar el efectivo

flujo, mejorar la estructura y calidad de los activos y pasivos, controlar los activos líquidos pronosticando la liquidez y mantener la calidad de los activos mediante el análisis de su estructura, rentabilidad (p. 49).

El desempeño financiero permite medir el desarrollo que mantiene la empresa, así como su potencial crecimiento. La determinación de sus indicadores dependerá del objeto y propósito de estudio, aunque en su gran mayoría los índices más utilizados son el ROE, ROA y ROS (Thi, Duvernay y Le, 2021, p. 268).

Uno de los objetivos más importante de una organización es la maximización del presente y futuro financiero. En este punto, la eficiencia operativa (OE) es una medida clave para su logro en ambos escenarios.

La eficiencia operativa mide y analiza los recursos que posee una empresa con el fin de conocer si esta se encuentra saludable financieramente (Gill, Singh, Mand y Mathur, 2014, p. 259).

Con respecto a las definiciones conceptuales en los que se ha basado la investigación, se consideraron los siguientes:

Objetivo estratégico, es una meta que se fija para asegurar el logro de los planes y objetivos a largo plazo de una organización (Borah y Chungyalpa, 2017, p. 4)

Mapa estratégico, expone la relación causa-efecto de los objetivos estratégicos y propone acciones que garanticen su viabilidad y cumplimiento (Guiglione, 2021, p. 92) (ver anexo 6)

Una vez realizado el mapa estratégico, se debe establecer de manera objetiva los indicadores a utilizarse en la gestión, ya que serán clave para determinar si la implementación del sistema de desempeño tendrá éxito o fracasará.

Los estados financieros, contienen información financiera de las operaciones de la empresa. La misma es analizada por los directivos para conocer el desempeño económico actual de la organización (Aguirre, Barona y Dávila, 2020, p .51).

La rentabilidad, permite estimar la valoración de una empresa en base a su capacidad para generar beneficios económicos y solventar sus actividades (Aguirre, Barona y Dávila, 2020, p .51).

El margen bruto de utilidad, de acuerdo a Ratnasari y Hanyadami (como se citó en Mahruzal y Khaddafi, 2020, p. 154) es la relación de la utilidad bruta y los ingresos de una empresa alcanzados en el mismo periodo de tiempo. Este se encuentra directamente influenciado por el precio fijado al producto y/o servicio que oferta, el cual determina a su vez su nivel de rentabilidad.

La liquidez corriente es un ratio financiero que permite conocer si una empresa está en la capacidad de cumplir con sus obligaciones a corto plazo, tomando en consideración sus activos corrientes (caja bancos o aquellos no corrientes que se pueden convertir a efectivo) para realizar el pago de sus pasivos a corto plazo (corrientes) (Sáenz y Sáenz, 2019, p. 3)

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Una investigación presenta varios aspectos a tener en cuenta. En este sentido, Mehta (2020) señala que los tipos de investigación son de gran importancia pues mediante la elección de metodologías y técnicas apropiadas, se puede recopilar, analizar y estructurar la investigación de forma estructurada (párr. 28)

Por otro lado, Bouchrika (2022) refiriéndose al diseño de investigación señala que es un plan para recopilar, analizar e interpretar los datos que ayuden a responder un problema de investigación (párr. 4)

Por su tipo: Aplicada

La investigación aplicada está basada en la necesidad y tiene como propósito principal, encontrar soluciones a los problemas mediante la aplicación de una propuesta de intervención innovadora (Patel, 2019, p. 49). La investigación fue aplicada pues se buscó implementar el BSC para mejorar la gestión financiera en una empresa de transervice.

Por su enfoque: Cuantitativo

Este enfoque utiliza técnicas estadísticas para recolectar, analizar e interpretar, datos extraídos de fenómenos medibles para describir, explicar y/o controlar la causa y predecir su ocurrencia basándose en el uso de la métrica (Sánchez, 2019, p. 104). La investigación utilizó la información estadística reunida de las variables, permitiendo constatar las hipótesis de la investigación.

Por su nivel: Explicativa

Sánchez, Reyes y Mejía (2018) indican que la misma busca analizar o explicar las causas de los fenómenos en estudio (p.80). La investigación buscó explicar el efecto del BSC en la gestión financiera.

Por su diseño: Pre - Experimental

De acuerdo a Campbell (como citó Chávez, Esparza y Riosvelasco, 2020, p .168) este diseño estimula a grupo en estudio para generar hipótesis y posteriormente medir sus variables para observar sus efectos. Se realizaron mediciones pre y post

test de la propuesta de mejora determinándose la variación de los resultados en función a la variable dependiente.

3.2. Variables y operacionalización

Según Avalos (como se citó en Espinoza, 2018, p. 172) la operacionalización de variables es la desintegración de los elementos de la hipótesis, precisando en las variables, las que serán descompuestas en dimensiones y en indicadores que permitan su medición y análisis.

➤ Definición conceptual

Variable independiente: Balanced Scorecard

Kopecka (2015) sostiene que es uno de los marcos de gestión de la eficiencia utilizados por la alta dirección para formular la estrategia de las organizaciones y medir su desempeño (p. 59). Por otra parte, de acuerdo a Kaplan y Norton (2014), el BSC brinda las condiciones para que las empresas gestionen, controlen y logren sus objetivos financieros, al tiempo que mejoran otras actividades o procesos que les generen valor (p. 2).

Variable dependiente: Gestión Financiera

Para Purani (2017), es la formación, administración, organización, orientación y regulación eficaz y eficiente de las transacciones financieras (p. 37).

➤ Definición operacional

Variable independiente: Balanced Scorecard

Es medida en función a sus 4 perspectivas: Aprendizaje y crecimiento, Procesos internos, Clientes y Financiero.

Variable dependiente: Gestión Financiera

Es resultado de la determinación y aplicación de herramientas financieras que permiten la evaluación de la información hallada. En este sentido se plantean los indicadores financieros: Margen bruto de utilidad, rentabilidad sobre ventas y liquidez corriente dada la naturaleza de la empresa.

➤ Dimensiones de la variable independiente

Aprendizaje y crecimiento

Guiglione (2021) señala que está enfocada a las competencias y capacidades del capital humano, así como en la cultura corporativa, el liderazgo, trabajo en equipo y el alineamiento de los objetivos de los colaboradores respecto a la misión de la organización por medio de incentivos o recompensas (p. 90).

Procesos internos

Esta perspectiva define que procesos se deben mejorar para lograr los objetivos estratégicos. Toda empresa enfrenta procesos operativos, de clientes, de innovación, regulatorios y/o sociales, que están destinados a crear valor y posicionar la empresa (Guiglione, 2021, p. 89).

Clientes

De acuerdo con Kairul et al. (como se citó en Hasan y Chyi, 2017, p. 91) la perspectiva del cliente permite medir la capacidad de la empresa para otorgar servicios y/o productos de calidad.

Financiero

La perspectiva financiera permite resumir las consecuencias económicas de ejecución de las estrategias por parte de la empresa. Mediante indicadores financieros ayudan a determinar si se está logrando el mínimo aceptable y en base a ello tomar las decisiones pertinentes para el crecimiento de la organización (Kaplan y Norton, 2009, p. 39).

➤ Dimensiones de la variable dependiente

Desempeño financiero

Mendiola (como se citó en Freire, Soto y Mendieta; 2019; p. 892) señala que el mismo mide el éxito de una organización en función a su rentabilidad.

Eficiencia operativa

Mide y analiza los recursos que posee una empresa con el fin de conocer si esta se encuentra saludable financieramente (Gill, Singh, Mand y Mathur, 2014, p. 259).

➤ **Indicadores**

Variable independiente: Balanced Scorecard

Aprendizaje y crecimiento

- Encuesta eNPS (compromiso laboral)

%Promotores - % Detractores

- Encuesta de clima laboral

Valoraciones totales

Procesos internos

- Disponibilidad

% cumplimiento de cronograma de trabajo

- Eficiencia de recursos

Kg de material reciclado

- Comunicaciones online

Número de contacto por publicaciones realizadas

Clientes

- Encuesta NPS

$NPS = \%promotores - \%detractores$

- Clientes fidelizados

$\frac{\# \text{ clientes que regresan o recomendación efectiva}}{\text{atenciones efectivas}} * 100$

Financieros

- Variación de utilidades

% incremento de utilidad bruta

- Variación de costos

% variación de costos sobre las ventas

Variable dependiente: Gestión financiera

Desempeño financiero

- Margen bruto de utilidad

$$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ingresos totales}} * 100$$

- Rentabilidad sobre ventas

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingresos totales}} * 100$$

Eficiencia operativa

- Liquidez corriente

$$\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

La matriz de operacionalización de variables se muestra en el anexo N° 2.

3.3. Población, muestra y muestreo

Población

Es el conjunto de elementos (personas, animales, objetos u otros) que poseen características que son el objeto de estudio en una investigación (Ventura, 2017, p. 648). En nuestro caso, la población fueron los resultados de los estados financieros.

- **Criterio de inclusión:** Resultados de los estados financieros en el período 2022.

- **Criterio de exclusión:** Resultados de los estados financieros de años anteriores a 2022.

Muestra

Para Chukwunenye (2020), es una parte de una población que sirve como referencia para obtener información relevante de la misma (p.50). La muestra pre test, comprendió los resultados de los estados financieros del primer trimestre de 2022 y para el post test del tercer trimestre de 2022.

Muestreo

De acuerdo a Showcat y Parveen (2017) el muestreo permite seleccionar un subconjunto de la población llamado muestra. Asimismo, señala que el muestro no probabilístico no utiliza la aleatorización pues, la muestra es seleccionada en base a un juicio subjetivo (p. 3-7). En nuestro caso, el muestreo fue no probabilístico por conveniencia pues, la muestra escogida no se hizo de forma deliberada, al azar.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas

De acuerdo a Rojas (2011), es un procedimiento que tiene como finalidad obtener información relevante para dar solución a problemas en las diversas doctrinas científicas (p. 278). Las técnicas utilizadas fueron:

Observación participativa, implica que el observador se vea involucrado en los procedimientos para tener una mejor percepción de la realidad estudiada (Rekalde, Vizcarra y Macazaga, 2014, p. 207).

Análisis documental, para Corbin y Strauss (como se citó en Bowen, 2009, p. 27) es un procedimiento donde se revisa y/o evalúa documentos físicos o virtuales, examinándolos e interpretándolos a fin de comprender su significado y desarrollar conocimientos empíricos.

Instrumentos

De acuerdo a Arias (2006) es cualquier recurso utilizado para recopilar, registrar o reunir información (p. 69). Los instrumentos utilizados fueron los siguientes:

Ficha de observación, permite al investigador registrar toda situación que el investigador observa durante el estudio (Arias, 2020, p. 147).

Fichas de registro documental, permiten reunir información relevante de fuentes analizadas. Estos se elaboran y diseñan en función a lo que se desea obtener del estudio (Arias, 2020, p. 57).

Validez

Para Noble y Smith (2015) refiere a la aplicación de métodos y precisión con la que se reflejan los datos en los resultados (p. 34). En este marco, dada la naturaleza de los indicadores de la variable dependiente, fueron utilizadas fórmulas matemáticas ya establecidas dentro de la rama.

Confiabilidad

Principio fundamental que busca que los investigadores reduzcan la posibilidad de errores y brinden mayor confianza en los resultados obtenidos de la investigación (Manterola, Grande, Otzen, García, Salazar y Quiroz, 2018, p. 680).

La información para el presente estudio, provino del sistema de gestión de la empresa la cual es auditada por el área administrativa y contable.

3.5. Procedimientos

El proyecto se estructuró en tres fases:

➤ Primera fase:

En esta fase, se identificaron las causas del problema principal, planteándose la propuesta de solución, con su justificación, objetivos generales y específicos. Posterior a ello, a través de la búsqueda y recolección de información ya realizada en fuentes como tesis, libros, congresos, artículos y revistas que contenían

información relevante para la problemática en estudio; además, se desarrolló el marco teórico, antecedentes y las definiciones teóricas y conceptuales referentes al proyecto de investigación.

➤ **Segunda fase:**

Comprendió la metodología de investigación (diseño, nivel, tipo y enfoque) y se estructuró la matriz de operacionalización de variables (Anexo 2). Posteriormente, se delimitó la población en base a los criterios de inclusión y exclusión, estableciendo la muestra, muestreo, la técnica y el instrumento empleado para la recaudación de información.

➤ **Tercera fase:**

Se determinó la validez y confiabilidad de la investigación y se estableció el método de análisis de datos, los aspectos éticos y administrativos donde se detallaron los costos incurridos en la investigación, y el cronograma para el desarrollo del proyecto.

➤ **Cuarta fase:**

Comprendió el desarrollo de la propuesta, las pruebas de hipótesis, los resultados, la discusión de resultados, conclusiones y recomendaciones.

3.5.1. Situación actual

Generalidades

La empresa fue inscrita en los Registros públicos el 1 de abril de 2014, e inicio actividades el 1 de mayo del mismo año. Esta es una compañía peruana dedicada al rubro del transporte y servicios (transervice).

Sus primeras incursiones se iniciaron transportando carga por carretera, cuando la gerente general trabajaba en una empresa de transporte de pasajeros en la ruta de Chiclayo a Trujillo trasladando una cantidad limitada de carga con ciertas restricciones. En este escenario, el transporte interprovincial trabajaba con cargas de hasta 20 toneladas siendo una opción poco viable. Ante esta necesidad, decide emprender y comenzar actividades con un vehículo de carga de 4 toneladas

brindando un servicio de carga rápida y reparto a domicilio. Con el tiempo, fue creciendo y la empresa se formalizó.

Respecto a la actividad de fabricación, reparación y comercialización de carrocerías para vehículos automotores, remolques y semirremolques, su mercado objetivo son personas naturales o jurídicas de pequeñas y micro empresa, que requieran este servicio para sus unidades vehiculares. Sus actividades de servicios personales abarcan, principalmente, la compra y venta de vehículos.

El transporte por carretera se encuentra paralizado desde el año 2019, por lo que sus operaciones se enfocan en sus actividades secundarias. En cuanto a sus principales activos, cuenta con 7 unidades vehiculares e incluye 2 camiones furgones de 6 toneladas, 1 camión plataforma con baranda rebatible de 6 tn, 3 camioncitos furgones de 2 tn y 1 camioncito de baranda de 2 tn. Asimismo, un taller ubicado en el distrito de Ancón – Lima.

Figura 1. Taller mecánico en Ancón, Lima



Aspectos estratégicos

Los siguientes son una propuesta de aspectos estratégicos para la organización.

Misión

Entregar a nuestros clientes un servicio de alta calidad en la fabricación, reparación y transformaciones de todo tipo de unidades vehiculares, proporcionándoles seguridad, confianza y respondiendo así ante sus necesidades.

Visión

Al 2025, ser la empresa de transervice más elegida, por nuestra atención y servicio de excelencia, siendo un referente en el rubro por la calidad y responsabilidad.

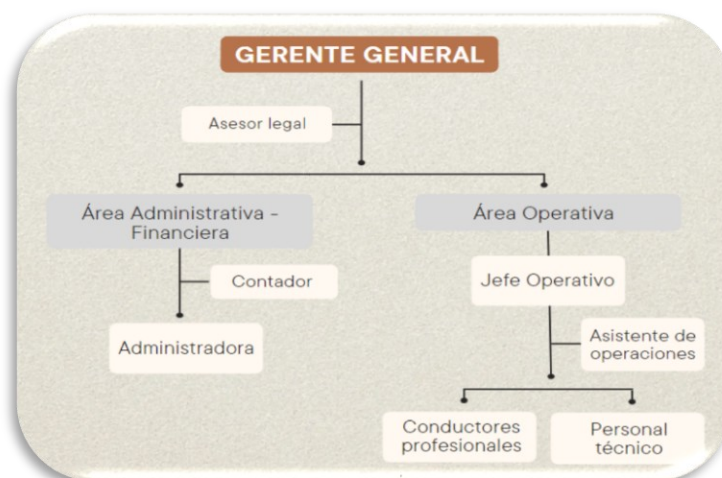
Valores

- *Transparencia:* A través de la integración de la transparencia hacia nuestro equipo y hacia nuestros clientes.
- *Excelencia:* La calidad llevada al máximo, nos exigimos lo mejor, brindar un servicio con el cual el cliente se sienta satisfecho.
- *Responsabilidad:* Al realizar la entrega de mercadería en perfectas condiciones y en el tiempo establecido, así como, ofrecer un servicio de calidad en las reparaciones de carrocerías.
- *Claridad:* A la hora de cerrar un acuerdo, explicar los términos y condiciones, ya que es vital ser claro, en el margen que no queden puntos sin tratar o aclarar.

Estructura orgánica

El detalle de su diagrama organizacional se muestra en la figura adjunta. El área de interés donde se centra la propuesta de mejora es en el área Administrativa – Financiera que gestiona las actividades de Gestión Financiera.

Figura 2. Organigrama de la empresa



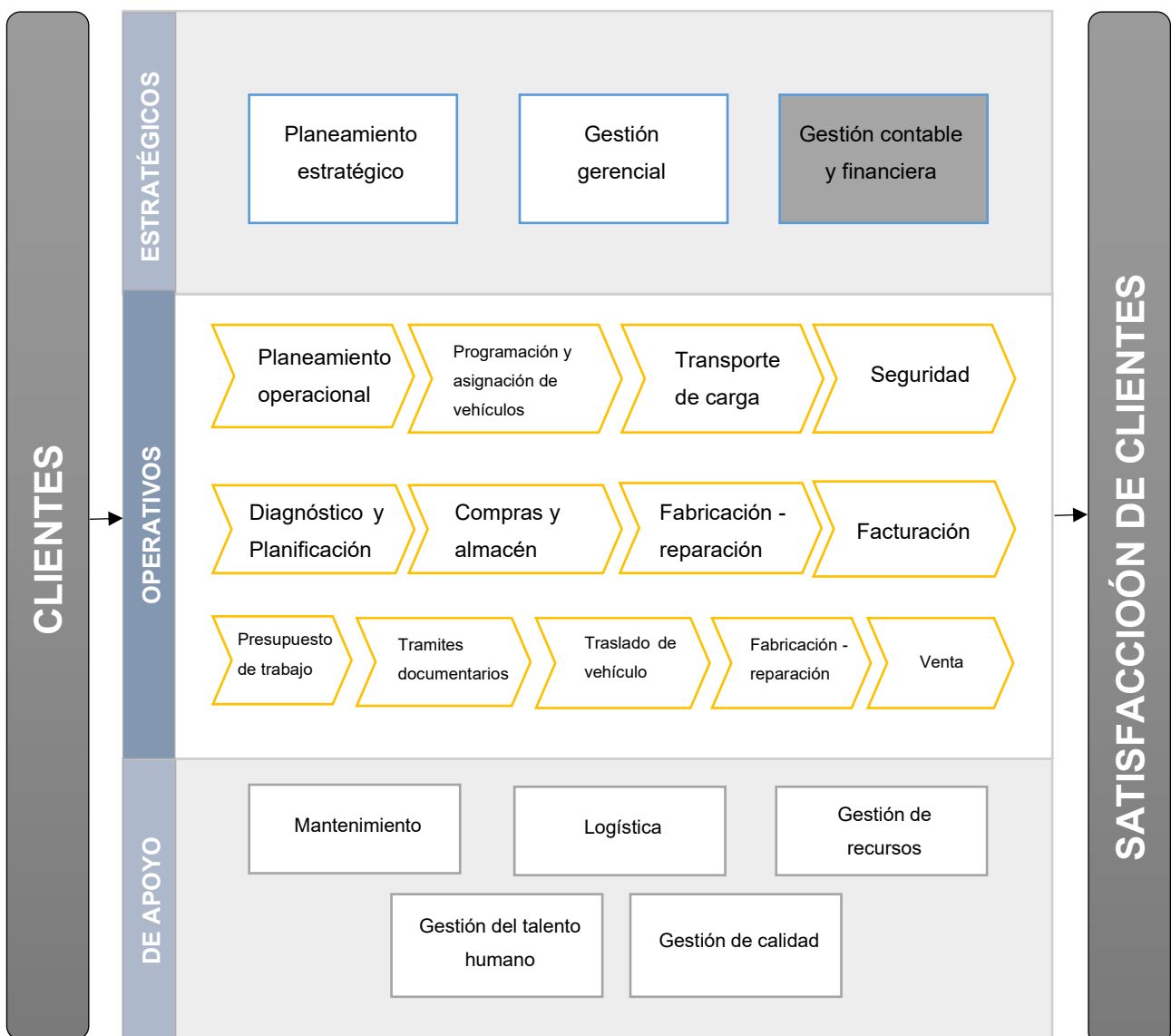
Fuente: Elaboración propia

Estructura de procesos

Mapa de Procesos

Permiten una visión holística de los procesos y las relaciones entre ellos, ayudando a los directivos a comprender las operaciones de la empresa, sin necesidad de profundizar en los mismos (Malinova y Mendling, 2013, p. 2).

