



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL**

Implementación del Balanced Scorecard para la mejora del desempeño de la  
Gestión del Recurso Humano de ventas de la Corporación Americana de  
Desarrollo Perú, Jesús María, 2018

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
INGENIERO EMPRESARIAL**

**AUTOR:**

TELLES QUISPE, TERRY LUIS

**ASESOR:**

MGRT. SUCA APAZA, GUIDO RENE

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

ESTRATEGIA Y PLANEAMIENTO

**LIMA – PERÚ**

**2018**


El Jurado encargado de evaluar la Tesis presentada por Don (a) :  
.....TERRY LUIS TELLES QUISPE

.....  
cuyo título es:

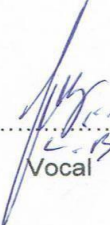
Implementación del Balanced Scorecard para la mejora del  
desempeño de la Gestión del Recurso Humano de ventas de la  
Corporación Americana de Desarrollo Perú, Jesús María,  
2018.....

Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de  
preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de:  
.....11.....(número) ...ONCE..... (letras).

Los Olivos, 14..de .....Diciembre... del 2018

  
.....  
Presidente

  
.....  
Secretario  
G. Mantoya

  
.....  
Vocal  
E. Benites

### **DEDICATORIA**

La presente tesis la dedico a todos mis familiares y amigos cercanos que me apoyaron e incentivaron a lograr este gran objetivo.

### **AGRADECIMIENTOS**

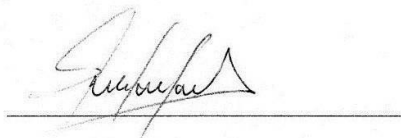
A la Universidad Cesar Vallejo y a los docentes de la Facultad de Ingeniería Empresarial quienes me formaron profesionalmente.

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo Terry Luis Telles Quispe con DNI N° 70572731, a efectos de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de Universidad César Vallejo, Facultad de Ingeniería Empresarial Escuela de Ingeniería, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces. En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Lima, 11 Octubre del 2018



Terry Luis Telles Quispe

## PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presento ante ustedes la Tesis “Implementación del Balanced Scorecard para la mejora del desempeño de la Gestión del Recurso Humano de ventas de la Corporación Americana de Desarrollo Perú, Jesús María, 2018”, la misma que someto a vuestra consideración espero que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el título Profesional de Ingeniero Empresarial.

El presente trabajo consta de ocho capítulos:

I Introducción

II Método

III Resultados

IV Discusión

V Conclusiones

VI Recomendaciones

VII Referencias

VIII Anexos

Terry Luis Telles Quispe

## ÍNDICE

<b>PÁGINA DEL JURADO .....</b>	<b>II</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>III</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>IV</b>
<b>DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD .....</b>	<b>V</b>
<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>VI</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>XIII</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>XIV</b>
<b>I. INTRODUCCION .....</b>	<b>1</b>
1.1. Realidad problemática .....	2
1.1.1 Realidad Global.....	6
1.1.2 Realidad regional.....	7
1.1.3 Realidad Local .....	8
1.2 Antecedentes .....	13
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	19
1.3.1. Balanced Scorecard .....	19
1.3.2 Gestión del Recurso Humano.....	25
1.4 Formulación del problema .....	29
1.4.1 Problema principal: .....	29
1.4.2 Problemas secundarios: .....	29
1.5 Justificación del Estudio: .....	30
1.5.1 Justificación Teórica .....	30
1.5.2 Justificación Práctica.....	30
1.5.3 Justificación Económica.....	30
1.5.4 Justificación Social.....	31

1.6 Hipótesis: .....	31
1.6.1 Hipótesis General: .....	31
1.6.2 Hipótesis Específicas: .....	31
1.7 Objetivos.....	32
1.7.1 Objetivo General: .....	32
1.7.2 Objetivos Específicos:.....	32
II. MÉTODO .....	33
2.1. Diseño de investigación .....	34
2.1.1 Tipo de Investigación.....	34
2.1.2 Diseño de Investigación .....	34
2.2 Variables, Operacionalización .....	35
2.3 Población y muestra .....	35
2.3.1 Población.....	35
2.3.2 Muestra.....	36
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad .....	36
2.4.1 Técnicas.....	36
2.4.2 Instrumentos .....	37
2.4.3 Validez y Confiabilidad.....	37
2.5 Métodos de Análisis de Datos .....	38
2.6 Aspectos Éticos .....	39
2.7 Desarrollo de la Propuesta.....	39
III. RESULTADOS .....	81
3.1 Procesamiento de Datos .....	86
3.1.1 Estadística Descriptiva de la dimensión Planificación .....	86
3.1.2 Estadística Descriptiva dimensión Organización .....	88
3.1.3 Estadística Descriptiva dimensión ejecución.....	89
3.1.4 Estadística Descriptiva dimensión control.....	91



3.2 Análisis Inferencial .....	92
3.2.1 Análisis de la Hipótesis General.....	92
A. Variable Dependiente: Gestión de Recursos Humanos: Se obtienen los siguientes datos de la variable Gestión de Recursos Humanos .....	93
B. Análisis primera dimensión Planificación: Se obtienen los siguientes datos de la dimensión Planificación. ....	95
C. Análisis primera dimensión Organización: Se obtienen los siguientes datos de la dimensión Organización.....	97
D. Análisis primera dimensión Ejecución: Se obtienen los siguientes datos de la dimensión Ejecución. ....	99
E. Análisis primera dimensión Control: Se obtienen los siguientes datos de la dimensión Ejecución.....	101
IV. DISCUSIONES .....	103
V. CONCLUSIONES .....	105
VI. RECOMENDACIONES .....	107
VII. REFERENCIAS .....	108
VIII. ANEXOS .....	115

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cese de Labores .....	10
Tabla 2 Pareto .....	11
Tabla 3 Matriz de Operacionalización .....	35
Tabla 4 Análisis FODA .....	42
Tabla 6 Pre test Planificación .....	43
Tabla 7 Pre Test Organización.....	44
Tabla 8 Pre Test Ejecución .....	45
Tabla 9 Pre Test Control.....	46
Tabla 10 Balanced Scorecard .....	55
Tabla 11 Balanced Scorecard .....	57
Tabla 12 Balanced Scorecard .....	58
Tabla 13 Cuadro Crecimiento de Ventas .....	61
Tabla 15 Cuadro de Deserción.....	62
Tabla 17 Cuadro de Calidad de Servicio .....	63
Tabla 19 Cuadro de Capacitación .....	64
Tabla 20 Indicadores de GRH .....	73
Tabla 21 Estado de Ganancias y Perdidas .....	74
Tabla 22 Flujo de Caja.....	75
Tabla 23 Análisis de Regresión Lineal .....	76
Tabla 24 Inversión para la implementación.....	79
Tabla 25 VAN TIR BC.....	80
Tabla 26 Análisis Descriptivo .....	82
Tabla 27 Resumen porcentual de GRH y sus indicadores .....	86
Tabla 28 Prueba de normalidad de GRH .....	93
Tabla 29 Prueba de normalidad .....	93
Tabla 30 Estadísticas de muestras emparejadas de la variable dependiente.....	94
Tabla 31 T-Student de Gestión de Recursos Humanos .....	94
Tabla 32 Prueba de normalidad Planificación .....	95