Figura 3. Mapa de procesos de la empresa

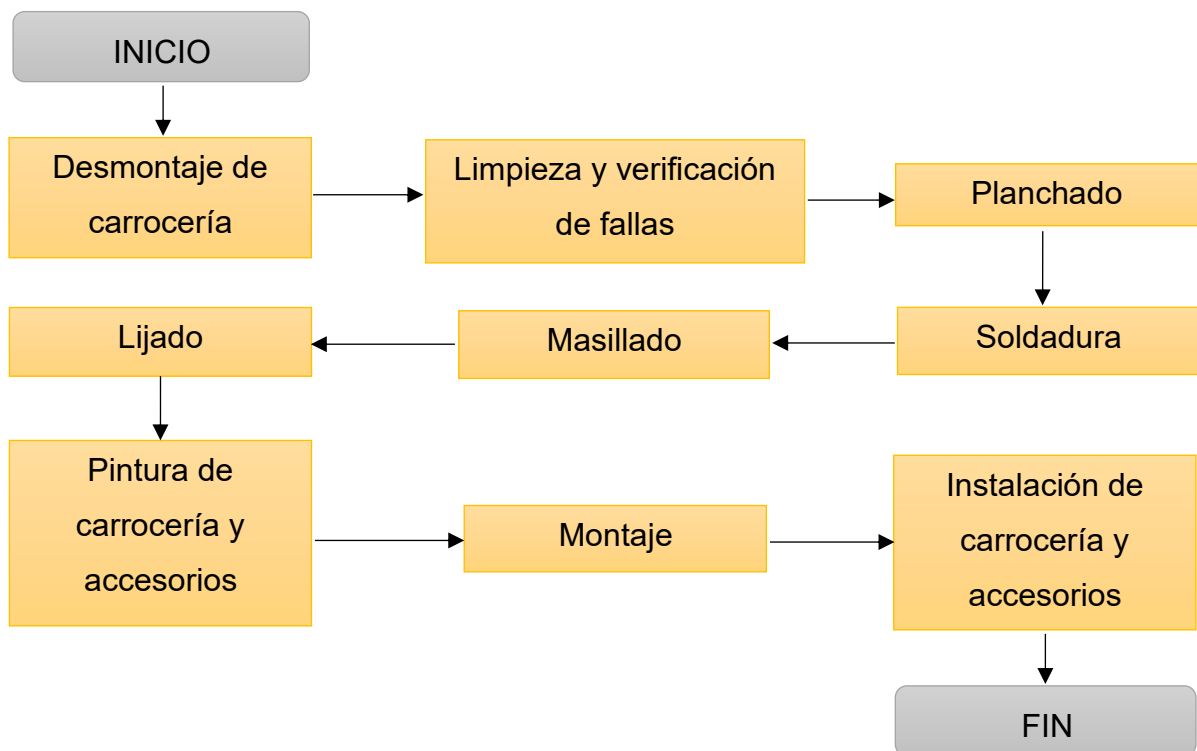


Fuente: Elaboración propia

Diagrama de flujo o flujograma

Para Quindemil y Runbaut (2014) es la representación gráfica de un proceso o sistema a través de símbolos (p. 61). La empresa, en la actualidad, presta servicios de fabricación/reparación de carrocerías y otras actividades de servicios personales como compra – venta de vehículos, por lo que en el gráfico adjunto se representa el flujograma del procesos general de reparación de vehículos.

Figura 4. *Flujograma de reparación general de carrocería*

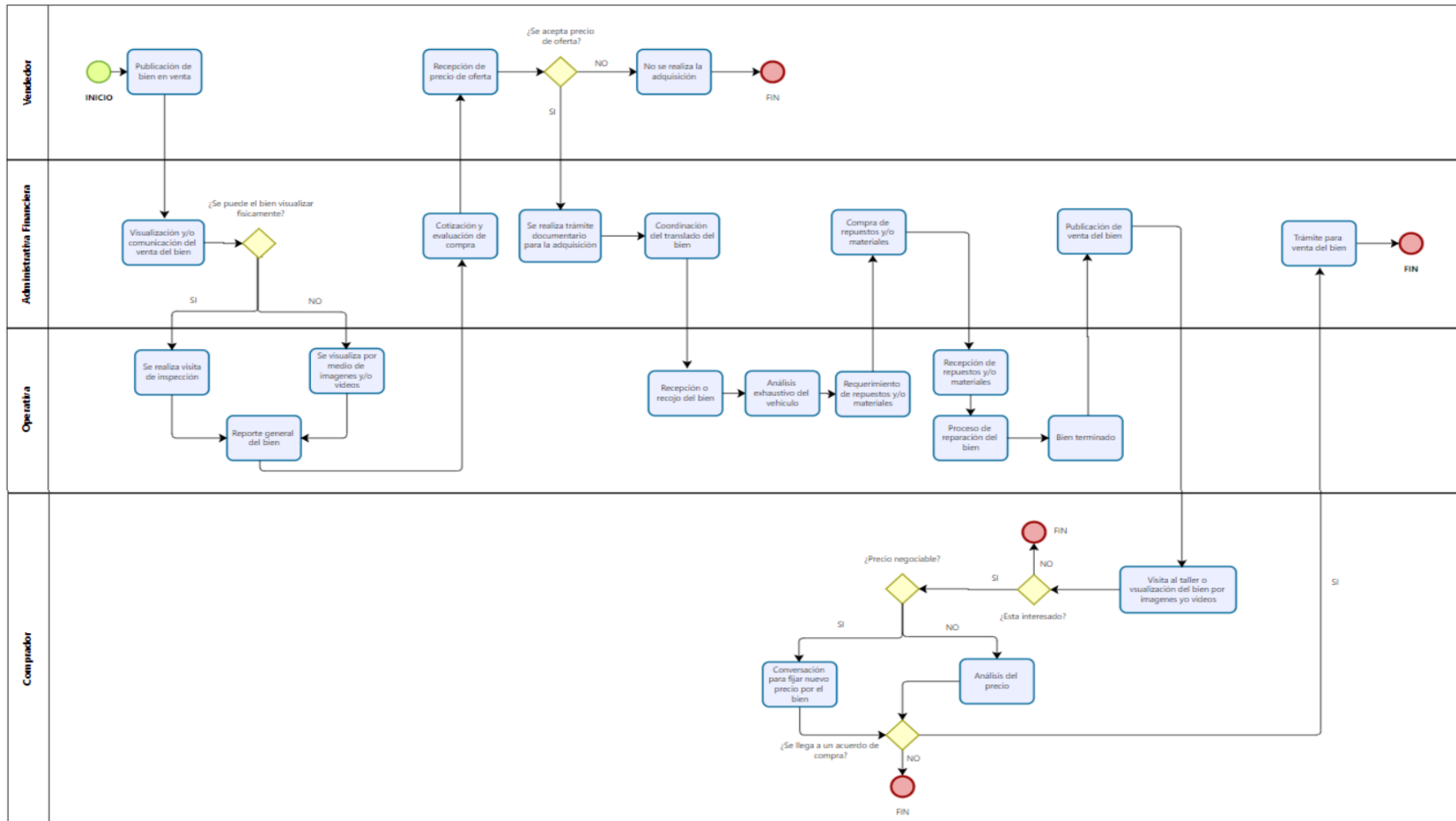


Fuente: Elaboración propia

El proceso de reparación varía de acuerdo a lo que se encuentre en la limpieza y verificación de fallas ya que cada vehículo presenta diferentes tipos de problemas.

Por otra parte, en la figura 5 se presenta el proceso de compra – venta de vehículos, carrocerías o repuestos.

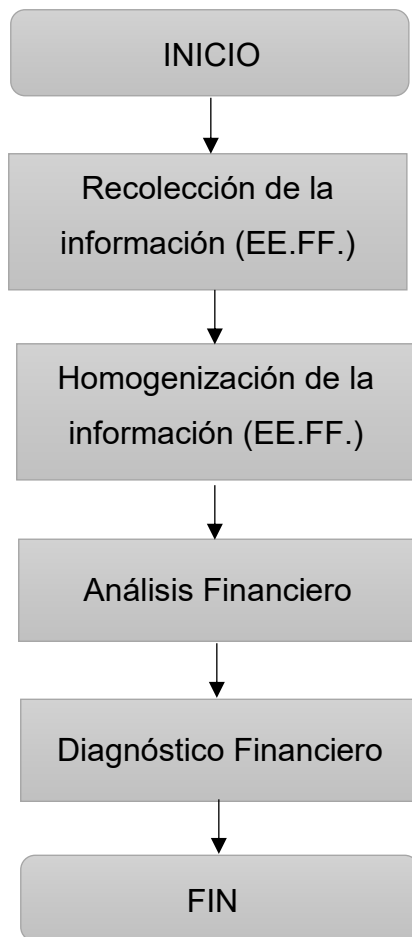
Figura 5. Proceso de compra - venta de vehículos, carrocerías o repuestos



Fuente: Elaboración propia

El proceso de la gestión contable y financiera es llevado de forma general como se muestra en la figura 6.

Figura 6. Flujograma de la Gestión Financiera



Fuente: Elaboración propia

Análisis FODA

Las tablas siguientes resumen el análisis FODA de la empresa en estudio:

Tabla 1. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> Personal calificado y registrado bajo las estrictas normas de seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> Flota de camiones posee más de 5 años de antigüedad.

<ul style="list-style-type: none"> • Cada unidad vehicular cuenta con GPS, lo que permite el monitoreo de la carga durante el recorrido. • Servicio adecuado a las necesidades del cliente para el traslado de su mercadería. • Disposición de servicio completo en el taller. • Excelente trato en todos los servicios brindados. • Servicio de calidad. <p>Amplia red de contactos para compra/venta de vehículos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de locales anexos en zonas estratégicas para llegar a más clientes. • Ubicación del taller que se encuentra en una zona poco alejada (afecta la contratación de personal). • Espacio reducido en el taller. • Taller desorganizado. • Mala gestión financiera por parte del área administrativa – financiera.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Publicación del Decreto Supremo N° 005-2021-MTC, el cual promueve el retiro definitivo o la renovación de vehículos del parque automotor. • Remates de unidades vehiculares por diversas entidades públicas o privadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alza excesiva de combustible (Inestabilidad política). • Tráfico que dificultan los traslados. • Inseguridad ciudadana. • Encarecimiento del alza de los precios de los materiales para fabricación de carrocería (Inestabilidad política). <p>Quinta ola de COVID -19.</p>

DATA PRE TEST

Información recopilada de los registros financieros mensuales de la empresa en estudio.

Estado de Ganancias y pérdidas del 01 de enero del 2022 al 31 de marzo del 2022

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS			
DEL 01 ENERO AL 31 MARZO 2022			
Ventas	S/ 88,398.00		
MENOS:			
Costos de Ventas	<u>S/ 42,519.44</u>		
Utilidad bruta	<u>S/ 45,878.56</u>	51.90%	
MENOS:			
Gastos de Administración	S/ 2,800.00		
Gastos de venta	S/ 293.93		
Gastos financieros			
Utilidad antes del impuesto	<u>S/ 42,784.63</u>		
MENOS:			
Impuesto a la renta			
UTILIDAD AL 31 DE MARZO 2022	<u>S/ 42,784.63</u>	48.40%	

Reporte de activos y pasivos del 01 de enero del 2022 al 31 de marzo del 2022

REPORTE DE ACTIVOS Y PASIVOS DEL 01 ENERO AL 31 MARZO 2022			
(Expresado en Nuevos Soles)			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Efectivo y Equivalente de efectivo	S/ 5,236.00	Tributos por pagar	S/ 3,360.00
Materiales auxiliares	S/ 14,230.00	Cuentas por pagar comerciales	<u>S/ 12,250.00</u>
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	<u>S/ 19,466.00</u>	TOTAL PASIVO CORRIENTE	<u>S/ 15,610.00</u>
ACTIVO NO CORRIENTE		PASIVO NO CORRIENTE	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (Neto)	S/ 82,464.96	No tiene	<u>S/ 0.00</u>
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	<u>S/ 82,464.96</u>	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	<u>S/ 0.00</u>

FICHA DE REGISTRO DE LA GESTIÓN FINANCIERA (PRE – TEST)

ELABORADO POR:		ÁREA	Administrativa - Financiera			
Mariana Alejandra Atachagua Panduro		VARIABLE DEPENDIENTE	Gestión Financiera			
FÓRMULA	Ponderado del DF + Ponderado de la EO	VALOR FINAL	40.09%			
PESO DE LAS DIMENSIONES						
Peso del desempeño financiero		60%	Peso de la eficiencia operativa		40%	
Dimensión	Indicador	Fórmula	Resultado	Peso	Formula	Valor final
Desempeño financiero	Margen bruto de utilidad (MBU)	$\frac{Utilidad\ bruta}{Ingresos\ totales} * 100$	0.5190 = 51.90%	50%	Ponderado del MBU + Ponderado de la RV	0.5015 = 50.15%
	Rentabilidad sobre ventas (RV)	$\frac{Utilidad\ neta}{Ingresos\ totales} * 100$	0.4840 = 48.40%	50%		
Eficiencia Operativa	Liquidez corriente (LC)	$\frac{Activo\ corriente}{Pasivo\ corriente}$	1.25	-	Resultado - 1	0.25 = 25%

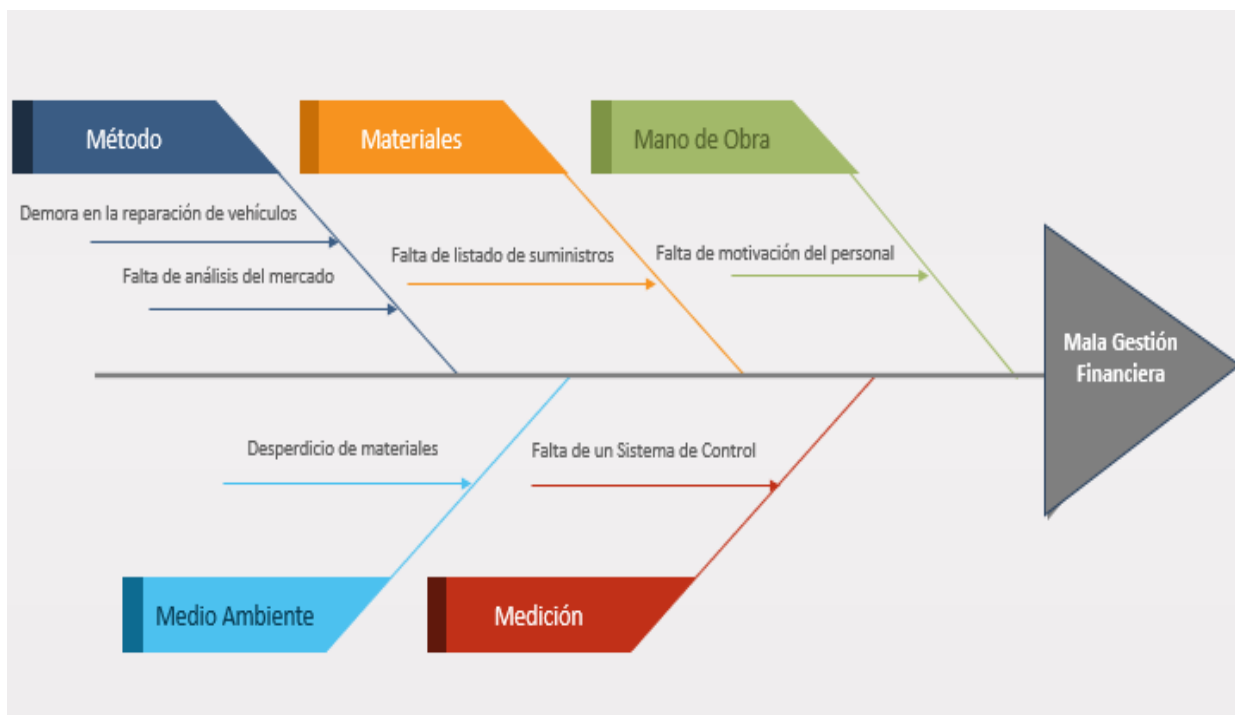
3.5.2. Propuesta de mejora

La investigación ha tomado como referencia la problemática de la mala gestión financiera en una empresa de transportes y servicios o también llamada transervice. Como se mencionó en el capítulo I, algunas de estas causas corresponden a la ineficiente gestión de recursos y falta de control en las actividades de reparación y, compra y venta de vehículos.

Diagrama de Ishikawa

Es una técnica gráfica que analiza las causas de un problema o evento en específico (Coccia, 2016, p.1.)

Figura 7. Diagrama de Ishikawa sobre la mala gestión financiera



Fuente: Elaboración propia

Respecto a las herramientas de solución, se identificó al Balanced Scorecard como la más adecuada por adecuarse de mejor forma a la solución de la problemática, es de bajo costo de aplicación, se tiene la facilidad de poder implementarla y el tiempo que tomaría su aplicación es razonable.

En este sentido, se muestra el detalle de las herramientas propuestas.

Tabla 2. Causas - Propuesta de mejora

Causas principales	Propuesta de mejora	
	Técnica	Detalle
Falta de motivación de trabajadores.	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo por cumplimiento de metas. • Potenciar la cultura y el estilo de liderazgo.
Demora en la reparación de vehículos.	Perspectiva de Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de tareas diarias. • Control de los tiempos de reparación.
Desperdicio de materiales.		<ul style="list-style-type: none"> • Reciclaje
Falta de liquidez por demora en la venta de vehículos		<ul style="list-style-type: none"> • Publicar periódicamente anuncios de venta en plataformas digitales.
Remates por falta de liquidez	Perspectiva Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio adecuado al requerimiento del cliente. • Atención post – servicio.
Perdidas en compra-venta de unidades por falta de planificación financiera.	Perspectiva Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar estructura de costos. • Cotización con diferentes proveedores.

Fuente: Elaboración propia

Cronograma de Gantt

ACCIÓN		JULIO			AGOSTO				SEPTIEMBRE		
		S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3
1	Aprendizaje y crecimiento										
	a	Planteamiento de un sistema de incentivos para mejorar el compromiso de los trabajadores.									
	b	Potenciar el estilo de liderazgo									
2	Procesos internos										
	a	Asignación de tareas diarias a cada colaborador por trabajo									
	b	Comparativo de lo programado y lo real.									
	c	Cultura de reciclaje									
	d	Publicaciones periódicas en diferentes plataformas digitales									
3	Clientes										
	a	Elaboración de propuestas de servicio precio - calidad									
	b	Planteamiento y aprobación de atención post - servicio									
4	Financiera										
	a	Elaboración de estructura de costos por trabajo									
	b	Cotización con diferentes proveedores									
Monitoreo y Control de la implementación											

Fuente: Elaboración propia

3.5.3. Implementación de la propuesta

La implementación de la propuesta inició con la identificación de las causas principales, posterior a ello, se realizó la búsqueda de alternativas de solución, optándose finalmente por la implementación de la metodología del BSC. Seguidamente, se recabó información mediante los registros otorgados por la empresa, para realizar las mediciones pre y post test, que fueron llevados a cabo en 10 semanas, tiempo que involucró la propuesta y su implementación.