Tabla 33 Prueba de normalidad .....	95
Tabla 34 Estadísticas de muestras emparejadas de Planificación .....	95
Tabla 35 T-student de Planificación.....	96
Tabla 36 Prueba de normalidad organización .....	97
Tabla 37 Prueba de normalidad .....	97
Tabla 38 Estadísticas de muestras emparejadas de la variable dependiente .....	98
Tabla 39 T-Student de la dimensión Organización .....	98
Tabla 40 Prueba de normalidad Ejecución .....	99
Tabla 41 Prueba de normalidad .....	99
Tabla 42 Estadísticas de muestras emparejadas de Ejecución .....	99
Tabla 43 T-Student de la dimensión Ejecución.....	100
Tabla 44 Prueba de normalidad Control.....	101
Tabla 45 Prueba de normalidad.....	101
Tabla 46 Estadísticas de muestras emparejadas de Control.....	102
Tabla 47 Prueba de muestras emparejadas .....	102
Tabla 49 Validez del instrumento.....	117
Tabla 50 Proyección de ventas Cursos Cortos .....	136

## TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Bajas de empresas.....	3
Ilustración 2 Balanced Scorecard Moore Stephens .....	6
Ilustración 3 Proceso RR.HH .....	8
Ilustración 4 Ishikawa de causas .....	9
Ilustración 5 Diagrama de Pareto .....	11
Ilustración 6 Matriz de Priorización .....	12
Ilustración 7 Organigrama.....	41
Ilustración 8 Flujograma proceso de Ventas.....	47
Ilustración 9 Flujograma para la coordinación de Materiales de Enseñanza.....	48
Ilustración 10 Proceso de Recursos Humanos.....	49
Ilustración 11 Proceso de Recursos Humanos.....	50
Ilustración 12 Proceso de Recursos Humanos.....	51
Ilustración 13 Mapa Estratégico .....	56
Ilustración 14 Mapa de procesos .....	57
Ilustración 15 Plan de Marketing de Contenidos .....	68
Ilustración 16 Plan de Promoción y Publicidad.....	69
Ilustración 17 Semaforización .....	72
Ilustración 18 Comparación de GRH .....	73
Ilustración 19 Costo de Ventas sin BSC.....	77
Ilustración 20 Costo de Ventas con BSC.....	78
Ilustración 21 Conversión TEA a TEM.....	79
Ilustración 22 Diagrama comparativo de frecuencias de la dimensión planificación.....	87
Ilustración 23 Diagrama comparativo de cajas .....	87
Ilustración 24 Diagrama comparativo de frecuencias de la dimensión organización.....	88
Ilustración 25 Diagrama comparativo de cajas .....	89
Ilustración 26 Diagrama comparativo de frecuencias de la dimensión ejecución.....	90
Ilustración 27 Diagrama comparativo de cajas .....	90
Ilustración 28 Diagrama comparativo de frecuencias de la dimensión control .....	91
Ilustración 29 Diagrama comparativo de cajas .....	92
Ilustración 30 Encuestas Calidad de Servicio.....	116
Ilustración 31 Reconocimientos de CAD .....	120
Ilustración 32 MOF Personal de Ventas.....	121
Ilustración 33 Formato pruebas técnicas .....	122
Ilustración 34 Plan de capacitación .....	127
Ilustración 35 Lista de interesados para cursos cortos .....	137
Ilustración 36 Directorio.....	138
Ilustración 37 Matriz de consistencia .....	139
Ilustración 38 Tema de Capacitación .....	140
Ilustración 39 Resultados Post-test.....	143

## RESUMEN

La presente tesis cuyo título Implementación del Balanced Scorecard para la mejora del desempeño de la Gestión del Recurso Humano de ventas de la Corporación Americana de Desarrollo Perú, Jesús María, 2018 es de tipo cuantitativo y cuasi experimental. Su objetivo es determinar como la implementación del Balanced ScoreCard incrementará el desempeño de la GRH de ventas en la Corporación Americana de Desarrollo. Su Método de investigación es aplicado y explicativo con la finalidad de incrementar el desempeño de la Corporación Americana de Desarrollo Perú. Para esta investigación el problema principal se concentra en la falta de organización, control y la planificación en los Recursos Humanos dentro del área de ventas. La población está constituida por los datos cuantitativos tomados del desempeño del personal de ventas (crecimiento de ventas), con una frecuencia mensual, a lo largo de 4 meses antes y 4 meses después de aplicar el Balanced ScoreCard, la muestra es igual a la población. En los resultados obtenidos se demostró que el Balanced Scorecard mejoró el desempeño del RR.HH. Se obtuvo después de la aplicación una mejora en el crecimiento de ventas de 27,25%, de la dimensión Planificación un incremento en 33%, de la dimensión Organización en 34%., de la dimensión Ejecución un incremento en 25% y de la dimensión Control un incremento en 63,50%. Se concluye que el resultado del análisis descriptivo de la variable independiente, Balance Scorecard, se demostró que al comparar los resultados antes y después del crecimiento de ventas del área, la utilidad en el segundo cuatrimestre luego de aplicar el Balance ScoreCard se incrementó en S/.21,617.43. El resultado del análisis inferencial de la variable dependiente, desempeño, se demostró que los datos son paramétricos con la prueba de normalidad (Shapiro-wilk) y con la prueba t student, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis del investigador (Ha) y con una significancia de 0.034.

Palabras clave: Balanced Scorecard, Gestión de Recursos Humanos, Crecimiento de Ventas, desempeño.

## ABSTRACT

The present thesis whose title Implementation of the Balanced Scorecard for the improvement of the performance of the Human Resource Management of sales of the American Development Corporation Peru, Jesús María, 2018 is quantitative and quasi-experimental. Its objective is to determine how the implementation of the Balanced ScoreCard will increase the performance of the GRH of sales in the American Development Corporation. His research method is applied and explanatory in order to increase the performance of the American Development Corporation Peru. For this research, the main problem is the lack of organization, control and planning in Human Resources within the sales area. The population is constituted by the quantitative data taken from the performance of sales personnel (sales growth), with a monthly frequency, over 4 months before and 4 months after applying the Balanced ScoreCard, the sample is equal to the population . The results obtained showed that the Balanced Scorecard improved the performance of the RR.HH. After the application, there was an improvement in sales growth of 27.25%, of the Planning dimension, an increase of 33% in the dimension Organization in 34%., Of the Execution dimension, an increase of 25% and of the Control dimension, an increase of 63.50%. It is concluded that the result of the descriptive analysis of the independent variable, Balance Scorecard, showed that when comparing the results before and after the sales growth of the area, the profit in the second quarter after applying the ScoreCard Balance was increased in S / .21,617.43. The result of the inferential analysis of the dependent variable, performance, showed that the data are parametric with the normality test (Shapiro-wilk) and with the student t test, therefore the null hypothesis (H0) is rejected and accepted the researcher hypothesis (Ha) and with a significance of 0.034.