Finalmente se ha establecido las acciones de control y mantenimiento de la mejora implementada documentando la misma respecto a las especificaciones del proceso mejorado.

Objetivos estratégicos

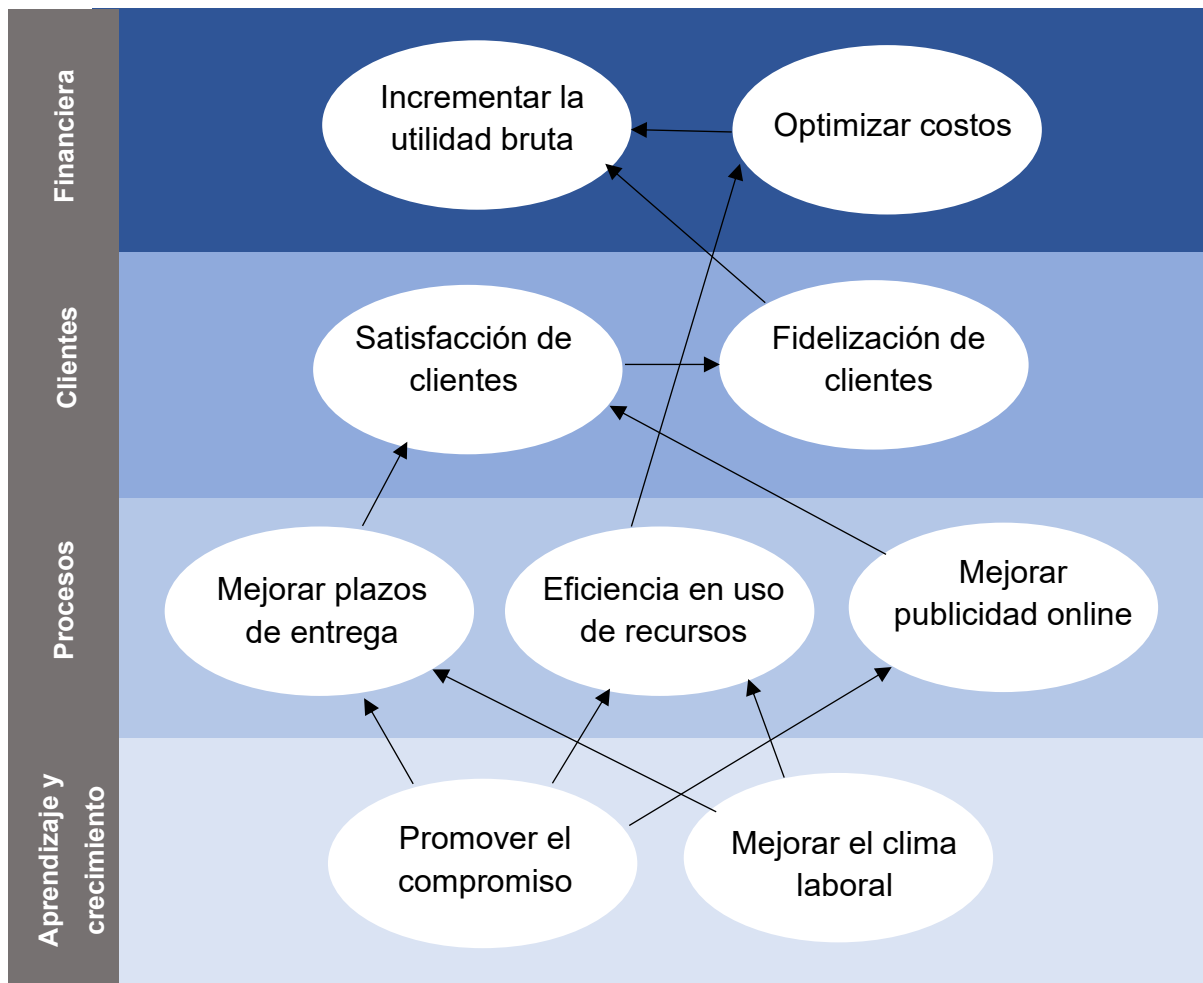
Tabla 3. *Objetivos estratégicos de acuerdo a las perspectivas del BSC*

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Perspectiva de Procesos Internos	Perspectiva de Clientes	Perspectiva Financiera
Promover el compromiso	Mejorar plazos de entrega	Fidelización de clientes	Incrementar la utilidad bruta
Mejorar el clima laboral	Eficiencia en uso de recursos	Satisfacción de clientes	Optimizar costos
	Mejorar publicidad online		

Fuente: Elaboración propia

Mapa estratégico

Figura 8. Mapa estratégico de la empresa en estudio



Fuente: Elaboración propia

Establecido el mapa estratégico, se recurrió a la estructura organizacional que sostendría el proceso. En este sentido, se analizaron las actividades y escala de operaciones de la empresa y posteriormente se asignaron las responsabilidades por objetivo estratégico en base a dos niveles:

- Área responsable: Principal responsable del cumplimiento de la meta.
- Área contribuyente: Apoyo al cumplimiento de la meta.

Tabla 4. Participación de las áreas funcionales en el cumplimiento de los objetivos estratégicos

PERSPECTIVA	Gerencia general	Administrativa Financiera	Operativa
Perspectiva Financiera			
Incrementar la utilidad bruta	X	X	
Optimizar costos	X	X	
Perspectiva de Clientes			
Fidelización de clientes		X	X
Satisfacción de clientes		X	X
Perspectiva de Procesos Internos			
Mejorar plazos de entrega		X	X
Eficiencia en uso de recursos		X	X
Mejorar publicidad online	X	X	
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento			
Promover el compromiso	X	X	X
Mejorar el clima laboral	X	X	X

X	Área responsable del factor
X	Área contribuyente al factor

Fuente: Elaboración propia

Dada la tabla mostrada, las áreas responsables realizaron las coordinaciones junto a las áreas contribuyentes para establecer acciones que conlleven al logro del objetivo.

Iniciativas estratégicas

Para cada objetivo estratégico se plantearon acciones o iniciativas interrelacionadas con indicadores que permitirán al área responsable, controlar y monitorear su cumplimiento.

Tabla 5. Tabla de acciones para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
Promover el compromiso	<i>%promotores – %detractores</i>	90%	➤ Definir un sistema de incentivos materiales
Mejorar el clima laboral	Valoraciones totales	350	➤ Potenciar la cultura del liderazgo.

Fuente: Elaboración propia

Promover el compromiso

- *Sistema de incentivos materiales*

El trabajador encuentra en la empresa no solo un lugar de trabajo en el que pueda desarrollar sus actividades sino las facilidades que le brindan para cumplir con sus tareas (herramientas, materiales, entre otros) entre los factores que consideramos son:

- La estabilidad laboral
- Crecimiento de la empresa
- Buen clima laboral
- Estabilidad económica
- Valoración del trabajo mediante incentivos

El trabajador al valorar todos los factores antes mencionados desarrolla el compromiso con el trabajo y se identifica con la empresa empleadora y con sus objetivos.

En este sentido, promovemos el compromiso del trabajador calificando su desempeño y transformándolo en incentivos tanto personales como económicos.

Tabla 6. Incentivos personales y económicos

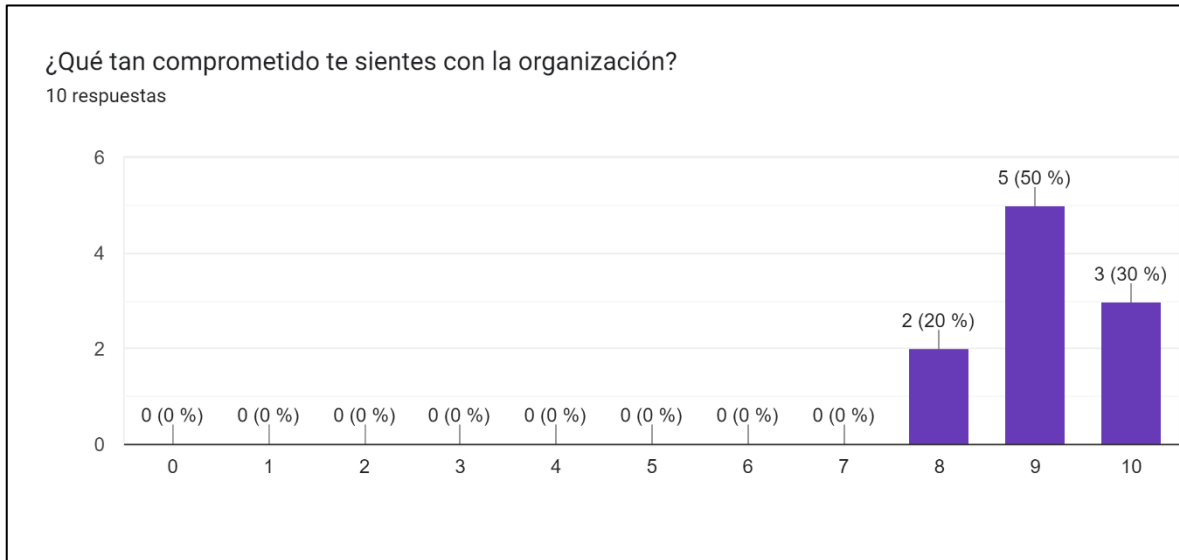
PERSONALES		
OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN	INCENTIVO
<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración • Compañerismo 	Cumplir satisfactoriamente con	Reconocimiento del trabajador y de su

<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Compromiso 	los objetivos semanales de acuerdo al cuadro de méritos.	desempeño de la semana mediante la publicación de su foto y cargo en los murales principales de la empresa.
ECONÓMICOS		
• OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN	INCENTIVO
<ul style="list-style-type: none"> • Menor cantidad de correcciones por trabajo realizado • Calidad a la entrega de trabajo terminado • Entrega de trabajo en el menor tiempo. 	Cumplir satisfactoriamente con los objetivos semanales de acuerdo al avance del trabajo y de la calidad que presenta, maximizando tiempo y materiales de trabajo.	Reconocimiento del trabajador y de su desempeño mediante un bono adicional de un 10% de su sueldo mensual al cumplimiento de sus metas.



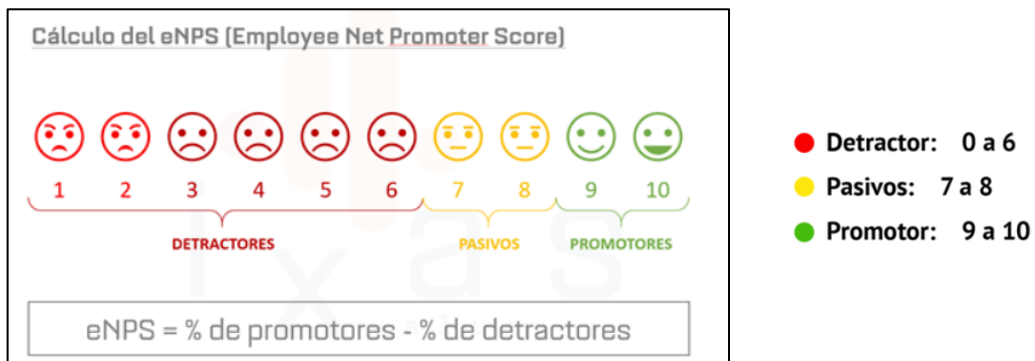
En base a la aplicación de esta iniciativa, se realizó una encuesta eNPS (Anexo 7) para medir el nivel de compromiso de los trabajadores, teniendo los siguientes resultados:

Figura 9. Resultados encuesta eNPS



Fuente: Encuesta eNPS

Dados los resultados obtenidos, se procede a calcular el porcentaje resultante de la encuesta ENPS:



$$eNPS = 80\% - 0\%$$

$$eNPS = 80\%$$

Mejorar el clima laboral

- *Potenciar la cultura del liderazgo*

Nuestra empresa ha implementado el cuidado del clima laboral, identificando las necesidades de los colaboradores para que cada uno en su área pueda

desarrollarse en un ambiente con un mismo objetivo.

En este caso el jefe de Área operativo busca generar un ambiente donde el colaborador tenga el apoyo de la empresa dándole seguimiento a su trabajo y coordinando el abastecimiento de sus materiales y necesidades.

Además de promover actividades de confraternidad en fechas importantes, el cumpleaños del colaborador o el logro del objetivo de la empresa como la entrega del trabajo terminado.

Como consecuencia nuestro clima laboral, nuestros colaboradores estarán motivados y podrán cumplir eficientemente con los planes encomendados, además de encontrar el apoyo entre áreas cuando se presenta la necesidad de objetivo común.

Por ejemplo, cuando llega un nuevo trabajo de acuerdo a su estado (siniestrado) hay la necesidad de ubicarlo con la ayuda de más trabajadores y todos están dispuestos a colaborar.

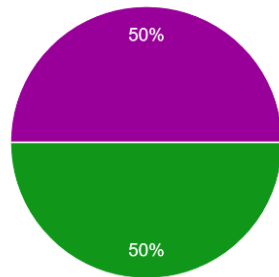
También el jefe de área operativo fomenta la empatía entre compañeros poniéndolo en práctica cuando hay un retraso por faltas justificadas de fuerza mayor sea enfermedad o motivos de mucha importancia, en los cuales el equipo de trabajo cumple con las labores sin generar mayor conflicto.



En base a la aplicación de esta iniciativa, se realizó una encuesta para medir el clima laboral (Anexo 8), teniendo los siguientes resultados:

Me siento satisfecho con el trabajo que realizo en la empresa.

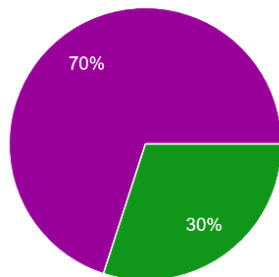
10 respuestas



- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

Me siento satisfecho del ambiente laboral.

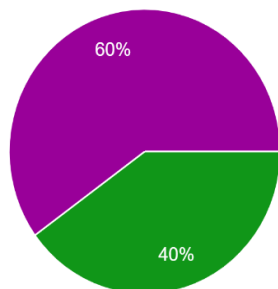
10 respuestas



- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

Me siento seguro dentro de las instalaciones.

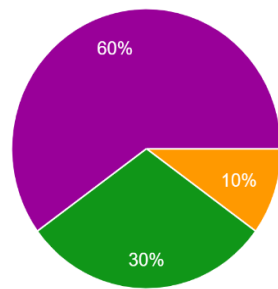
10 respuestas



- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

Se motiva e inspira confianza para fortalecer el trabajo en equipo.

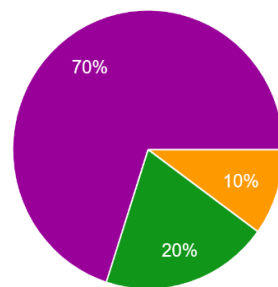
10 respuestas



- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

Mis funciones están claramente definidas.

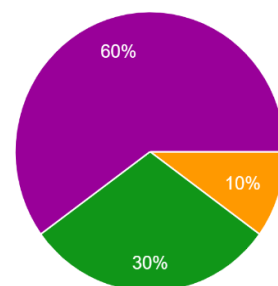
10 respuestas



- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

Existe una comunicación asertiva entre todos.

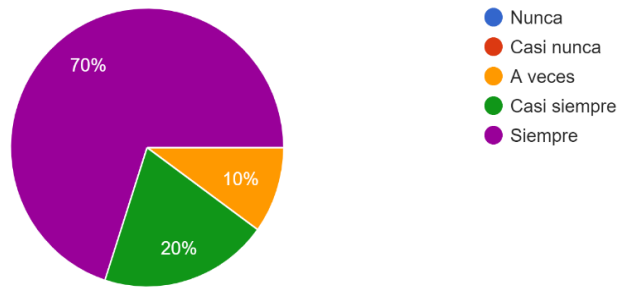
10 respuestas



- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

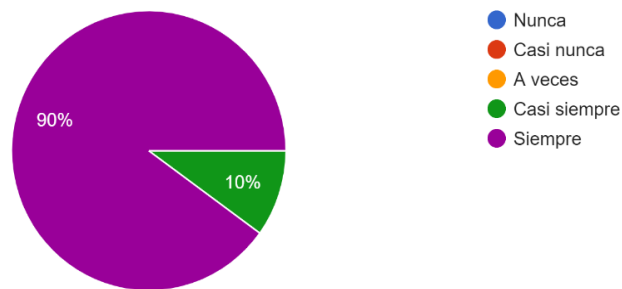
Mis superiores me brindan la retroalimentación necesaria para reforzar mi desempeño.

10 respuestas



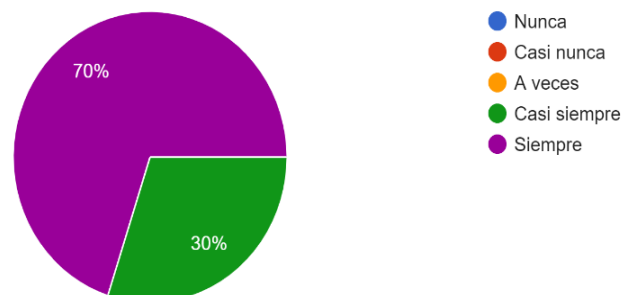
Los superiores reconocen y valoran mi trabajo.

10 respuestas



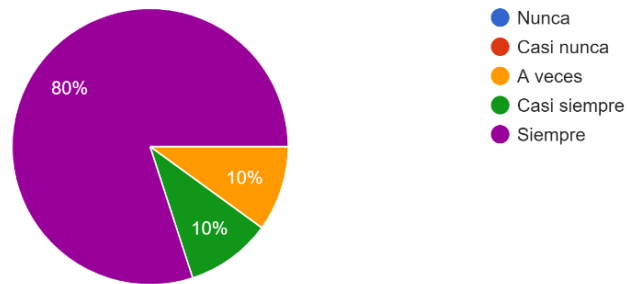
Los superiores me brindan apoyo y/o respaldo ante dificultades.

10 respuestas



Participo en las actividades que la empresa realiza.

10 respuestas



Puntaje	
Nunca	0
Casi nunca	1
A veces	2
Casi Siempre	3
Siempre	4

Total	Descripción
De 1 a 134	Clima laboral deteriorado.
De 135 a 268	Clima laboral por mejorar.
De 269 a 400	Clima laboral óptimo.

Tabla 7. Resultados de encuesta de clima laboral

	PREGUNTAS	PUNTAJE				
		NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	Me siento satisfecho con el trabajo que realizo en la empresa.				5	5
2	Me siento satisfecho del ambiente laboral.				3	7
3	Me siento seguro dentro de las instalaciones.				4	6
4	Se motiva e inspira confianza para fortalecer el trabajo en equipo.			1	3	6
5	Mis funciones están claramente definidas.			1	2	7
6	Existe una comunicación asertiva entre todos.			1	3	6
7	Mis superiores me brindan la retroalimentación necesaria para reforzar mi desempeño.			1	2	7
8	Los superiores reconocen y valoran mi trabajo.				1	9
9	Los superiores me brindan apoyo y/o respaldo ante dificultades.				3	7
10	Participo en las actividades que la empresa realiza.			1	1	8
PUNTAJE				5	27	68
PUNTAJE				10	81	272
TOTAL					363	

Tabla 8. Tabla de acciones para la Perspectiva de Procesos Internos

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
Mejorar plazos de entrega	% cumplimiento de cronograma de trabajo	90%	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asignación de tareas diarias. ➤ Control de los tiempos de reparación.
Eficiencia en uso de recursos	Kg de material reciclado	60	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reciclaje.
Mejorar publicidad online	Número de contacto por publicaciones realizadas	30	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Publicaciones periódicas en diferentes plataformas digitales.

Fuente: Elaboración propia

Mejorar plazos de entrega

- *Asignación de tareas diarias*

Para el cumplimiento de un proceso es necesario que el líder de equipo establezca la programación para la realización del trabajo en las cuales se debe:

- Asignar tareas diarias que permitirán cumplir con los plazos de entrega y tendrán gran significado en el ahorro del tiempo.
- Mejorar los procesos a corto plazo (diarias) evitando errores que significarían pérdida de tiempo, mano de obra y materiales.
- La comunicación tiene que ser asertiva para evitar inconvenientes en el desarrollo de las actividades.

- *Comparativo de lo programado y lo que se ejecuta*

Con respecto a la ejecución del trabajo fue supervisado por el jefe de área, el cual evaluó los avances del proceso al ingreso y al final de la jornada laboral según lo indicado en el plan de metas diarias.

TRABAJO A REALIZAR:

Planchado y pintura de frontal de cabina de Camión Dong feng

TRABAJADOR 1: Manuel Ponce Valverde

CAMION DONGFENG PLACA C8Q785			
INGRESO 25 JULIO - ENTREGA 02 AGOSTO			
FECHA	ACTIVIDADES A REALIZAR	CUMPLE	NO CUMPLE
25 JULIO	Limpieza de cabina, desarme de faros, rejillas, espejos y accesorios.	X	
26 JULIO	Planchado y soldadura de bases, estribo y reparación de parachoques.	X	
27 JULIO	Preparación de cabina en masilla hasta acabados en lija fina.	X	
30 JULIO	Preparación de cabina para pintura (empapelar) y colocación de base	X	
01 AGOSTO	Pintura de cabina final y de accesorios, colocación de vidrios laterales y parabrisa.	X	
02 AGOSTO	Armado de cabina, faros, rejillas, Limpieza y entrega del vehículo.	X	

TRABAJADOR 2: Piero Alexander Carrión Chegn

CAMION DONGFENG PLACA C8Q785			
INGRESO 25 JULIO - ENTREGA 02 AGOSTO			
FECHA	ACTIVIDADES A REALIZAR	CUMPLE	NO CUMPLE
25 JULIO	Soldadura de puertas, mantenimiento de cremallera.	X	
26 JULIO	Planchado de puertas y preparación de rejillas frontales.	X	

27 JULIO	Preparación de cabina en masilla hasta acabados en lija fina	X	
30 JULIO	Preparación de cabina para pintura (empapelar) y colocación de base	X	
01 AGOSTO	Limpieza de jebes de puertas y parabrisa.	X	
02 AGOSTO	Armado de cabina, faros, rejillas, Limpieza y entrega del vehículo.	X	

ANTES	DURANTE	DESPUÉS
	 	 

Eficiencia en uso de recursos

- *Reciclaje*

En una cultura de responsabilidad con el medio ambiente y en un plan de eficiencia de utilización de recursos establecimos normas en las cuales cada área de trabajo recicle las mermas de los productos utilizados como fierros, planchas, platinos y plástico, para su posterior venta como chatarra. Los ingresos resultantes de esta operación serán destinados a la compra de recursos que cubran necesidades básicas y/o que ayuden a mejorar el ambiente laboral.

En este sentido, se muestra a continuación la venta realizada en el período de agosto:

Tabla 9. Estimación de precios por material reciclado

PERIODO	MATERIALES	CANTIDAD EN KG	PRECIO	TOTAL
01 AL 31 AGOSTO	Fierro en retazos	20	S/. 0.40	S/.8.00
	Planchas de aluminio.	30	S/. 1.20	S/.36.00
	Cobre (cables)	1	S/.27.00	S/.27.00
	Bronce (radiador)	20	S/. 3.50	S/.70.00
	Plásticos (botellas y latas de pintura)	4	S/. 0.80	S/. 3.20
TOTAL				S/.144.20

Fuente: Elaboración propia

Como resultado en el período de agosto se vendió un total de 75 kg obteniendo un total de S/144.20.

Mejorar publicidad online

- *Publicaciones en diferentes plataformas digitales*

Respecto a la actividad de compra – venta de vehículos, la empresa opera por su red de contactos, permitiéndoles detectar oportunidades de compra de unidades o carrocerías en remate.

Una vez presentado el precio de oferta, aprobado y realizado el trámite documentario que conlleva la adquisición del bien, se procede con el traslado al taller, iniciando el proceso de reparación/fabricación de la carrocería de acuerdo a lo que requiera.

Una vez terminado el proceso de reparación / fabricación y al encontrarse la unidad lista para su venta, se procede a publicar anuncios para su venta.

Figura 10. Publicaciones de venta en Marketplace de Facebook

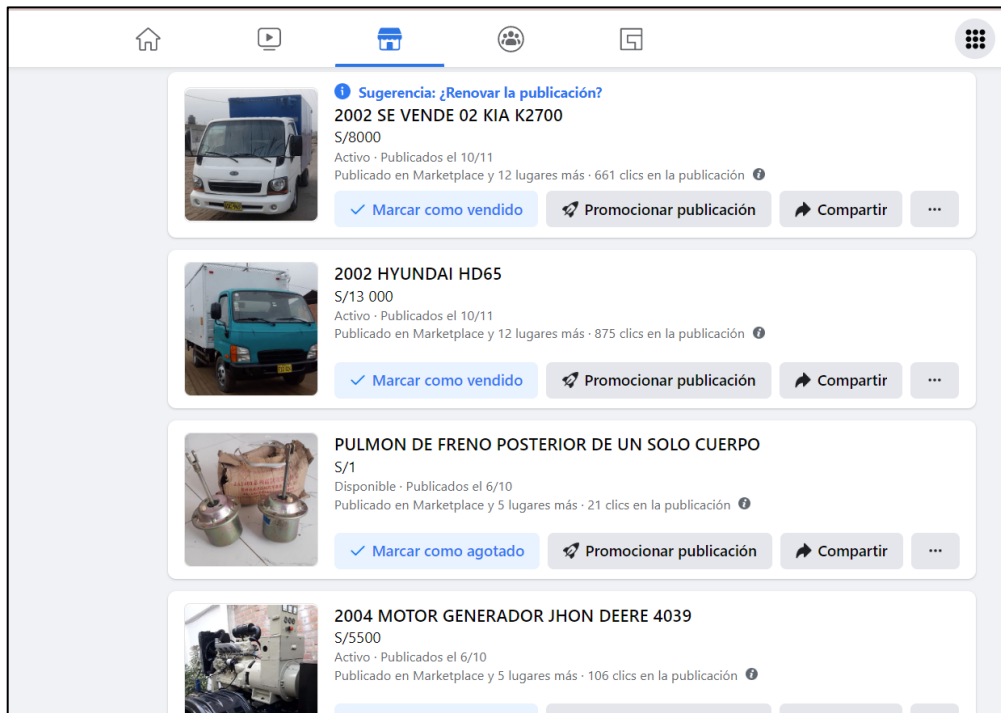


Figura 11. Contactos por publicaciones en Marketplace de Facebook

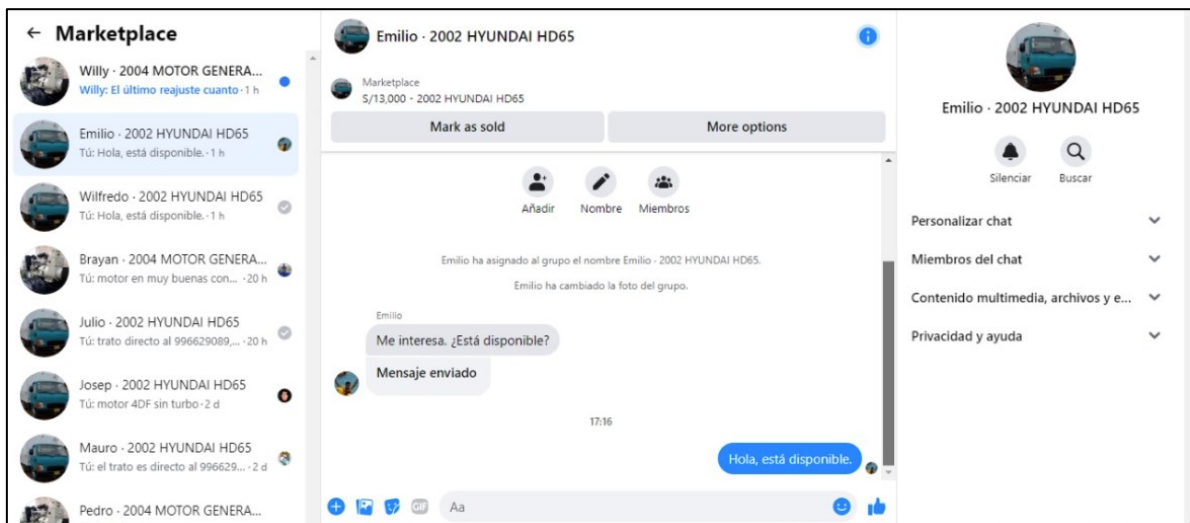


Figura 12. Publicaciones de venta en Mercado Libre

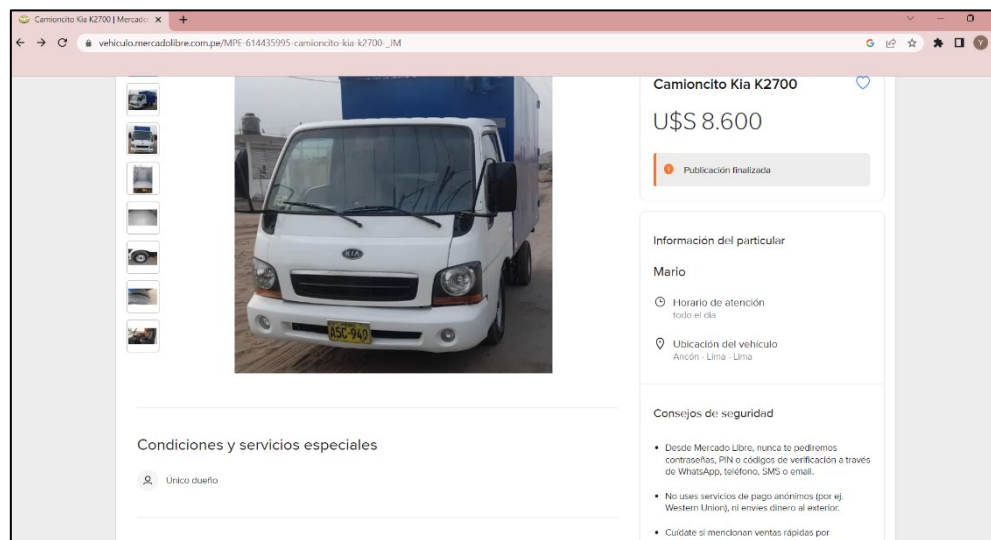
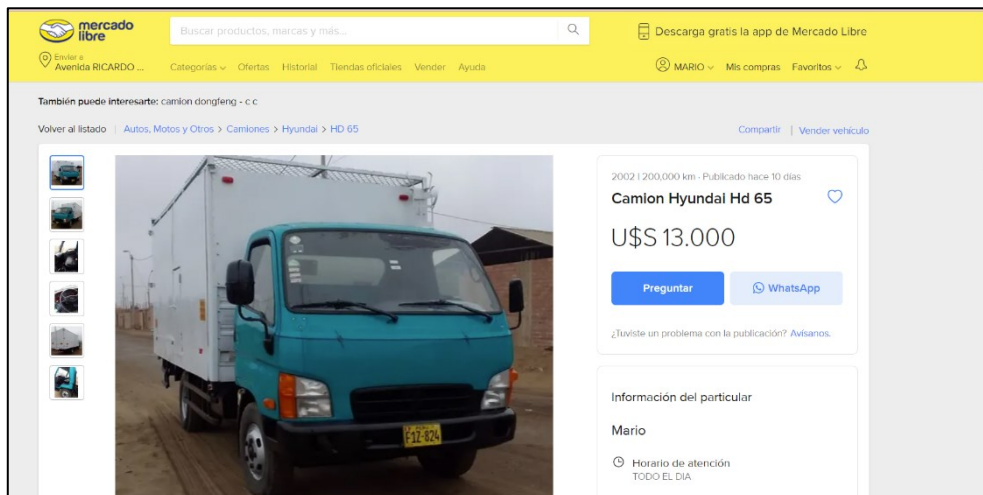


Figura 13. Publicaciones de venta en NeoAutos

Mis Avisos	Id	Inicia	Termina	Foto	Vehículo	Tipo de aviso	Interesados	Editar	Eliminar Aviso
Avisos Activos	1659100	30-06-2022	29-08-2022		KIA K2700 2002	Reactivar	2		
Avisos Pendientes de Pago	1659659	09-06-2022	08-08-2022		HYUNDAI HD 65 2002	Reactivar	22		
Avisos de Baja	1561165	28-06-2020	07-08-2020		MERCEDES BENZ SPRINTER 2014	Reactivar	0		
Mis Interesados	1444148	11-08-2018	26-08-2018		CHEVROLET 2011	Reactivar	0		
Mis alertas	1390600	28-02-2019	15-03-2019		HYUNDAI HD 200	Reactivar	0		
Mis Favoritos	1388548	17-02-2019	04-03-2019		CHEVROLET 2011	Reactivar	0		
	1367315	12-12-2018	27-12-2018		OTROS OTROS 2009	Reactivar	0		

Tabla 10. Tabla de acciones para la Perspectiva de Cliente

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
Satisfacción de clientes	$NPS = \%promotores - \%detractores$	90%	➤ Servicio adecuado al requerimiento del cliente (Precio – calidad).
Fidelización de clientes	$\frac{\# \text{ clientes que regresan o recomendación efectiva}}{\# \text{ atenciones efectivas}} * 100$	40%	➤ Atención post - servicio

Fuente: Elaboración propia

Satisfacción de clientes

- *Servicio adecuado al requerimiento del cliente (Precio – calidad)*

Respecto al servicio de reparación y/o fabricación de carrocería, se realizaron cotizaciones de acuerdo a lo que el cliente requería para su unidad. La empresa cuenta con mano de obra especializada para cada trabajo (planchado, pintura, electricista, etc.), calidad en sus insumos, excelente atención y trato al cliente, otorgando un servicio de alta calidad. Sin embargo, en ciertos grupos, se observó la necesidad de mayores opciones en cuanto a precios, por lo cual se decidió implementar una alternativa más asequible que no comprometiese la calidad.

En este sentido, se optó por brindar una propuesta variando en las marcas de los insumos, es decir haciendo uso de materiales más asequibles, pero de calidad similar, y omitiendo algunos procesos en coordinación y aviso con el cliente, los cuales generalmente fueron en la etapa del acabado.

Este tipo de propuesta, brindó al cliente una atención más personalizada, permitiendo adecuarse a sus necesidades, sin comprometer la calidad final del trabajo. A continuación, se presentan la relación de marcas por insumo:

Tabla 11. Relación de marca - calidad por insumo

PRODUCTO	ALTA CALIDAD	COMERCIAL
	MARCA	MARCA
Base epoxica	Sherwin William	-
Base	Cheprimer	Primer
Masilla	Roberlo	Bonflex
Masilla fina	Opex	Roberlo
Base catalizada	Sherwin William	-
Fondo acrílico	Sherwin William	Sherwin William
Pintura	Sherwin William Ultra 7000	Lazzudur Sherwin William
Laca	Glasurit	Uretana
Lija	3M 1500 – 2000 – 3000	Norton
Pulidora fina	Sherwin William	-

Por otro lado, en la actividad de compra – venta de vehículos, se opta siempre por usar materiales de alta calidad para tener los mejores acabados.

De esta forma, se presenta los antes – después de las unidades trabajadas:

ANTES



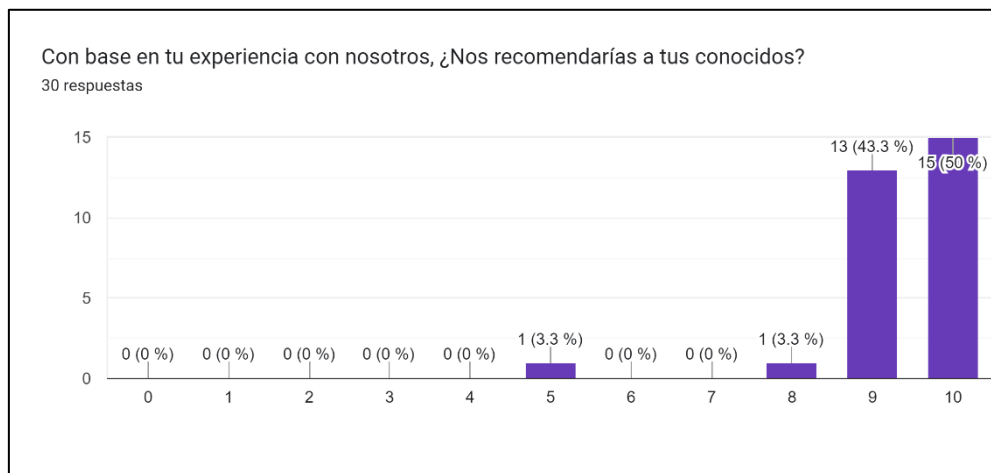
DESPUÉS





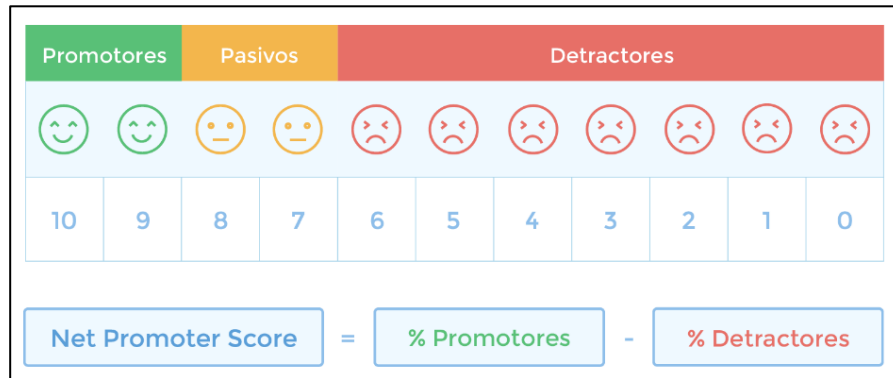
Finalmente se realizó la encuesta de Satisfacción Neta del Cliente (NPS) para observar los resultados de la implementación de la propuesta de precios:

Figura 14. Resultados encuesta NPS



Fuente: Encuesta NPS

Dados los resultados obtenidos, se procede a calcular el porcentaje resultante de la encuesta NPS:



$$NPS = 93.33\% - 3.33\%$$

$$NPS = 90\%$$

- *Atención post – servicio*

Se planteó en los servicios de reparación y/o fabricación de carrocerías, un programa de fidelización a través de estrellas.

Siguiendo la técnica utilizada por grandes empresas, se estableció que cada vez que un cliente se atiende en el taller de la empresa, obtendrá estrellas, que al acumularse podrá canjear por un servicio de mantenimiento y/o pulido de pintura ó acceder a descuentos especiales en otro servicio que requiera. De la misma forma, se brindó un descuento especial al cliente que llegaba por recomendación como al que nos había recomendado.

Por otro lado, en el servicio de post venta en la compra / venta de vehículos, un cliente indaga sobre las características que desea en su unidad vehicular para finalmente realizar una compra. En este sentido, se realice o no la venta, ya se conoce lo que ese cliente está buscando, por ello se guarda una relación de dichas características para tenerlas en cuenta en futuras adquisiciones que se realicen (Teniendo en consideración el capital de la empresa, generalmente se trabaja con vehículos de carga 5tn).

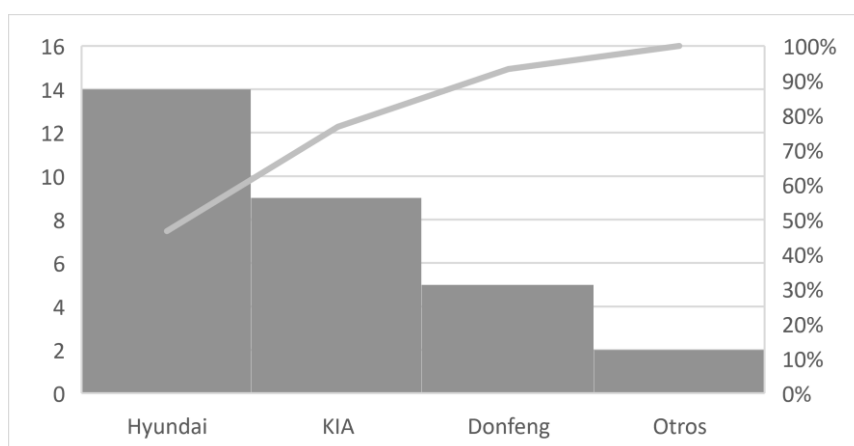
De esta forma, ya se tiene un mercado potencial pues, se adquiere el modelo que en su defecto es el más solicitado o buscado, para luego comunicar la venta en primera instancia a los clientes que son más recurrentes en la empresa.