Keywords: Balanced Scorecard, Human Resources Management, Sales Growth, performance.

# I. INTRODUCCION

## **1.1. Realidad problemática**

Es conocido que el emprendimiento en Latino América carece de múltiples aspectos (tales como la falta de visión, capital, desconocimiento del entorno) que son determinantes para el éxito de las empresas. La consecuencia de no abordar estos aspectos de manera conjunta tiene como resultado la deserción del emprendimiento o bajas de empresas. Ante esto surge el término direccionamiento estratégico, cuyo concepto básico son “las decisiones que la alta dirección adopta respecto a las actividades de la organización con el fin de que esta se encuentre en una misma sintonía” (Camacho Manuel, 2002, p.2), es decir, es un marco de referencia para el logro de los objetivos institucionales basados en el plan estratégico de la empresa, cuya definición es “el proceso que comprende actividades de una empresa orientadas a idear actividades/metás y mantener el criterio entre los objetivos y recursos de la organización considerando las oportunidades que se presenten en el mercado donde compete.” (Vílchez Karla, 2015). La incorrecta aplicación y estructuración del direccionamiento estratégico influye en las bajas empresariales, ya que, como se mencionó antes, emprendedores centran su esfuerzo en poseer un grado de apalancamiento para el inicio de sus actividades comerciales omitiendo la elaboración y/o desarrollo de acciones para cumplir con sus objetivos como empresa, lo que los llevan al fracaso y cierre del negocio (véase Figura 1). Ante este problema surgen las herramientas de gestión, cuyo fin son el sistematizar y facilitar los procesos en beneficio de la empresa. Una de estas herramientas es el Balanced Scorecard creado en 1992 con el objetivo de enlazar las estrategias y objetivos con desempeño y resultados, según la definición de Norton & Kaplan el BSC “dirige las acciones de la empresa al objetivo de la misma, mediante el cumplimiento de la misión, visión y adecuando los objetivos y conocimientos de las personas para alcanzar las metas de la organización” (Norton & Kaplan, 1996).



## Ilustración 1 Bajas de empresas



**Fuente: INEI 2017**

Complementando con la teoría de Norton & Kaplan, Vogel Mario (como se citó en TiedCOM, párr.13), hace referencia a que esta herramienta “ayuda a equiparar las acciones y objetivos de la empresa con el fin de monitorear y controlar el progreso, de tal forma que, ayuda como guía para la futura dirección de la empresa mediante el establecimiento de sus indicadores que están agrupados en 4 perspectivas”.

Haciendo énfasis en las teorías de Norton & Kaplan y Vogel, el BSC es una herramienta que sistematiza el proceso de monitoreo de aquellas acciones relacionadas a los objetivos institucionales, por lo que precisa del establecimiento de indicadores que midan el desempeño de estas acciones periódicamente. Este monitoreo se subdivide en 4 perspectivas que medirán el desempeño del negocio en su totalidad, abarcando puntos como la perspectiva financiera, de los clientes, los procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Estas mediciones suelen denominarse como KPI's en las 4 perspectivas del BSC de acuerdo con la necesidad o características de cada negocio. Cada perspectiva tendrá su propio fin u objetivo, a manera de ejemplo, el objetivo principal de la perspectiva financiera será el aumento de la rentabilidad cómo institución, por lo tanto, los indicadores deben mostrarme indicadores de rentabilidad, ventas, patrimonio u otro que considere gerencia general.

Aterrizando estas definiciones en nuestra realidad empresarial, es evidente que la carencia de herramientas de gestión provoca una limitante para el crecimiento en el mercado, “el problema de las empresas peruanas es que obvian la implementación de algún software o herramienta de vanguardia para mejorar la gestión. Aproximadamente un 44% de las empresas peruanas cuentan con un sistema básico para la gestión, volviéndolo menos competitivo en el mercado laboral.” (Morales Teresa, 2016, parr.2).

Uno de los errores que se comenten en empresas peruanas es no gestionar sus procesos, y que, al no implementar ningún tipo de apoyo de gestión empresarial, estas corren un gran riesgo en aumentar la brecha en la inestabilidad financiera y del posicionamiento de la empresa, siendo una de las causantes del cierre del negocio. Con la implementación del BSC se podrá visualizar de manera más detallada, ordenada y puntual, los objetivos de la empresa e indicadores cuantitativos y cualitativos para llegar al fin máximo de la empresa a través del monitoreo del desempeño de sus diferentes áreas. Involucrando tanto a la alta gerencia cómo a sus trabajadores administrativos mejorando así el trabajo colectivo y el clima organizacional volviéndolos más eficaces y comprometidos en su centro de labor. Es por ello que es necesario que estos indicadores del Balanced Scorecard se realicen en coordinación con áreas de gestión de calidad y gerencia general. Puesto que estos nos ayudaran a entender mejor la naturaleza y necesidad del giro del negocio.

Un ejemplo de la contribución de esta herramienta es en la facultad de Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila, México. Según el testimonio de Valenzuela Nemecio, Catedrático en la Facultad de Administración, mencionó que los procesos de dicha facultad estaban relacionados con su filosofía institucional, pero estas debían adaptarse para que fuesen más pertinentes y congruentes según la época. A su vez añadió que, a través de la implementación del Balanced Scorecard, pudieron analizar su entorno con el DOFA el cual dio paso a la realización del mapa estratégico y así, clarificar la filosofía de la facultad. Durante el desarrollo de la implementación se realizó el rediseño de la misión y visión de las cuales se destacó factores de desempeño que se convertirían en perspectivas estratégicas enfocados a los procesos y al estudiante de Administración. Estas perspectivas fueron el fortalecimiento y mejora de la capacidad académica (Perspectiva de aprendizaje y crecimiento), fortalecimiento

y mejora de la competitividad académica (Perspectiva del cliente), calidad de gestión (Perspectiva financiera), desarrollo de la innovación educativa (Perspectiva de procesos internos) y desarrollo de la gestión educativa (Perspectiva de procesos internos). Una vez establecidos estos indicadores se procedió con la medición de los mismos, cuya triangulación sirvió para establecer estrategias para la mejora continua, los cuales fueron: Programa de Mejoramiento al Profesorado como estrategia para mejorar la calidad del servicio educativo que se brinda y el establecimiento de la meta de 25 estudiantes por maestro de tiempo completo, por lo que deberán contratar más maestros para cubrir la demanda.