Tabla 12. Modelos vehiculares mayormente solicitados

MODELOS MÁS SOLICITADOS	CANTIDAD
Hyundai	14
KIA	9
Donfeng	5
Otros	2

Fuente: Elaboración propia

Figura 15. Modelos vehiculares más solicitados



Fuente: Elaboración propia

Dada la implementación de las medidas, se realizó un registro de la relación de las atenciones brindadas en el taller y las unidades vendidas durante el mes de *septiembre* con el fin de realizar un control de sus siguientes asistencias durante los 2 meses posteriores a su llegada, sea directa indirectamente (llegados por recomendación de nuestro cliente).

Fórmula:

(# clientes que regresan o recomendación efectiva) / (# atenciones efectivas) * 100

$$\frac{27}{46} * 100 = 58.70\%$$

Tabla 13. Tabla de acciones para la Perspectiva Financiera

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
Incrementar la utilidad bruta	%incremento de utilidades brutas	5%	Elaboración de estructura de costos por trabajo
Optimizar costos	% de costos sobre los ingresos	6%	Cotización con diferentes proveedores

Fuente: Elaboración propia

Incrementar la utilidad bruta

- *Elaboración de estructura de costos por trabajo*

Se elaboró la estructura de costos de un furgón Vesta Marca KIA, el cual fue programado para repararse en un período de *15 días* dada la evaluación general realizada. Para ello, se determinó el personal de mano de obra que requería, que materiales y herramientas se necesitaban, así como la inclusión de los gastos referentes a administración (Gestión documentaria de adquisición, actualización, gestión de compras, etc.) y gastos de ventas (pago de publicidad en las diferentes plataformas digitales). No se incluyó el precio de compra vehicular (adquirido en un remate de flotas vehiculares).

Tabla 14. Estructura de costos Furgon Vesta Marca KIA

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	MONTO
MANO DE OBRA				
1	JEFE OPERATIVO / SUPERVISOR	1	S/1,500.00	S/ 1,500.00
2	TÉCNICOS	2	S/1,050.00	S/ 2,100.00
MATERIA PRIMA				
3	HERRAMIENTAS	-	S/52.00	S/ 52.00
4	MATERIALES DIRECTOS	-	S/2,223.33	S/2,223.33
COSTOS INDIRECTOS				
5	MOI Y MPI	-	S/125.50	S/125.50
6	GASTOS VARIOS	-	S/607.50	S/607.50
<i>GASTOS ADMINISTRATIVOS</i>		-	S/600.00	S/600.00
<i>GASTOS DE VENTA</i>		-	S/200.00	S/200.00
TOTAL				S/7,408.33

Fuente: Elaboración propia

Al realizar una estructura de costos detallada para cada trabajo, se puede establecer en el caso de la compra / venta de vehículos, si la adquisición de una unidad vehicular o carrocerías es rentable, permitiendo ofertar por un vehículo teniendo en conocimiento el costo de su reparación y el precio por el cual se podría revender para determinar su posible utilidad.

En este sentido, se evaluaron las utilidades en un periodo de 2 meses.

Fórmula:

% incremento de utilidades brutas

Utilidad bruta en el mes de setiembre: S/24,897.90

Utilidad bruta en el mes de noviembre: S/26,541.30

Variación de utilidad bruta: **6.60%**

Optimizar costos

- *Cotización con diferentes proveedores*

Anteriormente, se realizaban las compras de los materiales en pequeñas cantidades conforme se realizaba el trabajo, generando retrasos innecesarios, y trayendo como consecuencia la paralización de las actividades en la unidad vehicular trabajada.

Es por ello que se planteó la detección de ciertos materiales consumibles, de los cuales se pudiera mantener un stock considerable y una base de datos de proveedores a los cuales se contactaría para cotizar, analizar las variaciones de precios en el tiempo, y realizar la compra por mayor del proveedor más conveniente.

De esta forma se muestra a continuación, la lista de proveedores de los materiales más utilizados:

Tabla 15. Tabla de proveedores

Proveedores	Dirección	Insumos adquiridos
Colores y matizados San Pedro E.I.R.L.	Avenida la mar N°159C, Coop. 27 de abril – ate	Pinturas, thinner, lijas, monomero estireno, resina, fibra de vidrio, masilla, barniz.
Multitop	Avenida Iquitos 670 – La Victoria	Telas, espumas, plásticos, terokal, pisos.
Matizados real	Car. panamericana norte Mz b Lt 4 – Ventanilla	Pintura, gloss, thinner.
Distribuidora Emerald	Av. Nicolás Ayllón n° 3410 Urb Villa Santa Anita – Ate	Discos.
OXIVIC	Av. Tupac amaru N°4187 – comas	Recarga de oxígeno.
Acces bus S.A.C	Av. Asturias Mz. a. Lt 10 Urb mayorazgo – ate	Accesorios para buses.
Comercial Crusm E.I.R.L.	Av. Nicolás Ayllón N° 3426 Coop. 27 de abril –Ate	Pinturas, thinner, lijas, monomero estireno, resina, fibra de vidrio, masilla, barniz.
Víctor innovaciones en fibra de vidrio para buses E.I.R.L.	Calle Gutemberg Mz. F lote 6 – Urb. Industrial Santa Rosa - Ate	Fibra de vidrio.

Inversiones El Milagro de Jehová S.A.C.	Mz B Lt 20, Asociación San Juan – Ate	Planchas galvanizadas, tubos.
Ferretería y matizados José	Jr. de la Unión 205, Coop. 27 de abril – Ate	Thinner, pinturas, pulidores, laca.
Representaciones Center S.A.C.	Jr. Mariscal Santiago Salaverry 206 Urb. San Luis - Lima	Planchas, aluminios y metales.

Fuente: Elaboración propia

Fórmula:

% variación de costos sobre los ingresos (costos de venta/ingresos) %

% de costos de venta sobre ingresos en el mes de septiembre: 36.20%

% de costos de venta sobre ingresos en el mes de noviembre: 34.07%

Variación de costos de venta sobre ingresos: **5.88%**

Variación de costos de venta sobre ingresos: 2.13 puntos porcentuales.

➤ **Tablero de control**

Kruglov, Strugar y Succi (2021) señalan que están basados en la inteligencia comercial y la infraestructura de integración de datos ya que permiten a las organizaciones medir, monitorear y administrar el desempeño comercial de forma más efectiva (p. 1).

Tabla 16. Tablero de control BSC

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Meta	Frecuencia de medición	Deficiente	Tolerable	Óptimo	Resultado actual	Área responsable	Iniciativa de acción
Aprendizaje y crecimiento	Promover el compromiso	%Promotores - % Detractores	90%	Semanal	70%	80%	100%	80%	Gerencia general	Definir un sistema de incentivos materiales.
	Mejorar el clima laboral	Valoraciones totales	350	Semanal	134	268	400	363	Gerencia general	- Potenciar la cultura del liderazgo.
Procesos Internos	Mejorar plazos de entrega	% cumplimiento de cronograma de trabajo	90%	Diario	50%	70%	100%	100%	Operativa	- Asignación de tareas diarias. - Control de los tiempos de reparación.
	Eficiencia en uso de recursos	Kg de material reciclado	60	Mensual	25	50	75	75	Operativa	- Reciclaje
	Mejorar publicidad online	Número de contactos por publicaciones de venta realizadas	30	Mensual	10	20	30	25	Administrativa Financiera	Publicaciones periódicas en diferentes plataformas digitales.
Clientes	Satisfacción de clientes	%promotores - %detractores	90%	Mensual	70%	80%	100%	90%	Administrativa Financiera	Servicio adecuado al requerimiento del cliente (Precio – calidad).
	Fidelización de clientes	(# clientes que regresan o recomendación efectiva) / (# atenciones efectivas) * 100	40%	Bimensual	10%	25%	40%	58.70%	Operativa	Atención Post - servicio
Financiera	Incrementar la utilidad bruta	%incremento de utilidad bruta	5%	Bimensual	2%	3%	4%	6.60%	Gerencia General	Elaboración de estructura de costos
	Optimizar costos	% variación de costos sobre los ingresos	6%	Bimensual	2%	4%	6%	5.88%	Administrativa Financiera	Cotización con diferentes proveedores

Fuente: Elaboración propia

Resultados

A continuación, se muestran los resultados obtenidos después de implementar el BSC en la empresa de transervice en estudio.

FICHA DE REGISTRO DE LA GESTIÓN FINANCIERA (POST – TEST)						
ELABORADO POR:		ÁREA		Administrativa - Financiera		
Mariana Alejandra Atachagua Panduro		VARIABLE DEPENDIENTE		Gestión Financiera		
FÓRMULA	Ponderado de DF + Ponderado de la EO	VALOR FINAL		68.49%		
PESO DE LAS DIMENSIONES						
Peso del desempeño financiero		60%		Peso de la eficiencia operativa		40%
Dimensión	Indicador	Fórmula	Resultado	Peso	Formula	Valor final
Desempeño financiero	Margen bruto de utilidad (MBU)	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ingresos totales}} * 100$	0.6142 = 61.42%	50%	Ponderado del MBU + Ponderado de la RV	0.5881 = 58.81%
	Rentabilidad sobre ventas (RV)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingresos totales}} * 100$	0.5619 = 56.19%	50%		
Eficiencia Operativa	Liquidez corriente (LC)	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	1.83	-	Resultado - 1	0.83 = 83%

Asimismo, se muestra el estado de ganancias y pérdidas y el reporte de activos y pasivos, antes y después de la implementación de la herramienta BSC (Información recopilada de los registros financieros mensuales de la empresa en estudio).

ESTADOS DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

ANTES

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS			
DEL 01 ENERO AL 31 MARZO 2022			
Ventas	S/ 88,398.00		
MENOS:			
Costos de Ventas	S/ 42,519.44		
Utilidad bruta	<u>S/ 45,878.56</u>	51.90%	
MENOS:			
Gastos de Administración	S/ 2,800.00		
Gastos de venta	S/ 293.93		
Gastos financieros			
Utilidad antes del impuesto	<u>S/ 42,784.63</u>		
MENOS:			
Impuesto a la renta			
UTILIDAD AL 31 DE MARZO 2022	<u>S/ 42,784.63</u>	48.40%	

DESPUES

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS			
DEL 01 JULIO AL 30 SETIEMBRE 2022			
Ventas	S/ 113,265.00		
MENOS:			
Costos de Ventas	S/ 43,701.63		
Utilidad bruta	<u>S/ 69,563.37</u>	61.42%	
MENOS:			
Gastos de Administración	S/ 5,200.00		
Gastos de venta	S/ 720.00		
Gastos financieros	S/ 0.00		
Utilidad antes del impuesto	<u>S/ 63,643.37</u>		
MENOS:			
Impuesto a la renta			
UTILIDAD AL 31 DE SETIEMBRE 2022	<u>S/ 63,643.37</u>	56.19%	

REPORTE DE ACTIVOS Y PASIVOS

ANTES

REPORTE DE ACTIVOS Y PASIVOS DEL 01 ENERO AL 31 MARZO 2022			
(Expresado en Nuevos Soles)			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Efectivo y Equivalente de efectivo	S/ 5,236.00	Tributos por pagar	S/ 3,360.00
Materiales auxiliares	S/ 14,230.00	Cuentas por pagar comerciales	S/ 12,250.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	<u>S/ 19,466.00</u>	TOTAL PASIVO CORRIENTE	<u>S/ 15,610.00</u>
ACTIVO NO CORRIENTE		PASIVO NO CORRIENTE	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (Neto)	S/ 82,464.96	No tiene	S/ 0.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	<u>S/ 82,464.96</u>	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	<u>S/ 0.00</u>

DESPUES

REPORTE DE ACTIVOS Y PASIVOS DEL 01 JULIO AL 30 SETIEMBRE 2022			
(Expresado en Nuevos Soles)			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Efectivo y Equivalente de efectivo	S/ 2,241.18	Tributos por pagar	S/ 1,500.00
Materiales auxiliares	S/ 12,110.52	Cuentas por pagar comerciales	S/ 6,323.30
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	<u>S/ 14,351.70</u>	TOTAL PASIVO CORRIENTE	<u>S/ 7,823.30</u>
ACTIVO NO CORRIENTE		PASIVO NO CORRIENTE	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (Neto)	S/ 115,271.10	No tiene	S/ 0.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	<u>S/ 115,271.10</u>	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	<u>S/ 0.00</u>

3.6. Método de análisis de datos

Análisis descriptivo

Para el presente estudio, se utilizó el análisis descriptivo respecto a la gestión financiera, pues permitió reunir y ordenar la información relevante mediante gráficos y tablas, comparando en un antes y después de aplicar la propuesta de mejora, el comportamiento de la variable dependiente y sus dimensiones.

Análisis inferencial

La estadística inferencial realiza un compilado general de las características de todas las observaciones a partir de la muestra para medir o comprobar la hipótesis (Porras, 2020, p. 2).

Se aplicó la prueba de estadística inferencial en el pre y post test para las dimensiones de la gestión financiera, desempeño financiero y eficiencia operativa, verificando que la distribución de la muestra, fue paramétrica y no paramétrica respectivamente.

Para el análisis descriptivo e inferencial se utilizó el software SPSS V.26.

3.7. Aspectos éticos

En el presente proyecto, la información utilizada ha sido extraída de fuentes veraces, citándose y siendo referenciados bajo la norma ISO 690. Los criterios fueron fijados y cumplidos bajo el diseño de investigación que requirió la facultad y la Universidad Cesar Vallejo para asegurar su veracidad, autenticidad y confiabilidad. Del mismo modo para validar su originalidad, se procedió con el análisis del informe mediante el programa Turnitin para verificar el porcentaje de similitud e identificar posibles coincidencias.

IV. RESULTADOS

➤ **Análisis descriptivo**

Dimensión Desempeño financiero

En esta dimensión se plantearon dos indicadores de gran relevancia para la investigación: El margen bruto de utilidad y la rentabilidad sobre ventas. Dado ello, se procedió a analizar el pre y post test de cada uno de ellos.

➤ Margen bruto de utilidad

$$(Utilidad\ bruta / ingresos\ totales) * 100$$

PRE TEST

2022	
	<i>MBU</i>
Enero	0.490
Febrero	0.529
Marzo	0.538

POST TEST

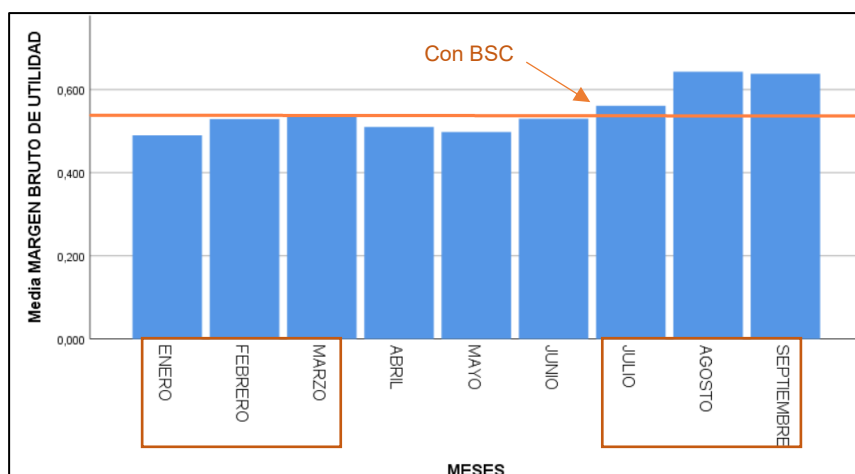
2022	
	<i>MBU</i>
Julio	0.561
Agosto	0.643
Septiembre	0.638

Tabla 17. Estadísticos descriptivos del Margen bruto de utilidad

GRUPO		Estadístico	
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	PRE TEST	Media	,5190
		Mediana	,5290
		Desviación estándar	,0255
	POST TEST	Media	,6140
		Mediana	,6380
		Desviación estándar	,0460

Fuente: Elaboración propia (SPSS)

Figura 16. Pre y post test del Margen bruto de utilidad



Fuente: Elaboración propia (SPSS)

En el gráfico presentado puede observarse como a partir de la implementación del BSC, se logró superar el rango que no había sido alcanzado durante el primer trimestre del año.

- Rentabilidad sobre ventas

$$(Utilidad\ neta\ /\ ingresos\ totales) * 100$$

PRE TEST

2022	
	RV
Enero	0.464
Febrero	0.489
Marzo	0.499

POST TEST

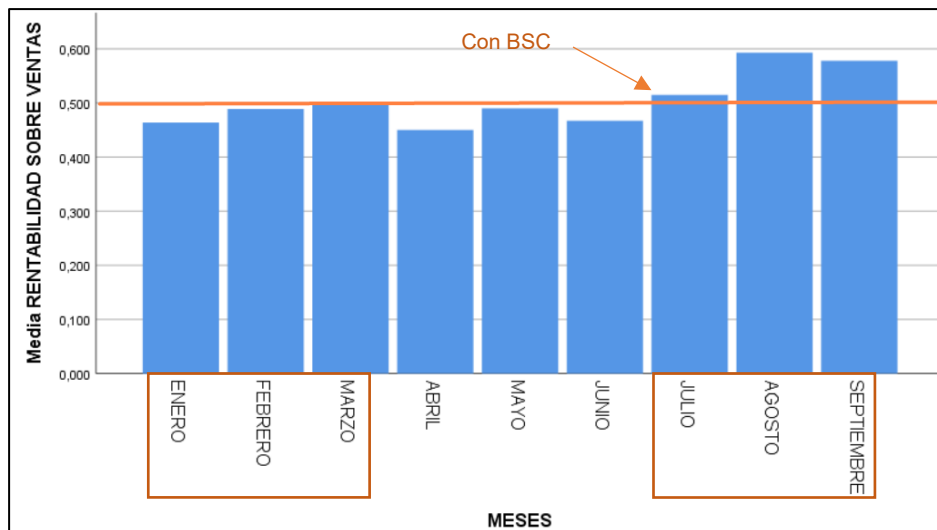
2022	
	RV
Julio	0.515
Agosto	0.593
Septiembre	0.578

Tabla 18. Estadísticos descriptivos de la Rentabilidad sobre ventas

		GRUPO	Estadístico
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	PRE TEST	Media	,4840
		Mediana	,4890
		Desviación estándar	,0180
	POST TEST	Media	,5620
		Mediana	,5780
		Desviación estándar	,0413

Fuente: Elaboración propia (SPSS)

Figura 17. Pre y post test de la Rentabilidad sobre ventas



Fuente: Elaboración propia (SPSS)

En el gráfico presentado puede observarse como a partir de la implementación del BSC, se logró superar el rango 0.500 que no había sido alcanzado durante el primer trimestre del año.

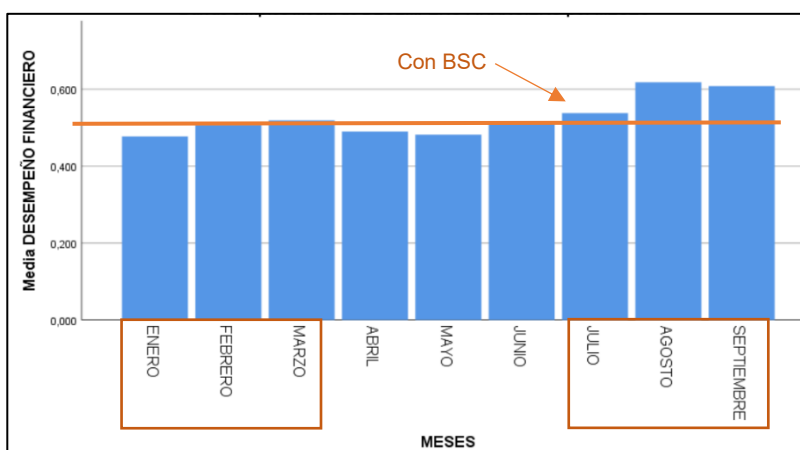
Habiendo visualizado la variación del Desempeño financiero en sus indicadores, se procedió a realizar el cálculo para determinar el valor del Desempeño financiero.