Es por ello que se eligió el Balanced Scorecard como posible solución que nos permitirá mejorar la administración de la estrategia institucional a largo plazo en este proyecto de investigación, mejorando el desempeño de las acciones de la empresa a través de su control y monitoreo. Según Chiavenato I. (como se citó en Arbulú, Miluska, 2016) refiere que “se debe considerar tanto los objetivos y metas de la organización y la de su personal o recurso humano, esto se puede lograr con una correcta planificación, priorización y control de técnicas logrando así, la satisfacción de ambos y mejorando el rendimiento del personal en beneficio de la empresa.”

Así como menciona Losada Carlos (2010) en una de sus entrevistas de Nestle, “la gestión de las personas es uno de los factores más difíciles del management [...]” (p. 13). A comparación con otros recursos empresariales, el recurso humano es un factor difícil y determinante para la medición del desempeño y resultados en las empresas puesto que las personas no son exactas como los números, deben aplicarse propuestas de mejora continua para que este recurso se optimice y genere mayor valor para sus centros de labores.

Lo corrobora ISOTOOLS (2015, párr.2), en una de sus publicaciones sobre La gestión integrada de Recursos Humanos con Balanced Scorecard, “qué duda cabe que la buena gestión del talento humano resulta de suma importancia para el inicio de actividades de cualquier compañía. El desempeño de sus integrantes, su rendimiento y su bienestar deben ser la principal preocupación en este sentido. Sin embargo, medir elementos como el desempeño de los trabajadores y su efectividad en equipos de trabajo sigue siendo un gran reto. No se trata de aplicar los mismos

métodos para áreas como la financiera o la contable, que son relativamente fáciles de evaluar. El objetivo es hacerlo desde una perspectiva cuantitativa.”

Cómo se mencionó anteriormente, el recurso humano es un factor difícil de medir y controlar, y esto cambia conforme a su entorno (empresa) donde se encuentre el personal por ende es inevitable realizar continuas mediciones para detectar cualquier posible anomalía y corregirlo a tiempo antes que se vuelva un problema para la corporación. Puesto que si no se realiza un correcto análisis interno la empresa deberá afrontar con una serie de obstrucciones para la realización de sus actividades, ya sea correcciones, aplazo de trabajos, sobrecosto e insatisfacción del cliente.

### 1.1.1 Realidad Global

Méndez, Mónica (2014) en su tesis propuesta de modelo de gestión para empresas de consultoría. Caso: Moore Stephen, Ecuador. En este proyecto de investigación se tomó como referencia a Moore Stephens, una consultoría tributaria, donde se diseñarán propuestas de mejora para optimizar la satisfacción de los clientes y la calidad de los servicios (cumplimiento oportuno de entrega de informes tributarios). Como resultados, se diseñó un modelo de BSC y ciclo PHVA para la medición de los procesos de cada área.

#### Ilustración 2 Balanced Scorecard Moore Stephens

ÁREA CRÍTICA POR ÁREAS				
Factor clave de éxito	Nombre del indicador	Indicadores	Procedimiento de cálculo	Unidad de medida
<b>ÁREA OPERATIVA</b>				
Eficacia	Tiempo de entrega	Objetivos: *Reducción del tiempo de presentación de informes de avances	(Entrega de informes/ tiempo asignado a la entrega de informes) *100	%
Puntualidad	Presentación de informes	Cumplimiento: *Envío de avances en tiempo requerido	((Tareas realizadas - tareas asignadas)/ tareas asignadas) *100	%
<b>ÁREA DE CALIDAD</b>				
Eficiencia	Calidad del contenido	Contenido: *Informes presentados sin errores	((Cantidad de avances presentados- errores encontrados)/ Avances presentados) *100	%
Productividad	Desempeño de cada empleado en la presentación del informe	Presentación: *Correcta presentación del informe	(Presentación del documento / resultados obtenidos) *100	%
<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>				
Eficacia	Comunicación empresa-cliente	Comunicación: *Contacto con el cliente	(N° de contactos del cliente para solicitar información/ N° de solicitudes de información respondidas) *100	%

Fuente: Monica Mendez

Se concluye que al no contar con un modelo de control de gestión la empresa Moore Stephens presentaba inconvenientes al realizar sus procesos, los cuales eran muy extensos provocando que exista un retraso de la entrega de informes tributarios al cliente. Con ayuda de las herramientas se pudo identificar las áreas claves que contribuirán al éxito y solución de problemas planteados.

### **1.1.2 Realidad regional**

Ilabaca, Franklin (2011) realizó un trabajo de investigación sobre un diseño de modelo de gestión de Recursos Humanos en la organización Grupo Acacios, en donde el objetivo de la investigación es generar una solución de gestión estratégica de recursos humanos en relación con la estrategia del negocio. Ilabaca menciona que la organización Grupo Acacios manejaba un área de recursos humanos, pero meramente administrativo, regulaciones, etc. Grupo Acacios está conformado por quince empresas con seis rubros, por lo que implementar una estrategia de gestión de recursos humanos era vital ya que aún no poseía una gerencia o departamento en estructura, un organigrama y modelo de gestión. En el desarrollo se implementaron sistemas para la contratación de nuevo personal, gestión del desempeño, entre otros.

En resultados se realizó subdivisiones con respecto al Área de Recursos Humanos, donde se definió un sistema de selección del personal, sistema de mantención y de gestión de desempeño. Y se realizó un organigrama o mapeo estratégico donde se puede visualizar los objetivos a realizar conforme a los puntos respectivos.