Tabla 19. Análisis pre y post del Desempeño financiero

1ER TRIMESTRE DEL 2022	PRE TEST			3ER TRIMESTRE DEL 2022	POST TEST		
	MBU	RV	DF		MBU	RV	DF
	50%	50%			50%	50%	
Enero	0.490	0.464	0.477	Julio	0.561	0.515	0.538
Febrero	0.529	0.489	0.509	Agosto	0.643	0.593	0.618
Marzo	0.538	0.499	0.519	Septiembre	0.638	0.578	0.608

Fuente: Elaboración propia

Figura 18. Pre y post test del Desempeño Financiero



Fuente: Elaboración propia (SPSS)

En cuanto a la dimensión Desempeño Financiero, se observó una mejoría a partir de la aplicación del BSC.

Eficiencia operativa

➤ Liquidez corriente

Activo corriente / Pasivo corriente

PRE TEST

2022	
	LC
Enero	1.171
Febrero	1.185
Marzo	1.413

POST TEST

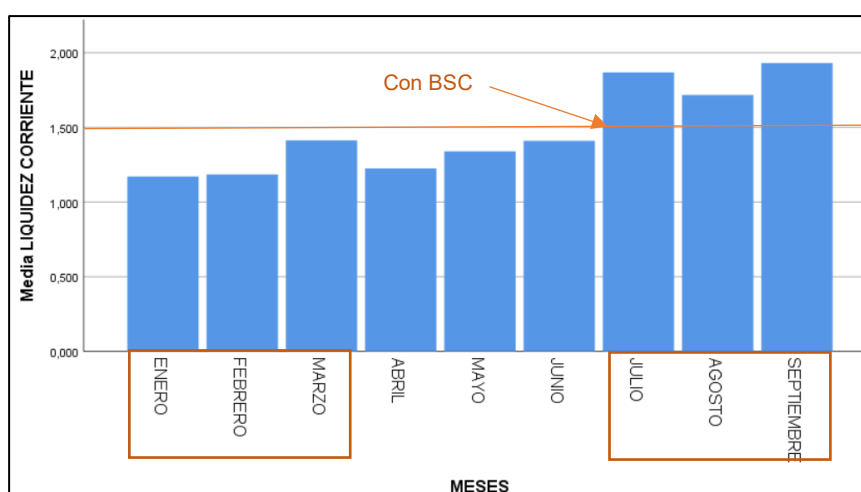
2022	
	LC
Julio	1.868
Agosto	1.717
Setiembre	1.931

Tabla 20. Estadísticos descriptivos de Liquidez Corriente

GRUPO		Estadístico	
LIQUIDEZ CORRIENTE	PRE TEST	Media	1,2563
		Mediana	1,1850
		Desviación estándar	,1359
	POST TEST	Media	1,8387
		Mediana	1,8680
		Desviación estándar	,1100

Fuente: Elaboración propia (SPSS)

Figura 19. Pre y post test de Liquidez Corriente



Fuente: Elaboración propia (SPSS)

En cuanto a la dimensión de Eficiencia Operativa, esta solo cuenta con indicador, Liquidez corriente, el cual determina su comportamiento. En este sentido, se observó que durante el primer trimestre no se superó el punto 1.500, mientras, en el post test, mantuvo constante la superación de dicho rango.

Variable dependiente: Gestión financiera

Tabla 21. Análisis pre y post test de la Gestión financiera

1ER TRIMESTRE DEL 2022	PRE TEST			3ER TRIMESTRE DEL 2022	POST TEST		
	DF	EO	GF		DF	EO	GF
	60%	40%			60%	40%	
Enero	0.477	1.171	0.755	Julio	0.538	1.868	1.070
Febrero	0.509	1.185	0.779	Agosto	0.618	1.717	1.058
Marzo	0.519	1.413	0.877	Septiembre	0.608	1.931	1.137

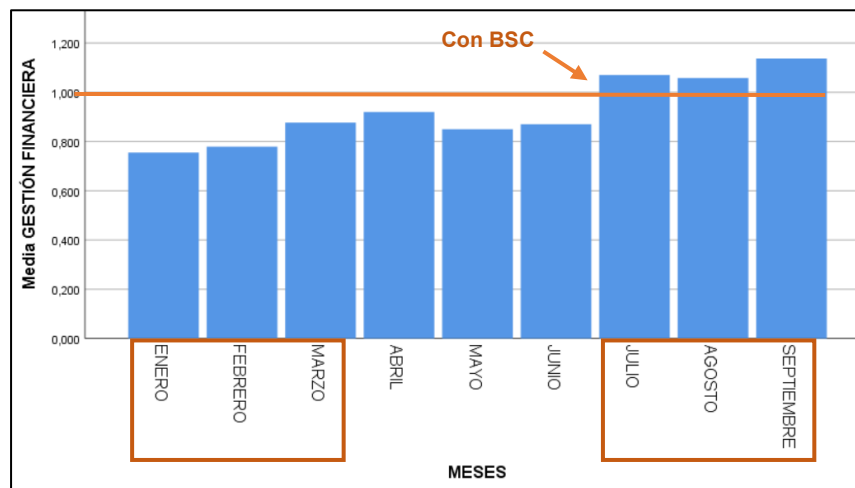
Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Estadísticos descriptivos de la Gestión Financiera

GRUPO		Estadístico	
GESTIÓN FINANCIERA	PRE TEST	Media	,8037
		Mediana	,7790
		Desviación estándar	,0646
	POST TEST	Media	1,088
		Mediana	1,070
		Desviación estándar	,0425

Fuente: Elaboración propia (SPSS)

Figura 20. Pre y post de la Gestión Financiera



Fuente: Elaboración propia (SPSS)

A partir del análisis y las gráficas mostradas, se observa en la figura 20 que a partir de la implementación del BSC en la empresa de transervice, la gestión financiera de la organización mejora de forma significativa.

➤ **Análisis inferencial**

La estadística inferencial realiza un compilado general de las características de todas las observaciones a partir de la muestra para medir o comprobar las hipótesis estadísticamente.

Regla de decisión prueba de normalidad

Si $p \text{ valor} \leq 0.05$, no posee una distribución normal (no paramétrica).

Si p valor > 0.05 , posee una distribución normal (paramétrica).

Regla de decisión de prueba de hipótesis

Ho: p valor ≥ 0.05 , no se rechaza la hipótesis nula.

Ha: p valor < 0.05 , se rechaza la hipótesis nula.

- **Análisis de hipótesis general Gestión financiera**

Ha: La implementación del Balanced Scorecard mejora la gestión financiera en una empresa de transervice, Santa Anita, 2022.

Tabla 23. Prueba de normalidad de la variable Gestión Financiera, pre y post test

GRUPO	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
GESTIÓN FINANCIERA PRE TEST	,315	3	.	,891	3	,357
POST TEST	,333	3	.	,861	3	,270

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia (SPSS).

Dada la cantidad de datos por prueba, se utilizó la prueba de Shapiro-Wilk, obteniendo como resultado en el pre test 0,357 y en el post test 0,270. Al ser mayor del 0,05 se concluyó que la distribución fue normal (paramétrica), utilizándose la prueba T-student para contrastar la hipótesis de investigación.

Contrastación de la hipótesis general

Ho: La implementación del Balanced Scorecard no mejora la gestión financiera en una empresa de transervice, Santa Anita, 2022.

Ha: La implementación del Balanced Scorecard mejora la gestión financiera en una empresa de transervice, Santa Anita, 2022.

Prueba de T – student

Tabla 24. Estadísticos de grupo de la variable Gestión Financiera

GRUPO	N	Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
GESTIÓN FINANCIERA PRE TEST	3	,80367	,064632	,037315
POST TEST	3	1,08833	,042572	,024579

Fuente: Elaboración propia (SPSS).

Tabla 25. Prueba T-student de muestras independientes - Gestión financiera

		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
GESTIÓN FINANCIERA	Se asumen varianzas iguales	,983	,378	-6,371	4	,003	-,284667	,044683	-,408726	-,160607
	No se asumen varianzas iguales			-6,371	3,460	,005	-,284667	,044683	-,416739	-,152594

Fuente: Elaboración propia (SPSS).

En la tabla 25 se observa que la significancia calculada en la prueba de Levene 0,378 es mayor que 0.05. Por lo tanto, al asumirse varianzas iguales, la significancia dio un resultado de 0.003 siendo menor del 0.05, rechazando la hipótesis nula.

Con un nivel de confianza del 95% existe evidencia estadísticamente significativa para afirmar que: La implementación del Balanced Scorecard mejora la gestión financiera en una empresa de transervice, Santa Anita, 2022.

- **Análisis de la hipótesis específica Desempeño Financiero**

Ha: La implementación del Balanced Scorecard mejora el desempeño financiero en una empresa de transervice, Santa Anita, 2022.

Tabla 26. Prueba de normalidad de la dimensión Desempeño financiero

		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
GRUPO		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
DESEMPEÑO FINANCIERO	PRE TEST	,258	3	.	,960	3	,615
	POST TEST	,315	3	.	,891	3	,359

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia (SPSS).

Dada la cantidad de datos por prueba, se utilizó la prueba de Shapiro-Wilk, obteniéndose como resultado en el pre test 0,615 y en el post test 0,359. Al ser mayor del 0,05 se concluyó que la distribución fue normal (paramétrica), utilizándose la prueba T-student para contrastar la hipótesis de investigación.

Contrastación de la hipótesis específica Desempeño Financiero

Ho: La implementación del Balanced Scorecard no mejora el desempeño financiero en una empresa de transervice, Santa Anita, 2022.

Ha: La implementación del Balanced Scorecard mejora el desempeño financiero en una empresa de transervice, Santa Anita, 2022.

Prueba de T – student

Tabla 27. Estadísticas de grupo de la dimensión Desempeño Financiero

	GRUPO	N	Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
DESEMPEÑO FINANCIERO	PRE TEST	3	,50167	,021939	,012667
	POST TEST	3	,58800	,043589	,025166

Fuente: Elaboración propia (SPSS).

Tabla 28. Prueba T-student de muestras independientes - Gestión financiera

		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
DESEMPEÑO FINANCIERO	Se asumen varianzas iguales	2,769	,171	-3,064	4	,038	-,086333	,028174	-,164557	-,008110
	No se asumen varianzas iguales			-3,064	2,952	,056	-,086333	,028174	-,176822	,004156

Fuente: Elaboración propia (SPSS).

En la tabla 28 se observa que la significancia calculada en la prueba de Levene 0,171 es mayor que 0.05. Por lo tanto, al asumirse varianzas iguales, la significancia dio un resultado de 0.038 siendo menor del 0.05, rechazando la hipótesis nula.

Con un nivel de confianza del 95% existe evidencia estadísticamente significativa para afirmar que: La implementación del Balanced Scorecard mejora el desempeño financiero en una empresa de transervice, Santa Anita, 2022.

- **Análisis de la hipótesis específica Eficiencia Operativa**

Ha: La implementación del Balanced Scorecard mejora la eficiencia operativa en una empresa de transervice, Santa Anita, 2022.

Tabla 29. Prueba de normalidad de la dimensión Eficiencia Operativa

		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
EFICIENCIA OPERATIVA	PRE TEST	,367	3	.	,793	3	,098
	POST TEST	,272	3	.	,947	3	,555

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia (SPSS).

Dada la cantidad de datos por prueba, se utilizó la prueba de Shapiro-Wilk, dando obteniéndose como resultado en el pre test 0,800 y en el post test 1,000. Al ser mayor del 0,05 se concluyó que la distribución fue normal (paramétrica), por lo que utilizándose la prueba T-student para contrastar la hipótesis de investigación.

Contrastación de la hipótesis específica Eficiencia Operativa

Ho: La implementación del Balanced Scorecard no mejora la eficiencia operativa en una empresa de transervice, Santa Anita, 2022.

Ha: La implementación del Balanced Scorecard mejora la eficiencia operativa en una empresa de transervice, Santa Anita, 2022.

Prueba de T – student

Tabla 30. Estadísticas de grupo de la dimensión Eficiencia operativa

	GRUPO	N	Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
EFICIENCIA OPERATIVA	PRE TEST	3	1,25633	,135858	,078438
	POST TEST	3	1,83867	,109974	,063494

Fuente: Elaboración propia (SPSS).

Tabla 31. Prueba T-student de muestras independientes - Eficiencia operativa

		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias				95% de intervalo de confianza de la diferencia		
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	Inferior	Superior
EFICIENCIA OPERATIVA	Se asumen varianzas iguales	,378	,572	-5,771	4	.004	-,582333	,100915	-,862519	-,302148
	No se asumen varianzas iguales			-5,771	3,834	,005	-,582333	,100915	-,867378	-,297289

Fuente: Elaboración propia (SPSS).

En la tabla 31 se observa que la significancia calculada en la prueba de Levene 0,572 es mayor que 0.05. Por lo tanto, al asumirse varianzas iguales, la significancia dio un resultado de 0.004 siendo menor del 0.05, rechazando la hipótesis nula.

Con un nivel de confianza del 95% existe evidencia estadísticamente significativa para afirmar que: La implementación del Balanced Scorecard mejora la eficiencia operativa en una empresa de transervice, Santa Anita, 2022.

V. DISCUSIÓN

De los resultados obtenidos en la presente investigación, se procede a detallar la discusión de los resultados en base a las hipótesis planteadas:

- Primera hipótesis específica: Desempeño financiero

Esta primera dimensión de la gestión financiera se planteó debido a que permite conocer el nivel de desarrollo que posee una empresa, como esta se encuentra financieramente y cuál es su potencial de crecimiento conforme señalaron los autores Thi, Duvernay y Le en el año 2021. En este sentido, esta dimensión se relaciona directamente con la gestión financiera pues toma indicadores de gran importancia para su evaluación, como lo son el margen bruto de utilidad y la rentabilidad sobre ventas, ambas relacionadas a las utilidades e ingresos de la organización. Fue así como se planteó la siguiente hipótesis:

H1: La implementación del Balanced Scorecard mejora el desempeño financiero en una empresa de transervice, Santa Anita, 2022.

Para determinar si esta hipótesis era correcta, se realizó el análisis de los indicadores que se propusieron para la misma, analizando en primer lugar el *margen bruto de utilidad*.

Los resultados obtenidos en el análisis de este primer indicador en el pre test fue del 51.90%, lo que quiere decir que, durante el primer trimestre del presente año, la utilidad bruta representó dicho porcentaje sobre los ingresos totales de la empresa. Por otro lado, en el post test se observó que alcanzó el 61.42%. Esta variación refiere que la utilidad bruta obtenida en el tercer trimestre del año, aumento en 18.34% ó 9.52 puntos porcentuales.

La mejora de este indicador infiere de la disminución de los costos de venta sobre los ingresos y el incremento de la utilidad bruta, indicadores de la perspectiva financiera del BSC, del cual se propusieron iniciativas estratégicas y se realizó un monitoreo constante.

Por otro lado, se realizó de la misma forma el análisis para el segundo indicador de esta dimensión: *Rentabilidad sobre ventas*.

Los resultados obtenidos en el análisis de este segundo indicador en el pre test fue del 48.40%, lo que quiere decir que, durante el primer trimestre del presente año,

la utilidad neta representó dicho porcentaje sobre los ingresos totales de la empresa. Por otro lado, en el post test se observó que alcanzó el 56.19%. Esta variación refiere que la utilidad neta obtenida en el tercer trimestre del año, aumento en 16.10% o 7.79 puntos porcentuales.

La mejora de este indicador infiere el control del cumplimiento de las iniciativas a nivel general en todas las perspectivas del BSC, porque el cálculo de la utilidad neta, es el resultado no solo de los costos operativos o costos de venta, sino también de los gastos administrativos, gastos de venta, el nivel de ingreso por cada actividad, en síntesis, de los costos y gastos de la organización en general. Esta afirmación se contrasta con la investigación de Yoon en el año 2020, donde concluye que el desempeño del BSC tenía una correlación positiva con los 4 aspectos de las empresas: financiero, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

En este sentido, luego de analizar ambos indicadores, se les brindó un valor del 50% a cada uno de acuerdo al criterio de la investigadora. El resultado de este análisis arrojó como resultado en el pre test un valor de 50.15% mientras en el post test, 58.81%, existiendo una diferencia del 17.27% o 8.66 puntos porcentuales.

Es así que se obtuvieron los datos para realizar el análisis inferencial respecto a la hipótesis del Desempeño financiero, del cual se obtuvo un resultado positivo con un nivel de significancia de 0.038, aprobándose la hipótesis alterna, el cual demuestra que la implementación del BSC mejora el desempeño financiero de la empresa en estudio.

El análisis realizado y los resultados obtenidos para esta dimensión guarda relación a la investigación de Davis y Albright en el año 2004, donde concluyeron que debido a la implementación del BSC se observó una mejora en el desempeño financiero en las sucursales bancarias donde las aplicaron, a diferencia de las que no lo hicieron y mantuvieron un sistema de control tradicional.

- Segunda hipótesis específica: Eficiencia operativa

Esta segunda dimensión de la gestión financiera fue planteada debido a que permite analizar los recursos de la empresa, augurando su uso adecuado. Cabe resaltar que los recursos de una organización, no solo refiere al personal humano,

equipamiento, maquinaria, materiales, etc., sino también financieros pues, finalmente todo representa un costo o gasto para la empresa el cual debe gestionarse de forma efectiva.

En este sentido la eficiencia operativa permite medir y analizar dichos recursos durante un periodo de tiempo, determinando la salud financiera de la organización conforme lo indican en su investigación Gill, Singh, Mand y Mathur en el año 2014.

En este sentido, esta dimensión se relaciona directamente con la gestión financiera, tomando como indicador la liquidez corriente, el cual para términos de cálculos y análisis determino su comportamiento. Fue así como se planteó la siguiente hipótesis:

H1: La implementación del Balanced Scorecard mejora la eficiencia operativa en una empresa de transervice, Santa Anita, 2022.

Para determinar si esta hipótesis era correcta, se realizó el análisis del indicador de la Liquidez corriente.

Los resultados obtenidos en el análisis de este indicador en el pre test fue 1.25, lo que quiere decir que, durante el primer trimestre del presente año, por cada nuevo sol que se debe en el corto plazo, se cuenta con S/1.25 soles para cumplir con dicha deuda, lo cual dejaba un margen de ganancia del 25%. Por otro lado, en el post test se observó que alcanzó el 1.83. Esta variación refiere que la utilidad bruta obtenida en el tercer trimestre del año, tuvo una variación porcentual de 46.40%.

La mejora de este indicador infiere principalmente de la gestión de la gerencia para la toma de decisiones. El BSC sirvió como una herramienta no solo para medir los objetivos que se habían propuesto, sino que, a través del control de los recursos, se tuvo en conocimiento el estado situacional a nivel organizacional, permitiendo tener un mejor panorama para tomar decisiones más acertadas y mejorar la situación financiera.

El análisis realizado y el resultado obtenido para esta dimensión guarda relación a la investigación de Olszanska y Prokopiuk en el año 2021, donde concluyeron que el BSC permitía que la empresa pudiera determinar con precisión los resultados de sus objetivos, determinando si la estrategia que habían implementado era la

adecuada o si requería mejoras, en otros términos, les brindaba la compilación exacta de los resultados de las estrategias para que pudieran tomar decisiones que impulsen el crecimiento de la empresa.

Ante los resultados observados se realizó el análisis inferencial correspondiente a la hipótesis de la Eficiencia operativa, la cual arrojó un resultado positivo con un nivel de significancia de 0.04, aprobándose la hipótesis alterna, el cual demuestra que la implementación del BSC mejora la eficiencia operativa de la empresa en estudio.