### Ilustración 3 Proceso RR.HH



**Fuente: Franklin Ilabaca Quero**

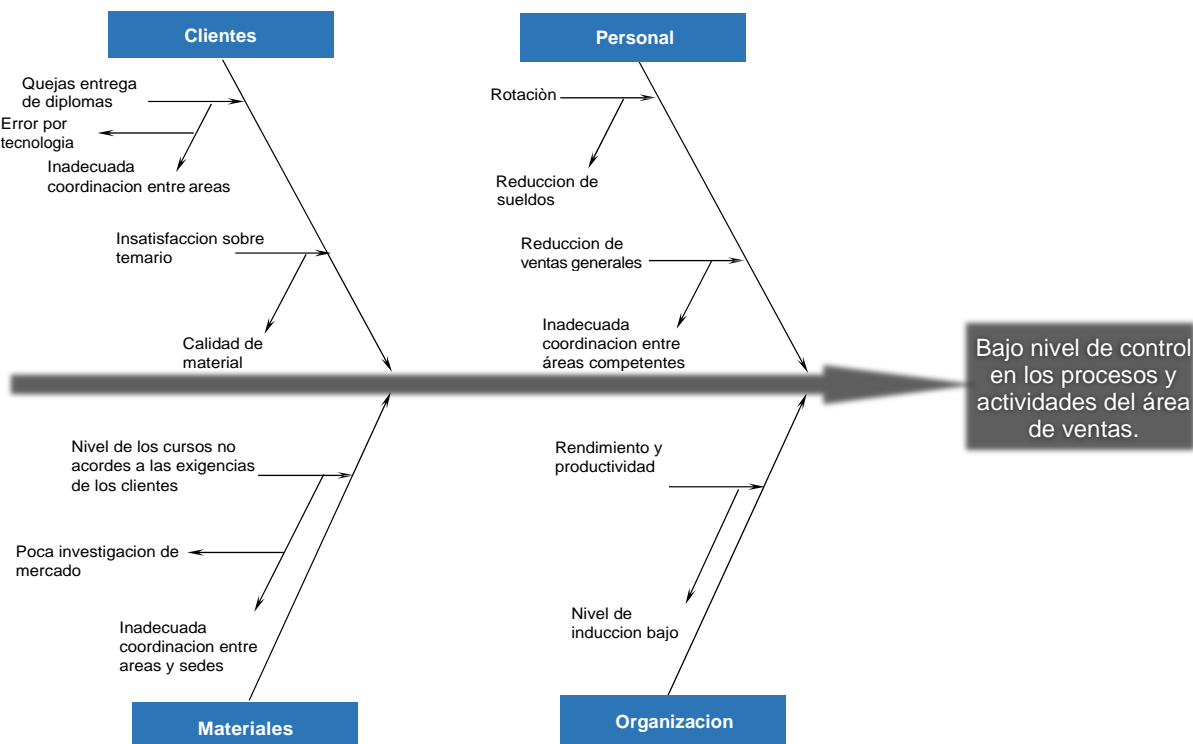
Como conclusión, dado que la organización se encontraba en una etapa de expansión, la realización de los modelos propuestos ha sido un acercamiento para la evolución en el área de RR.HH. esperando posicionar la Gestión de Recursos Humanos este a un nivel estratégico para lograr el cumplimiento de metas institucionales. El modelo de gestión o mapeo estratégico fue diseñado respetando los procesos de la organización que busca que los objetivos estratégicos están alineados y tengan cierta concordancia con los procesos que se realizaron en dicha agrupación.

#### 1.1.3 Realidad Local

Actualmente la administración de RR.HH. en ventas en la corporación CAD afronta problemas que retrasa el desarrollo empresarial, producto de la continua rotación del personal de ventas, la falta de capacitaciones e inducción, falta de motivación y del ausentismo de un líder. Lo que ocasiona el incumplimiento de objetivos anuales de la institución y a su vez la reducción de ventas. Por lo tanto, es necesario la aplicación de una herramienta de gestión (Balanced Scorecard) que propicie su cumplimiento mediante el control y monitoreo de indicadores y objetivos, pues el desarrollo del talento humano se da a través de los objetivos definidos, el

cumplimiento de una agenda Gerencial, el desempeño del personal y validando las observaciones extraordinarias que puedan darse; las cuales se ven expresadas en la perspectiva de Desarrollo y Crecimiento que es la base del Balanced Scorecard.

#### Ilustración 4 Ishikawa de causas



Fuente: Elaboración Propia

En el anterior diagrama se puede visualizar los problemas que son ocasionados por coordinación y control de los recursos de manera general y de indicadores de gestión para un mejor proceso de decisión basándose en la realidad de la empresa. El bajo nivel de control en la organización es el causante de tantas rotaciones del personal ya que, precisamente por eso, no hay un control, no se difunden los objetivos ni las actividades que la empresa espera del trabajador.

Cómo lo citó Cesar Montoya, en su revista científica, para Kaplan (2009), Las organizaciones deberían invertir tanto en su infraestructura como en el desarrollo del capital humano para lograr cumplir sus metas propuestas a largo plazo, y a consecuencia de esto, mejorar su rentabilidad y desempeño”

Adicional a esto, producto de la disminución de ventas corporativas, la rentabilidad y la poca gestión en la organización, trabajadores fueron abandonando sus puestos de trabajo en busca de nuevas experiencias laborales.

**Tabla 1 Cese de Labores**

Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
Ex Diseñador Publicitario	Ex Diseñador Multimedia	Ex Directora de Sede	Ex Directora de Sede
Marketing y Comunicaciones	Ex Ejecutiva Telemarketing	Ex Consultor Corporativo	Ex Directora de Sede
Ex Consultor Corporativo			Ex Directora de Sede
Ex Directora de Sede			
Ex Soporte Comercial			
Ex Asistente de Proyectos			

**Fuente: Elaboración Propia**

Este problema se presentó a partir de Julio del año 2017, donde las ventas comenzaron a disminuir debido a saturación en la demanda y la constante rotación del personal de ventas. CAD Perú ofrece cursos virtuales de diplomados y especializaciones a profesionales que buscan ampliar sus conocimientos sobre un tema en específico, dichos cursos son actualmente certificados por la facultad de ambiente de UNI, UNAM, Facultad de Ingeniería Agrícola, Universidad Incarnate Word. En la empresa se maneja dos tipos de ventas, las ventas abiertas que se ofrecen a profesionales en búsqueda de nuevos conocimientos, y las ventas corporativas que son convenios con universidad y otras empresas que buscan una tercerización de cursos, cómo lo fue la universidad Cayetano Heredia en el área de medicina.

Según los datos recolectados en el Ishikawa anterior, podemos identificar aquellas causas que ocasionan una inadecuada gestión del recurso humano, pero no se midieron el impacto o la frecuencia que se presentaban estas causas. Por lo que se desarrolló el diagrama Pareto en base al Ishikawa realizado. Cabe recalcar que los datos tomados para las frecuencias fueron a través



de una entrevista grupal por áreas en la Corporación Americana de Desarrollo, respetando los aspectos éticos de la investigación a pedido de los trabajadores.

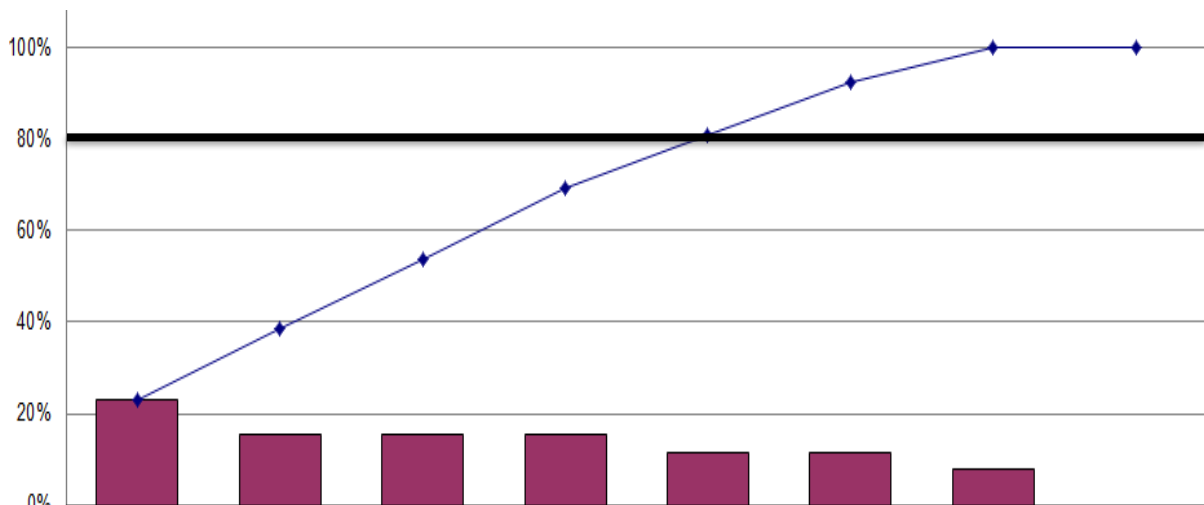
**Tabla 2 Pareto**

Tabla 5. Tabla de Frecuencias Ordenadas

CAUSAS	Frecuencia	Frec. Normaliz	Frec. Acumulada
Evaluacion de desempeño incoherente	30	23%	23%
Reduccion de ventas generales	20	15%	38%
Rotacion	20	15%	54%
Bajo rendimiento y productividad	20	15%	69%
Insatisfaccion por el temario	15	12%	81%
Cursos no acordes a las exigencias de los clientes	15	12%	92%
Quejas en la entrega de diplomas	10	8%	100%
		0%	100%

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 5 Diagrama de Pareto



Fuente: Elaboración Propia

Según el Pareto mostrado, la evaluación de desempeño incoherente se debe a que no se establecieron actividades o planes de auditorias para el personal de ventas, lo que ocasionó el personal no tenga marcos de referencia de donde guiarse. A raíz de esta causa, surgen las rotaciones del personal, reducción de ventas y la baja productividad. Estas causas en conjunto son las que ocasionan el 80% de los problemas de la organización.

## Ilustración 6 Matriz de Priorización

PERSPECTIVAS	NIVEL DE IMPACTO 0= Ningun impacto 1= Poco impacto 2= Mediano impacto 3= Alto Impacto <b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS								
		Desarrollar e implementar una estrategia de ventas	Realizar un análisis de mercado.	Desarrollar un plan sobre implementación de cursos y niveles demandamos según especialidad del sector/departamento/provincia.	Realizar campaña publicitaria sobre cursos nuevos y promociones en universidades para incentivar el desarrollo profesional en jóvenes peruanos.	Realizar evaluación de desempeño de los empleados	Diseñar e implementar programa de capacitación para el personal	Realizar evaluación de desempeño de los empleados.	Medir y mejorar el clima laboral actual del personal en la empresa.	Medir el nivel de satisfacción de clima laboral actual del personal del area de operaciones
FINANCIERA	Crecimiento de ventas en 20% por mes y sede	3	3	3	2	3	0	0	0	0
	Mejorar la gestion de cobros para tener liquidez	0	0	0	0	2	0	0	0	0
	Incrementar el Margen de Utilidad por mes	3	3	2	2	2	0	0	0	0
CLIENTES	Mantener y mejorar la satisfacción del cliente	0	0	0	0	2	3	0	1	0
	Disminuir el porcentaje de desercion de los participantes	0	0	0	0	1	3	0	0	0
PROCESOS	Cumplimiento de actividades según Agenda	0	0	0	0	2	3	0	2	0
	Mejorar la calidad de servicio percibida por el cliente.	0	1	2	1	3	3	0	2	0
	Incentivar la participación de los trabajadores para lograr las metas de la empresa.	0	0	0	0	1	3	2	3	1
	Desempeño del personal	0	0	0	0	2	3	3	2	1
DESARROLLO HUMANO	Reducir la sobrecarga laboral	0	0	0	0	1	2	0	0	0
	Mejorar la satisfacción de los trabajadores	1	0	0	0	2	2	1	2	2
	Efectividad de capacitaciones	2	0	1	0	3	2	1	0	2
<b>IMPACTO ESTRATÉGICO</b>		<b>9</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>6</b>
<b>RANKING</b>										

Fuente: Elaboración Propia

En la matriz de priorizacion se clasificó las 3 primeras estrategias a realizar cuyo impacto será mayor de acuerdo a los objetivos estrategicos. Los cuales son:

1. Diseñar e implementar programa de capacitación para el personal.
2. Realizar evaluación de desempeño de los empleados.
3. Medir y mejorar el clima laboral actual del personal en la empresa.

En la corporación no hay un sistema de evaluacion de desempeño a jefes y personal administrativo por lo que se realizará uno, y en base a esto plantar un sistema de capacitaciones

y meritocracia para los mismos, mejorando cada uno de los objetivos estratégicos planteados por el gerente general.

## **1.2 Antecedentes**

Según Colmont, Maria y Landaburu, Erick (2014) en su tesis de Plan estratégico de marketing para el mejoramiento de las ventas de la empresa MIZPA S.A. en la ciudad de Guayaquil, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador. Con el objetivo de desarrollar un plan estratégico de marketing para incrementar las ventas, esta investigación fue elegida para analizar los resultados obtenidos a través de las estrategias que estos autores plantearon como base en su proyecto de tesis, las cuales fueron la matriz BSG y acciones para la Gestión de cobro y así resolver tanto el crecimiento de ventas como la liquidez de la empresa MIZPA S.A. Al finalizar la tesis se observa el resultado del crecimiento de ventas y el Beneficio/costo según su prueba acida, en donde se detalla que el resultado fue una mejora del 20% anual, teniendo como resultados antes \$ 52.772,58 dólares y que después de su implementación obtuvieron \$ 150.077,57 dólares para el año 2013.

Según Miluska, Judith (2016) en la tesis de Gestión de recursos humanos y calidad de servicio, en el juzgado de paz letrado de La Banda de Shilcayo, San Martín para optar el grado académico de maestra en gestión pública, en la universidad Cesar Vallejo con el objetivo de determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y calidad de servicio, en el juzgado de paz letrado de La Banda de Shilcayo, esta investigación es de tipo cualitativa-descriptiva. Se tomó en cuenta la tesis realizada por Miluska ya que nos ayudará a entender la relación entre la calidad con la gestión del talento humano. Se realizó una encuesta dirigido a 100 trabajadores sobre la calidad de trabajo y la gestión de recursos humanos que realiza la institución y los jueces, los resultados de los encuestados fue que por lo menos 55% trabajadores opinan que hace falta una mejor capacitación, y 64% que se puede mejorar la atención al cliente. Concluyendo que sí, existe una relación entre ambas variables siendo el coeficiente lineal de 0.372.