- Hipótesis general: Gestión financiera

Posterior al análisis de las dos hipótesis específicas, se evaluó la hipótesis general de la presente investigación, gestión financiera, siendo la siguiente:

H1: La implementación del Balanced Scorecard mejora la gestión financiera en una empresa de transervice, Santa Anita, 2022.

Para comprobar la hipótesis, se brindó una valoración a las dos dimensiones de la variable dependiente en estudio, correspondiendo al Desempeño financiero el 60% y la Eficiencia operativa el 40%. La determinación de dichos valores fue otorgada en base al criterio de la investigadora.

Los resultados obtenidos en el análisis de la variable en el pre test fue de 40.09%, lo que quiere decir que, durante el primer trimestre del presente año, mientras en el post test alcanzó el 68.49%. La variación obtenida posterior a la implementación del BSC en el tercer trimestre del año, fue del 70.84% ó 28.4 puntos porcentuales.

En este sentido, se realizó el análisis inferencial de la variable Gestión financiera habiéndose obtenido un resultado positivo con un nivel de significancia de 0.038, aprobándose la hipótesis alterna, el cual demuestra que la implementación del BSC mejora la gestión financiera de la empresa de transervice en estudio.

El BSC permitió controlar y mejorar la gestión de toda la empresa pues, ayudó a relacionar los objetivos estratégicos partiendo desde la Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (recursos no financieros) hasta la Perspectiva financiera (recursos financieros) y controlando las iniciativas propuestas para su cumplimiento. De esta forma se obtuvo información valiosa que servirá para impulsar el crecimiento

organizacional. Esto coincide con los resultados obtenidos en la investigación de Lose y Khuzwayo en el año 2021, donde refieren que el tratamiento de los datos mejora el uso de los recursos financieros y no financieros del BSC.

La metodología utilizada fue de tipo aplicada, enfoque cuantitativo, nivel explicativa y diseño pre experimental. Las fortalezas de esta metodología radican en su aplicación para resolver la problemática del estudio, explicando de qué manera el BSC mejoraba la gestión financiera con la información estadística recolectada de las variables, la cual permitió constatar las hipótesis mediante pruebas pre y post test.

Las debilidades de esta metodología radican en que por ser pre – experimental es una pre prueba que posee un valor científico cuestionable debido a que no cumple con la fuente de validación interna pues, solo se manipula una variable, por lo que no se puede asegurar que el cambio en su totalidad se debió a la herramienta implementada porque puede que haya habido otros factores que no han sido medidos.

La relevancia de la investigación en relación con el contexto científico social yace en la solución de problemáticas de la gestión financiera o similares, ya que, por medio de un CMI, las empresas pueden mejorar su gestión permitiéndoles brindar un servicio y/o producto de mejor calidad que satisfaga las necesidades del cliente. A su vez dada la mejoría financiera que presentarían, contribuirían en mayor cantidad por sus impuestos, a la realización de mayores obras sociales por parte del estado.

VI. CONCLUSIONES

En la investigación realizada “Implementación del Balanced Scorecard para mejorar la gestión financiera en una empresa de transervice, Santa Anita, 2022” se determinó lo siguiente:

1. De acuerdo a lo planteado en el objetivo general se determinó que la implementación del Balanced Scorecard mejoró la gestión financiera en una empresa de transervice puesto que, durante el primer trimestre del presente año mantuvo un valor de 40.09% y en el tercer trimestre alcanzó el 68.49%. La variación obtenida posterior a la implementación del BSC fue del 70.84% o 28.4 puntos porcentuales, logrando una mejora significativa en la gestión financiera de la empresa en estudio.
2. Respecto al primer objetivo específico, se determinó que la implementación del Balanced Scorecard mejoró el desempeño financiero en una empresa de transervice dado que en el primer trimestre del año 2022 mantuvo un valor de 50.15% y en el tercer trimestre alcanzó el 58.71%. Los resultados obtenidos mostraron una variación positiva posterior a la implementación del BSC, incrementando un 17.27% o 8.66 puntos porcentuales y logrando así una mejora significativa en el desempeño financiero de la empresa en estudio.
3. De acuerdo al segundo objetivo específico, se determinó que la implementación del Balanced Scorecard mejoró la eficiencia operativa en una empresa de transervice pues, en el pre test tuvo como resultado un valor de 1.25, lo que quiere decir que, por cada sol invertido, ingresa S/1.25, dejando un margen de ganancia del 25%. Por otro lado, en el post test se observó que alcanzó el 1.83, dejando por cada sol invertido, S/1.83, traducido en un margen de ganancia del 83%. Esta variación refiere que la liquidez corriente obtenida en el tercer trimestre del año, tuvo una variación porcentual de 46.40% respecto al pre test, mostrando una mejora significativa.

VII.RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a las áreas de la empresa en estudio, mantener un control y monitoreo constante de cada indicador del BSC para retroalimentar los procesos, salvaguardar los datos y lograr una mejora continua. Para ello, la empresa debe procurar involucrar a todo el personal, comunicar y promover las iniciativas con el fin de obtener mejores resultados pues, el recurso humano conforma una parte clave dentro de todo este proceso.
2. Se recomienda a la gerencia de la empresa en estudio contratar un personal especializado para potenciar su presencia en las redes sociales como Facebook y tik tok con el fin de impulsar el servicio de reparación, fabricación y mantenimiento de vehículos u otros y aumentar sus ingresos por dicha actividad.
3. Se recomienda al área administrativa – financiera de la empresa en estudio, implementar un sistema donde se registren adecuadamente todas sus operaciones financieras, o en su defecto tener un espacio donde se clasifique y almacene las facturas físicas, así como una carpeta virtual que almacene de forma organizada las facturas de la empresa por periodo, permitiendo hacer más fácil su búsqueda cuando estas sean requeridas.
4. Se recomienda al jefe del área operativa de la empresa en estudio, supervisar constantemente los trabajos realizados de manera asertiva para evitar posibles fallas o actividades repetitivas que ocasionen pérdidas de tiempo.
5. Se recomienda para las siguientes investigaciones, analizar cada perspectiva del BSC de forma independiente para profundizar en cada una de ellas, y proponer soluciones y/o iniciativas más efectivas a largo plazo.
6. Se recomienda para las siguientes investigaciones, realizar un estudio del trabajo en relación a la productividad pues, dicho tema optimizaría el uso de recursos y establecería estándares de rendimiento que permitirían mejorar el desempeño de la empresa.

REFERENCIAS

1. AGUIRRE, Claudia; BARONA, César y DÁVILA, Gladys. La rentabilidad como herramienta para la toma de decisiones: análisis empírico en una empresa industrial. Revista Valor Contable [en línea]. 2020, Vol. 7, n°1 [Fecha de consulta: 8 de julio de 2022]. Disponible en https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/1396

ISSN: 2410-1052

2. ARIAS, Fidias. El Proyecto de la Investigación: Introducción a la Metodología Científica. 5ta ed. Venezuela: Editorial Episteme, 2006. 137 pp.

ISBN: 9800785299

3. ARIAS, José; COVINOS, Mitsuo y CÁCERES, Milagros. Formulación de los objetivos específicos desde el alcance correlacional en trabajos de investigación. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar [en línea]. Julio – diciembre 2020, Vol. 4, n°4 [Fecha de consulta: 8 de julio de 2022]. Disponible file:///C:/Users/Win10/Downloads/73-Texto%20del%20art%C3%ADculo-200-1-10-20200915%20(2).pdf

ISSN: 2707-2207

4. BABY, Jaime y URIBE, Juan. Análisis Competitivo por parte de los talleres de servicio automotriz, mediante el uso del valor percibido por el cliente. Administrer [en línea]. Enero-junio 2018, n°26 [Fecha de consulta: 15 de septiembre de 2022]. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/3223/322339789004.pdf>

ISSN: 1692-0279

5. BANCAYAN, Milagros. Impacto de la gestión financiera y propuesta de mejora en la rentabilidad de la corporación HDC S.A.C. Chiclayo 2013 – 2017. Tesis (Título Contador Público). Chiclayo: Universidad Nacional Santo Toribio de Mogrovejo, 2019. 72 pp. Disponible en https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2174/1/TL_BancayanVegaMilagros.pdf

6. BORAH, Samarjeet y CHUNGYALPA, Wangchuk. Crafting Strategic Objectives: Examining the Role of Business Vision and Mission Statements. Journal of Entrepreneurship & Organization Management [en línea]. Enero 2017, Vol. 6, n°1 [Fecha de consulta: 28 de junio de 2022]. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/317799966_Crafting_Strategic_Objectives_Examining_the_Role_of_Business_Vision_and_Mission_Statements
ISSN: 2169-026X

7. BOWEN, Glenn. Document Analysis as a Qualitative Research Method. Qualitative Research Journal [en línea]. 2009, Vol. 9, n°2 [Fecha de consulta: 28 de junio de 2022]. Disponible en <file:///C:/Users/Win10/Downloads/DocumentAnalysisBowen.pdf>
ISSN: 1443-9883

8. CHÁVEZ, Sarah; ESPARZA, Óscar y RIOSVELASCO, Leticia. Diseños preexperimentales y cuasiexperimentales aplicados a las ciencias sociales y la educación. Enseñanza e Investigación en Psicología [en línea]. 2020, Vol. 2, n° 2 [Fecha de consulta: 18 de junio de 2022]. Disponible en <file:///C:/Users/Win10/Downloads/104-Article%20Text-199-1-10-20200424.pdf>
ISSN: 0185-1594

9. CHUKWUNENYE, Linus. Research Methods: Issues and Research Direction. Business and Management Research [en línea]. Setiembre 2020, Vol.9, n°3 [Fecha de consulta: 7 de julio de 2022]. Disponible en <file:///C:/Users/Win10/Downloads/RESEARCHMETHODSISSUESANDDIRECTIO N.pdf>
ISSN: 1927-6001

10. COCCIA, Mario. Fuentes de innovación tecnológica: innovación radical e incremental impulsada por problemas para apoyar la ventaja competitiva de las empresas. Technology analysis & strategic management [en línea]. Diciembre 2016, Vol. 29, n°9 [Fecha de consulta: 7 de julio de 2022]. Disponible en

https://www.researchgate.net/publication/311993766_Sources_of_technological_innovation_Radical_and_incremental_innovation_problem-driven_to_support_competitive_advantage_of_firms
ISSN: 0953-7325

11. CONACYT. Estadística Inferencial - Diplomado en Análisis de Información Geoespacial [en línea]. Studocu: Alberto Porras [Fecha de consulta: 23 de junio de 2022]. Disponible en <https://www.studocu.com/es-mx/document/instituto-tecnologico-superior-de-coatzacoalcos/probabilidad-y-estadistica/15-estadistica-inferencial-diplomado-en-analisis-de-informacion-geoespacial/10214282>

12. DAVIS, Stan y ALBRIGHT, Tom. An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. Management Accounting Research [en línea]. Junio 2004, Vol. 15, n° 2 [Fecha de consulta: 30 de junio de 2022]. Disponible en <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500503000878>
ISSN: 1044-5005

13. ELIMINANDO barreras: El financiamiento a las pymes en América Latina [en línea]. España: CEPAL, 2011 [Fecha de consulta: 28 de mayo de 2022]. Disponible en https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/9C831480E71D5E9B05257D9E00750F3C/%24FILE/1_pdfsam_S2011124_es.pdf

14. ESPINOZA Cruz, Manuel; ESPINOZA Gamboa, Ericka y CHUMPITAZ, Hugo. Control interno y gestión empresarial de centros comerciales peruanos en tiempos de la actual pandemia (2020). Contabilidad y Negocios [en línea]. 2020, N°31 [Fecha de consulta: 8 de junio de 2022]. Disponible en <https://www.proquest.com/docview/2569692381/abstract/EF7A76506A7E4319PQ/3?accountid=37408>
ISSN: 1992-1896

15. ESPINOZA, Eudaldo. El problema de investigación. Revista Conrado [en línea]. Julio 2018, Vol. 15, n°69 [Fecha de consulta: 18 de junio de 2022]. Disponible en <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v14n64/1990-8644-rc-14-64-22.pdf>
ISSN: 1990-8644

16. FERNÁNDEZ, Víctor. Tipos de justificación en la investigación científica. Espiritu Emprendedor TES [en línea]. Julio - septiembre 2020, Vol. 4, n°3 [Fecha de consulta: 13 de julio de 2022]. Disponible en <https://www.espirituemprendedortes.com/index.php/revista/article/view/207/275>
ISSN: 2602-8093

17. FREIRE, César; SOTO, Tania y MENDIETA, Daniela. Desempeño financiero en las organizaciones: Análisis desde la gerencia general Chairman. Revista Venezolana de Gerencia [en línea]. 2019, Vol. 24, n°87, 2019 [Fecha de consulta: 22 de junio de 2022]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29060499016>
ISSN: 1315-9984

18. GAN, Federico y TRIGINÉ, Jaumen. Cuadro de Mando Integral. España: Ediciones Díaz de Santos, 2013.
ISBN: 9788499694856

19. GILL, Amarjit; SINGH, Manjeet; MAND, Harvinder y MATHUR, Neil. The Impact of Operational Efficiency on the Future Performance of Indian Manufacturing Firms. International Journal of Economics and Finance [en línea]. Setiembre 2014, Vol. 6, n°10 [Fecha de consulta: 28 de junio de 2022]. Disponible en [file:///C:/Users/Win10/Downloads/TheImpactofOperationalEfficiencyontheFuturePerformanceofIndianManufacturingFirmsPublished%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Win10/Downloads/TheImpactofOperationalEfficiencyontheFuturePerformanceofIndianManufacturingFirmsPublished%20(1).pdf)
ISSN: 1916-9728

20. GUIGLIONE, Alexis. El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. Ciencias Administrativas [en línea]. Julio -

diciembre 2021, n°18 [Fecha de consulta: 20 de junio de 2022]. Disponible en file:///C:/Users/Win10/Downloads/sol_mogui,+8.+Ghiglione.pdf

ISSN: 2314-3738

21. GONZÁLEZ, Arias. La formulación de los objetivos en artículos de investigación científica en cuatro disciplinas: Historia, Lingüística, literatura y biología. *Linguagem em (Dis)curso* [en línea]. Mayo – agosto 2011, Vol. 11, n°2 [Fecha de consulta: 28 de junio de 2022]. Disponible en <https://www.scielo.br/j/ld/a/MD3nb58ZCZ9m6fVNRYNDDRN/?format=pdf&lang=es>

ISSN: 1982-4017

22. HASAN, Rashed y CHYI, Tai. Practical application of Balanced Scorecard - A literature review. *Journal of Strategy and Performance Management* [en línea]. Setiembre 2017, Vol 5, n°7 [Fecha de consulta: 20 de junio de 2022]. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/319930803_PRACTICAL_APPLICATION_OF_BALANCED_SCORECARD-A_LITERATURE_REVIEW

ISSN: 2308-7730

23. HUACCHILLO, Letty; RAMOS, Emma y PULACHE, Jorge. La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. *Universidad y Sociedad* [en línea]. Marzo - abril 2020, Vol. 12, n°2 [Fecha de consulta: 28 de mayo de 2022]. Disponible en <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1528/1540>

ISSN: 2218-3620

24. KAPLAN, Robert y NORTON, David. *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia*. EE. UU: Harvard Business School Press, 2014. 450 pp.

ISBN: 9788498750478

25. KAPLAN, Robert y NORTON, David. *El cuadro de mando integral*. 3ra ed. EE. UU: Harvard Business School Press, 2014. 479 pp.

ISBN: 9788498752601

26. KOPECKA, Nattarinee. The Balanced Scorecard Implementation, Integrated Approach and the Quality of Its Measurement. *Procedia Economics and Finance* [en línea]. 2015, Vol. 25 [Fecha de consulta: 19 de junio de 2022]. Disponible en <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115007133>
ISSN: 2212-5671

27. KRUGLOV, Artem; STRUGAR, Dragos y SUCCI, Giancarlo. Paneles de rendimiento personalizados: una evaluación del estado del arte. *PeerJ, Computer science* [en línea]. Octubre 2021, Vol. 7 [Fecha de consulta: 19 de junio de 2022]. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/355102673_Tailored_performance_dashboards-an_evaluation_of_the_state_of_the_art
ISSN: 2376-5992

28. LOSE, Thobekani y KHUZWAYO, Sebenzile. Technological perspectives of a balanced scorecard for business incubators: Evidence from South Africa. *Problems and Perspectives in Management* [en línea]. 2021, N°4 [Fecha de consulta: 23 de mayo de 2022]. Disponible en <https://www.proquest.com/coronavirus/docview/2580857601/abstract/589274A57B614A1EPQ/1?accountid=37408>
ISSN: 1727-7051

29. LUND, Thorleif. Research Problems and Hypotheses in Empirical Research. *Scandinavian journal of educational research* [en línea]. 2022, Vol. 66, n°7 [Fecha de consulta: 5 de noviembre de 2022]. Disponible en <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00313831.2021.1982765?needAccess=true>
ISSN: 1470-1170

30. MALINOVA, Monika y MENDLING, Jan. The effect of process map design quality on process management success. *ECIS, 2013* [Fecha de consulta: 23 de mayo de 2022]. Disponible en https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1383&context=ecis2013_cr

ISSN: 2184-1934

31.MANTEROLA, Carlos; GRANDE, Luis; OTZEN, Tamara; GARCÍA, Nayely; SALAZAR, Paulina y QUIROZ, Guissela. Confiabilidad, precisión o reproducibilidad de las mediciones. Métodos de valoración, utilidad y aplicaciones en la práctica clínica. Revista chilena de infectología [en línea]. 2018, Vol. 35, n° 6 [Fecha de consulta: 22 de junio de 2022]. Disponible en https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0716-10182018000600680

ISSN: 0716-1018

32.MARRUZAL y KHADDAFI, Muammar. The Influence of Gross Profit Margin, Operating Profit Margin and Net Profit Margin on the Stock Price of Consumer Good Industry in the Indonesia Stock Exchange on 2012-2014. International Journal of Business, Economics and Social Development [en línea]. 2020, Vol. 1, n° 3 [Fecha de consulta: 30 de junio de 2022]. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/346297688_The_Influence_of_Gross_Profit_Margin_Operating_Profit_Margin_and_Net_Profit_Margin_on_the_Stock_Price_of_Consumer_Good_Industry_in_the_Indonesia_Stock_Exchange_on_2012-2014

ISSN: 2722-1156

33.NOBLE, Helen y SMITH, Joanna. Issues of validity and reliability in qualitative research. BMJ Journals [en línea]. Abril 2015, Vol. 18, n°2 [Fecha de consulta: 22 de junio de 2022]. Disponible en <https://ebn.bmj.com/content/ebnurs/18/2/34.full.pdf>

ISSN: 1756-1833

34.OLSZANSKA, Sylwia y PROKOPIUK, Iryna. Balanced scorecard as an effective method for process management in a transport company. Revista científica de la Universidad Tecnológica de Silesia [en línea] 2021, Vol. 111 [Fecha de consulta: 27 de mayo de 2022]. Disponible en <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0->

85110478909&doi=10.20858%2fSJSUTST.2021.111.10&partnerID=40&md5=89aea6980035e763398971285c1d0e56

ISSN: 0209-3324

35. PATEL, Mimansha. Exploring Research Methodology: Review Article. International Journal of Research and Review [en línea]. Marzo 2019, Vol. 6, n°3 [Fecha de consulta: 19 de junio de 2022]. Disponible en https://www.ijrrjournal.com/IJRR_Vol.6_Issue.3_March2019/IJRR0011.pdf

ISSN: 2349-9788

36. PURANI, G.M.A Review Paper on Financial Management and Financial Manager. International Journal of Research and Review [en línea]. Mayo 2017, Vol. 4, n°5 [Fecha de consulta: 19 de junio de 2022]. Disponible en https://www.ijrrjournal.com/IJRR_Vol.4_Issue.5_May2017/IJRR007.pdf

ISSN: 2349-9788

37. QUINDEMIL, Eneida y RUMBAUT, Felipe. La información y la comunicación en la gestión organizacional retos en el contexto universitario. Bibliotecas, Anales de investigación [en línea]. 2014, n°10 [Fecha de consulta: 19 de junio de 2022]. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5704500>

ISSN: 1683-8947

38. REÁTEGUI, Luz. Evaluación de la gestión financiera y la incidencia en la rentabilidad de la empresa Servicios y Transporte Villa Bellavista SAC. Tarapoto, año 2016. Tesis (Título de Contador Público). Tarapoto: Universidad César Vallejo, 2017. 93 pp. Disponible en https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23545/reategui_ml.pdf?sequence=1&isAllowed=y

39. REKALDE, Itziar; VIZACARRA, Maria Teresa; MACAZAGA, Ana María. La Observación Como Estrategia De Investigación Para Construir Contextos De Aprendizaje Y Fomentar Procesos Participativos. Educación XX1 [en línea]. 2014,

Vol. 17, n°1 [Fecha de consulta: 17 de junio de 2022]. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70629509009>

ISSN: 1139-613X

40.RIVERA, Jorge. Gestión financiera de la pyme manufacturera de productos lácteos en Colombia. Revista Estrategia Organizacional [en línea]. Enero – mayo, 2021, Vol. 10, n°2 [Fecha de consulta: 18 de mayo de 2022]. Disponible en <https://www.proquest.com/docview/2632253849/fulltextPDF/E61F832E0C444ED7PQ/3?accountid=37408>

ISSN: 2339-3866

41.ROJAS, Ignacio. Elementos para el diseño de técnicas de investigación: Una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica. Tiempo de educar [en línea]. Julio – diciembre, 2011, Vol. 12, n° 24 [Fecha de consulta: 15 de junio de 2022]. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/311/31121089006.pdf>

ISSN: 1665-0824

42.SAAVEDRA, M. y CAMARENA, M. La Gestión Financiera de las PYME en la Ciudad de México y su relación de la competitividad. Contaduría Universidad de Antioquia [en línea]. Julio-diciembre, 2017. N°71. [Fecha de consulta: 18 de mayo de 2022]. Disponible en <https://www.proquest.com/docview/2087381469/fulltextPDF/E61F832E0C444ED7PQ/2?accountid=37408>

ISSN: 0120-4203

43.SABAJ, Omar y LANDEA, Denisse. Descripción de las formas de justificación de los objetivos en artículos de investigación en español de seis áreas científicas. Onomázein [en línea]. Enero, 2012. N° 25 [Fecha de consulta: 18 de mayo de 2022]. Disponible en [file:///C:/Users/Win10/Downloads/pdf-sabaj-y-landea-2012-descripcion-de-las-formas-de-justificacion_compress%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Win10/Downloads/pdf-sabaj-y-landea-2012-descripcion-de-las-formas-de-justificacion_compress%20(1).pdf)

ISSN: 0717-1285

44. SÁENZ, Luis y SÁENZ, Laury. Razones financieras de liquidez: un indicador tradicional del estado financiero de las empresas. Orbis Cognita, [en línea]. Enero – junio 2019, Vol. 3n n°1 [Fecha de consulta: 30 de junio de 2022]. Disponible en <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/213/2131217005/2131217005.pdf>
ISSN: 2644-3813

45. SÁNCHEZ, Fabio. Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria [en línea]. Enero - julio 2019, Vol. 13, n° 1 [Fecha de consulta: 18 de junio de 2022]. Disponible en <https://revistas.upc.edu.pe/index.php/docencia/article/view/644/913>
ISSN: 2223-2516

46. SÁNCHEZ, Hugo; REYES, Carlos y MEJÍA, Katia. Manuel de términos en investigación científica, tecnológica y humanística. Lima: Universidad Ricardo Palma, 2018. 146 pp.
ISBN: 9786124735141

47. SANTARRUFINA, Sandra y SCHEIDINGB, Mónica. Criteria for a good research topic. Starting point: The research question (English Edition). Cirugía Española [en línea]. Mayo 2022, Vol. 100 [Fecha de consulta: 8 de junio de 2022]. Disponible en <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2173507722000783?via%3Dihub>
ISSN: 0009-739X

48. SAKSONOVA, Svetlana y SAVINA, Svetlana. Financial Management as a Tool for Achieving Stable Firm Growth. Economics and Business [en línea]. 2016, Vol. 29, n°1 [Fecha de consulta: 28 de junio de 2022]. Disponible en file:///C:/Users/Win10/Downloads/Financial_Management_as_a_Tool_for_Achieving_Stabl.pdf
ISSN: 0148-6195

49. SAURÍN, Karen; MARIN, Karen y VILLAFUERTE, Avelino. Gestión financiera y su incidencia en los resultados económicos de una empresa de transporte. Balance's [en línea]. Julio - diciembre 2020, Vol. 8, n°12 [Fecha de consulta: 13 de julio de 2022]. Disponible en file:///C:/Users/Win10/Downloads/236-793-1-PB.pdf

ISSN: 2706-6336

50. SCHOVER, Patrick y VETTER, Thomas. Clear Study Aims and Hypotheses in a Research Paper. Anesthesia y Analgesia [en línea]. Julio 2019, Vol. 129, n°1 [Fecha de consulta: 30 de junio de 2022]. Disponible en https://journals.lww.com/anesthesia-analgesia/fulltext/2019/07000/clear_study_aims_and_hypotheses_in_a_research.3.aspx

ISSN: 1526-7598

51. SCINDIA, Meena. The balanced scorecard: A new challenge. Journal of Management Development [en línea]. Mayo 2009, Vol. 28, n°5 [Fecha de consulta: 28 de junio de 2022]. Disponible en file:///C:/Users/Win10/Downloads/balancedscorecardpaper.pdf

ISSN: 0262-1711

52. SHARAF, Hussein y FAZEL, Hesham. Balanced Scorecard Development as a Performance Management System in Saudi Public Universities: A Case Study Approach. Asia-Pacífico Revista de Investigación e Innovación de Gestión [en línea]. Marzo 2021, Vol. 17, n°1 [Fecha de consulta: 7 de julio de 2022]. Disponible en <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/2319510X211048591>

ISSN: 2321-0729

53. SHOWKAT, Nayeem y PARVEEN, Huma. Non-Probability and Probability Sampling. ePG Pathshala [en línea]. Julio 2017 [Fecha de consulta: 7 de julio de 2022]. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/319066480_Non-Probability_and_Probability_Sampling

ISSN: 2454-4701

54. STOFOVA, Lenka y KOPCAKOVA, Janka. The competition strategy between coca-cola vs. Pepsi company. Journal of General Management [en línea]. Diciembre 2020, Vol. 21 [Fecha de consulta: 25 de mayo de 2022]. Disponible en <https://www.proquest.com/docview/2463691179/fulltextPDF/E0D5A287D8FB4BCDPQ/1?accountid=37408>

ISSN: 0306-3070

55. THI, Nhung; DUVERNAY, Daphné y LE, Huyen. Determinants of financial performance of listed firms manufacturing food products in Vietnam: regression analysis and Blinder–Oaxaca decomposition analysis. Journal of Economics and Development [en línea]. 2021, Vol. 23, n°3 [Fecha de consulta: 28 de junio de 2022]. Disponible en <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JED-09-2020-0130/full/html>

ISSN: 1859-0020

56. TIPOS de diseño de investigación: perspectiva y enfoques metodológicos [Mensaje en un blog]. Research.com: Imed Bouchrika (26 de septiembre de 2022) [Fecha de consulta: 5 de noviembre de 2022]. Disponible en <https://research.com/research/types-of-research-design>

57. TUAN, Tran. The Impact of Balanced Scorecard on Performance: The Case of Vietnamese Commercial Banks. Journal of Asian Finance, Economics and Business [en línea]. 2020, Vol. 7 n°1 [Fecha de consulta: 28 de junio de 2022]. Disponible en <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Impact-of-Balanced-Scorecard-on-Performance%3A-Tuan/303e19fcd211117906c24cdea3e0ad476b24e6fa>

Tuan/303e19fcd211117906c24cdea3e0ad476b24e6fa

ISSN: 2288-4645

58. TYPES of Research Methodology [Mensaje en un blog]. Eduvoice.in: Sujata Mehta (25 de septiembre de 2020) [Fecha de consulta: 28 de junio de 2022]. Disponible en <https://eduvoice.in/types-research-methodology/>

59.UTOMO, Dwiarso; MACHMUDDAH, Zaky y SETIAWANTA, Yulita. Balanced Scorecard: Learning and Growth Perspective. Jurnal Inovasi Ekonomi [en línea]. Septiembre 2019, Vol. 4, n°2 [Fecha de consulta: 28 de junio de 2022]. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/337192218_Balanced_Scorecard_Learning_and_Growth_Perspective
ISSN: 2686-3804

60.VENTURA, José. ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. Revista Cubana de Salud Pública [en línea]. Octubre - diciembre 2017, Vol. 43, n°4 [Fecha de consulta: 22 de junio de 2022]. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662017000400014
ISSN: 0864-3466

61.YOON, Donghun. Research Implications for Usefulness of Balanced Scorecard: the Case of South Korean Firms. Journal of Management Information and Decision Sciences [en línea]. Julio 2020, Vol. 23, N°3 [Fecha de consulta: 25 de mayo de 2022]. Disponible en <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85099611406&partnerID=40&md5=c5695ec64f1843591947d987e0fb1a3b>
ISSN: 1524-7252

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

	PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA	VARIABLES	POBLACIÓN Y MUESTRA
Implementación del Balanced Scorecard para mejorar la gestión financiera en una empresa de transervice, Santa Anita, 2022	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	Tipo de investigación: Aplicada	Variable independiente: Balanced Scorecard	Población: La población fueron los resultados de los estados financieros.
	¿De qué manera la implementación del Balanced Scorecard mejorará la gestión financiera en una empresa de transervice, Santa Anita, 2022?	Determinar de qué manera la implementación del Balanced Scorecard mejorará la gestión financiera en una empresa de transervice, Santa Anita, 2022.	La implementación del Balanced Scorecard mejora la gestión financiera en una empresa de transervice, Santa Anita, 2022.	Enfoque de investigación: Cuantitativa	Variable dependiente: Gestión financiera	Muestra: La muestra pre test, comprendió los resultados de los estados financieros del primer trimestre del 2022 y para el post test del tercer trimestre del 2022.
	PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	Nivel de investigación: Explicativa		Muestreo: No probabilístico.
	¿De qué manera la implementación del Balanced Scorecard mejorará el desempeño financiero en una empresa de transervice, Santa Anita, 2022?	Determinar de qué manera la implementación del Balanced Scorecard mejorará el desempeño financiero en una empresa de transervice, Santa Anita, 2022.	La implementación del Balanced Scorecard mejora el desempeño financiero en una empresa de transervice, Santa Anita, 2022.	Diseño de investigación: Pre experimental		Técnica: Observación y Análisis Documental.
	¿De qué manera la implementación del Balanced Scorecard mejorará la eficiencia operativa en una empresa de transervice, Santa Anita, 2022?.	Determinar de qué manera la implementación del Balanced Scorecard mejorará la eficiencia operativa en una empresa de transervice, Santa Anita, 2022.	La implementación del Balanced Scorecard mejora la eficiencia operativa en una empresa de transervice, Santa Anita, 2022.			Instrumento: Ficha de observación y ficha de registro documental.

ANEXO 2: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable de estudio	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>BALANCED SCORECARD</p>	<p>El cuadro de mando Integral brinda las condiciones necesarias para que las empresas puedan gestionar, controlar y alcanzar sus objetivos financieros, al tiempo que mejoran otras actividades o procesos que generan valor a la empresa (Kaplan y Norton, 2014).</p>				
<p>VARIABLE DEPENDIENTE:</p> <p>GESTIÓN FINANCIERA</p>	<p>De acuerdo a Purani (2017) la Gestión Financiera es la formación, administración, organización, orientación y regulación eficaz y eficiente de las transacciones financieras (p. 37).</p>	<p>La gestión financiera es resultado de la determinación y aplicación de herramientas financieras que permiten la evaluación de la información hallada. En este sentido se plantean tres indicadores financieros dada la naturaleza de la empresa, margen bruto de utilidad, rentabilidad sobre ventas y la liquidez corriente</p>	<p>Desempeño financiero</p>	<p>Margen bruto de utilidad</p> $\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ingresos totales}} * 100$	<p>Razón</p>
				<p>Rentabilidad sobre ventas</p> $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingresos totales}} * 100$	
			<p>Eficiencia operativa</p>	<p>Liquidez corriente</p> $\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$	<p>Razón</p>

ANEXO 3: FICHAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

FICHA DE REGISTRO DE LA GESTIÓN FINANCIERA (PRE – TEST)						
ELABORADO POR: Mariana Alejandra Atachagua Panduro			ÁREA		Administrativa - Financiera	
			VARIABLE DEPENDIENTE		Gestión Financiera	
FÓRMULA		Ponderado de DF + Ponderado de la EO	VALOR FINAL			
PESO DE LAS DIMENSIONES						
Peso del desempeño financiero			Peso de la eficiencia operativa			
Dimensión	Indicador	Fórmula	Resultado	Peso	Formula	Valor final
Desempeño financiero	Margen bruto de utilidad (MBU)					
	Rentabilidad sobre ventas (RV)					
Eficiencia Operativa	Liquidez corriente (LC)					

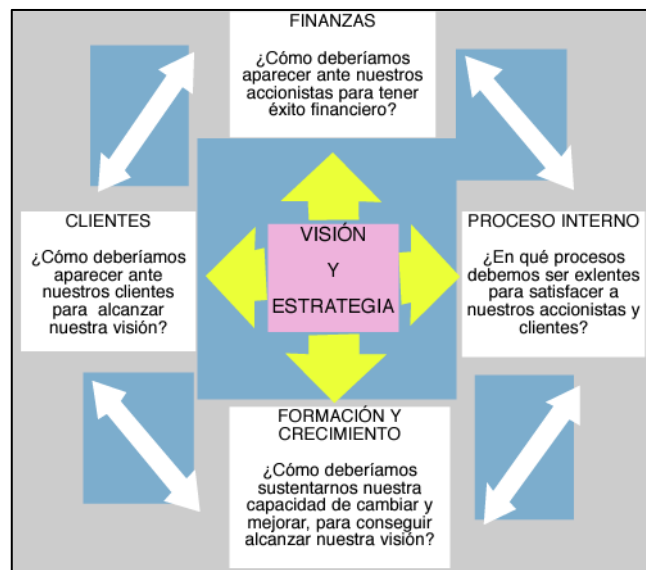
Firma

Responsable de revisión

Firma

Responsable de autorización

ANEXO 4. PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



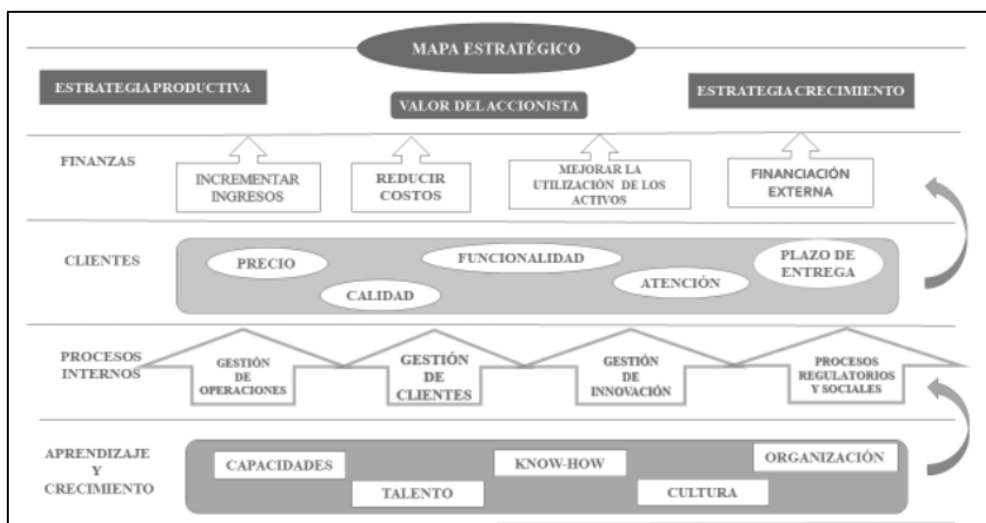
Fuente: Kaplan y Norton, 1997

ANEXO 5. MODELO DE CMI CON RESULTADOS PRE Y POST TEST EN LA DIMENSIÓN CALIDAD DE SERVICIO

Dimensión	Nivel	Rango	Pretest		Postest	
			fi	%	fi	%
Tiempo de atención	Rara vez	1	2	4,4	3	6,7
	Pocas veces	2	23	51,1	23	51,1
	A veces	3	19	42,2	18	40,0
	Muchas veces	4	1	2,2	1	2,2
	Con mucha frecuencia	5	0	0	0	0
Límite de funciones	Rara vez	1	2	4,4	2	4,4
	Pocas veces	2	9	20,0	17	37,8
	A veces	3	31	68,9	24	53,3
	Muchas veces	4	3	6,7	1	2,2
	Con mucha frecuencia	5	0	0	1	2,2
Coordinación de actividades	Rara vez	1	5	11,1	3	6,7
	Pocas veces	2	36	80,0	29	64,4
	A veces	3	1	2,2	10	22,2
	Muchas veces	4	2	4,4	3	6,7
	Con mucha frecuencia	5	1	2,2	0	0
Procesos administrativos	Rara vez	1	2	4,4	3	6,7
	Pocas veces	2	7	15,6	7	15,6
	A veces	3	26	57,8	25	55,6
	Muchas veces	4	9	20,0	9	20,0
	Con mucha frecuencia	5	1	2,2	1	2,2

Fuente: Martel y Torero, 2021.

ANEXO 6. EJEMPLO DE MAPA ESTRATÉGICO



Fuente: Ghiglione, 2021.

ANEXO 7: ENCUESTA DE COMPROMISO LABORAL (ENPS)

Encuesta eNPS (Compromiso laboral)

*Obligatorio

¿Qué tan comprometido te sientes con la organización? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

¿Cuál es el motivo principal de la calificación? *

Tu respuesta

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 8: ENCUESTA SOBRE CLIMA LABORAL

ENCUESTA SOBRE CLIMA LABORAL						
	PREGUNTAS	PUNTAJE				
		NUNCA	A VECE8	CON CIERTA FRECUENCIA	CA BI SIEMPRE	SIEMPRE
1	Me siento satisfecho con el trabajo que realizo en la empresa.					
2	Me siento satisfecho del ambiente laboral.					
3	Me siento seguro dentro de las instalaciones.					
4	Se motiva e inspira confianza para fortalecer el trabajo en equipo.					
5	Mis funciones están claramente definidas.					
6	Existe una comunicación asertiva entre todos.					
7	Mis superiores me brindan la retroalimentación necesaria para reforzar mi desempeño.					
8	Los superiores reconocen y valoran mi trabajo.					
9	Los superiores me brindan apoyo y/o respaldo ante dificultades.					
10	Participo en las actividades que la empresa realiza.					

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 9: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES (NPS)

Encuesta de Satisfacción

 mariaale0689@gmail.com (no se comparten) [Cambiar cuenta](#) 

Con base en tu experiencia con nosotros, ¿Nos recomendarías a tus conocidos?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

¿Cuál es el motivo principal de la calificación?

Tu respuesta _____

[Enviar](#) [Borrar formulario](#)

Fuente: Elaboración propia



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL**

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, RODRIGUEZ ALEGRE LINO ROLANDO, docente de la FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA de la escuela profesional de INGENIERÍA EMPRESARIAL de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Implementación del Balanced Scorecard para mejorar la gestión financiera en una empresa de transervice, Santa Anita, 2022.", cuyo autor es ATACHAGUA PANDURO MARIANA ALEJANDRA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 13.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

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

LIMA, 08 de Diciembre del 2022

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
RODRIGUEZ ALEGRE LINO ROLANDO DNI: 06535058 ORCID: 0000-0002-9993-8087	Firmado electrónicamente por: LRRODRIGUEZA el 01-01-2023 12:25:02

Código documento Trilce: TRI - 0479412