Tejada, Raquel (2016) en su tesis de propuesta de estrategias para mejorar la administración de los recursos humanos, en la gestión de la municipalidad provincial de Bagua, el objetivo de la

investigación fue proponer estrategias para la mejora de la administración de los recursos humanos. Se consideró esta investigación pese a ser de tipo descriptiva, ya que en esta tesis se determinó la influencia de estrategias en un Tablero de Mando en la mejora de la Administración de los Recursos Humanos. Es decir, se determinó la influencia en base a teorías y antecedentes de otras investigaciones, en este proyecto se realizó estrategias a partir del cuadro de mando integral (balanced scorecard), se desarrolló los indicadores respectivos de cada perspectiva enfocados a la mejora de la administración en los recursos humanos, indicadores cómo percepción del desempeño de los trabajadores, conocimiento del usuario en los trabajadores, etc. Concluyendo que, a través de un sistema de medición en los indicadores se pueden tomar decisiones estratégicas para mejorar la administración de recursos humanos en la municipalidad provincial de Bagua.

Según Norman Ronaldo, Arroyo Gallardo (2004) en su tesis de Implantación de un sistema de ventas en una empresa de asesoría contable y fiscal, en la escuela de ingeniería industrial de la universidad de San Carlos de Guatemala, cuyo objetivo es implantar un sistema que apoye al crecimiento de las ventas. Se consideró esta tesis para determinar y analizar que otros factores intervienen para el crecimiento de ventas en empresas consultoras. Durante su aplicación se realizó una estructura básica del Balanced Scorecard donde se establecían indicadores de medición de las ventas, visitas de clientes, y toda aquella medición que se traduce en apoyo para lograr el objetivo de las ventas. Se concluye que antes de la implantación del sistema de ventas, las ventas no alcanzaban la meta deseada para considerarse rentable, y que después de la implantación se logró superar la meta en su primer trimestre ejecutando planes de acción para facilitar el logro del objetivo.

Según Broggi, Adrián (2010) en la tesis de Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración en la escuela de posgrado facultad regional de Buenos Aires-Argentina para el título de maestría en Administración de Negocios cuyo objetivo es diseñar una metodología aplicable a la gestión de los Recursos Humanos y brindar una alternativa eficaz aplicable a la generación de un tablero de comando. Se eligió esta tesis por ser de carácter cuantitativo y que nos ayudará a entender la aplicación de la variable dependiente (BSC) beneficiando a la administración de recursos

humanos. Broggi se basó en la herramienta de balance scorecard entendiéndose como una herramienta que da apoyo en la toma de decisiones de la empresa con respecto a la contratación y gestión de los objetivos de una forma gráfica. Este proyecto inicio con el levantamiento de información (análisis FODA), dando a conocer el alto índice de ausentismo y la rotación del personal cómo una de las tantas debilidades que tienen las empresas de servicio, y establecer la misión y visión para luego establecer la estrategia general.

En esta estrategia se desarrolló las políticas, objetivos y acciones con relación a Recursos Humanos, incrementando la motivación del personal y asegurando su permanencia; brindando capacitaciones y cómo resultado mejorando la productividad. Por otro lado, en las políticas se desarrolló una mejor selección del personal estableciendo procedimientos y requerimientos, y una política de desarrollo y capacitación que incluye la correcta inducción dirigido al nuevo personal al formar parte de la empresa. Se tomaron todos estos datos para desarrollar el tablero de mandos dirigido a empresas de servicios de manera general. BROGGI concluyó que el tablero de mando ayudará a las empresas a planificar objetivos alcanzables y medibles enfocados a las áreas de RR.HH. También permitirá entender que todas las acciones de los trabajadores están directa e indirectamente relacionadas con los objetivos institucionales, siendo de impulso motivacional a los empleados.

Según Latorre Navarro, Felisa (2012) en su tesis de La Gestión de Recursos Humanos y el Desempeño Laboral, España. Cuyo objetivo de investigación fue analizar cómo las percepciones, las expectativas y la satisfacción laboral de los trabajadores influyen en la relación entre la gestión de recursos humanos y los indicadores de desempeño tanto a nivel individual como a nivel organizacional. En esta tesis se basaron en un estudio multinivel de varias organizaciones en España, para ello tomaron en cuenta modelos teóricos para analizar las características del empleado y así ver su influencia con el desempeño. Tomaron como pilar el modelo teorico de Ostroff y Bowen (2000). Dentro de este modelo detallan la continua lucha entre percepciones y enfoques sobre la correcta medición del desempeño del empleado, por lo cual lo realizaron de ambos extremos, medición cualitativa y cuantitativa según los criterios cumplidos por empleado. Se concluyó que, la variable desempeño del empleado fue adecuada ( $\alpha$  de Cronbach=.78), lo cual se interpreta como un nivel alto en la correlación de preguntas.

Así el Índice de Desviación Promedio (ADM(J)) alcanzó un valor de .45 apoyando el consenso dentro de las organizaciones. Por otro lado, el análisis de varianza (ANOVA) entre organizaciones mostró diferencias significativas ( $F(213, 5.083) = 3,501$   $p < 0.01$ ). Por último, los Índices de Correlación Intraclase (ICC1=.09, ICC2=.71) sugieren una fiabilidad aceptable si los comparamos con estudios previos (Liao y Rupp, 2005; Sora et al., 2009).

Según Guevara, Delia y Contreras, Katia (2017) en su tesis de Gestión de recursos humanos y calidad del servicio educativo en la institución educativa N° 7012 “Jesús de La Misericordia” del distrito de Surquillo en el año 2014. El objetivo del proyecto fue determinar la relación entre los recursos humanos y la calidad en servicios educativos. Se consideró esta investigación pese a ser descriptiva ya que aportará conocimiento de investigación teórica enfocado a servicio educativo, el cual es el mismo rubro que nuestra población de estudio. En la investigación se realizó una encuesta a los 22 trabajadores entre docentes y administrativos de educación primaria donde se dio a conocer que un 45.45% manifestaban un grado de calidad baja en el servicio que brindaban y que el 36.36% de los encuestados manifestaron un grado bajo de la gestión del talento humano. Se concluyó que existe una relación moderada entre la gestión de recursos humanos y la calidad del servicio educativo en la institución educativa según los datos estadísticos obtenidos al final de esta investigación.

Según Solórzano, Andrea (2014) en su tesis de Propuesta de Implementación del Balanced ScoreCard (BSC) para medir la gestión de Recursos Financieros y Humanos de la empresa editorial Don Bosco en la ciudad de Cuenca, Ecuador. El fin de esta tesis fue proponer el bsc cómo herramienta de gestión para alcanzar las metas y los objetivos en el área de finanzas y del personal planteados por la organización respectivamente, y así, ayudar a la empresa brindándole información en tiempo real para la toma de decisiones y el crecimiento del mismo. La metodología que se siguió fue de tipo cuantitativa no-experimental. En esta tesis se implementó un cuadro de mando enfocado a los objetivos de la empresa Don Bosco, para facilitar la gestión y control de los indicadores que se establecen y medir el desempeño de la misma. Esta herramienta se realizó en el área de comercialización de la editorial, que será el grupo de estudio para determinar la eficacia de esta herramienta.

Al realizarse la herramienta de BSC se presentan 3 perspectivas con respecto al área de comercialización. Perspectiva del cliente, financiera y de procesos. Donde comparará la cantidad de nuevos clientes con la cifra anterior permitiendo una triangulación para la toma de decisiones, dando a conocer que la empresa no debe descuidar las piezas de fidelización hacia el cliente. En el caso de perspectiva financiera, se denota un incremento de 40% en ventas realizadas la cual significa que la empresa posee una rentabilidad moderada pero aún puede mejorarlo, una forma de mejorar sus ingresos es formando una alianza estratégica con otras empresas relacionadas. Como conclusión, el balanced scorecard ayuda a visualizar y permitir la gestión de información de indicadores que se miden en áreas en las que se desea mejorar su productividad/rendimiento, y así, alinearlas a los objetivos de la empresa.

Según Cortez, Luis y Zelada, Gaby (2016) en su tesis de Aplicación del Balanced Scorecard para mejorar la Gestión Operativa de la Empresa full Music en la Universidad Privada Antenor Orrego, Perú-Trujillo. Para determinar si esta herramienta mejora la gestión operativa a través del dimensionamiento de la misma. Para la realización del BSC se tomó en cuenta la visión y misión de la empresa junto al FODA que se maneja y los problemas internos a la empresa. También se consideró los ratios y el balance general de las actividades de la empresa y así, con ayuda del BSC, coordinar los objetivos y metas estratégicas para el aseguramiento y sostenibilidad de la empresa Full Music Center S.A.C.

Como resultados se obtuvieron que se asignó a la administradora de la empresa como la persona a cargo para la aplicación de las capacitaciones y supervisión en los empleados. Después de esta actividad se destacó la comunicación efectiva en la organización, ya que la administradora realizaba reuniones mensuales con los empleados para detallar y profundizar aquellos problemas el personal percibía y como influía en el desempeño laboral. Se concluyó que tras la aplicación de esta herramienta se ha podido llegar a las metas planificadas en las dos últimas perspectivas, mejorando así la comunicación interna, el cual era un factor que influía en el desempeño del personal, logrando que los resultados deseados sean realidad, a excepción del indicador de productividad por empleado de la perspectiva de aprendizaje y conocimiento.

Según Logroño, Jorge (2015) en su tesis de Estructuración de un mecanismo que viabilice la aplicación de Balanced Scorecard en la empresa “PRIME INJECTION” ubicado en la ciudad de Guayaquil. Con el objetivo de estructurar un mecanismo que garantice la correcta implementación del cuadro de mando en “PRIME INJECTION, con el fin de desarrollar una mejor toma de decisiones administrativas y de finanzas. En esta tesis se trabajó conjuntamente el Balanced Scorecard con el ciclo Deming, para tener un orden y las actividades que se realizaran conforme los indicadores del BSC. Una vez analizados los objetivos institucionales de la empresa se procede a elaborar los indicadores en sus cuatro perspectivas que servirán para la realización de estrategias haciendo un cruce de los indicadores de la perspectiva financiera y del cliente. Para así iniciar con el mapeo estratégico de la empresa dándole un valor agregado a cada proceso que se realice. Como resultado se obtuvo que otros indicadores financieros como el VAN y TIR concluyeron con cifras positivas, 62.14% y 16094.60 respectivamente. Se concluyó que La implementación estructural del mecanismo del Balanced Scorecard, determinó que la empresa “PRIME INJECTION”, tendrá un mejor control de sus procesos, donde cada responsable de los indicadores hará 107 que responda por su desempeño en el proceso o en su labor como tal, con el propósito de establecer una mejora continua a través de acciones correctivas y preventivas las cuáles darán mayor rentabilidad en el sector.

Mujica Margory (2016) en su tesis Implementación del Balanced Scorecard para incrementar la rentabilidad de la Empresa de Transportes y Servicios Soncco & Mujica S.R.L. El Agustino. Se estableció el objetivo de implementar el Balanced ScoreCard para el incremento del margen bruto y el margen neto en la empresa. Se investigó que la empresa presentaba una continua rotación de personal de transporte entre choferes y ayudantes también por falta de liquidez producto en los retrasos de pago de los clientes. Para esta tesis se basaron en hacer un diagnóstico usando el Ishikawa y análisis foda para conocer la causa principal del deficiente flujo de caja. Para la realización del balanced scorecard, se establecieron un presupuesto para las áreas de Recursos Humanos (capacitaciones de choferes relaciones al servicio oportuno y cumplimiento de obligaciones laborales) y Recursos Materiales (repuestos, accesorios, vestuarios para los choferes) para la priorización y ejecución de las actividades en un diagrama de Gantt. Se concluyó que, con los resultados obtenidos del indicador índice de margen bruto



de la dimensión rentabilidad, se logró obtener información de que el Balanced Scorecard efectivamente incrementa el margen bruto de la empresa, con un nivel de significancia de 0,015, por lo cual se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna y logrando un incremento del margen bruto de 4,37%

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Balanced Scorecard**

Según Artemio, Milla (2005) en su publicación del cuadro de mando integral para la revista Altair, “el concepto del Balanced Scorecard fue acuñado por primera vez por Norton y Kaplan como un sistema de medición de resultados, donde principalmente se media los indicadores financieros de la empresa, no como una herramienta para la generación de estrategias”.

En opinión de Amo, Francisco (2011), “Se puede definir como una metodología para la gestión, que apoya a la alta gerencia a redefinir sus estrategias para que vayan alineados a los objetivos y que sean de naturaleza medible”

Así como menciona Robert Kaplan (como se citó en Román Belotserkovskiy, 2005), “El balanced scorecard ya dio el siguiente paso. Dejo de ser solo un sistema para la medición de indicadores y se transformó en una herramienta para la gestión. Múltiples empresas con miras de innovación han empezado a implementar esta nueva herramienta con fines de mejorar la administración de su estrategia a largo plazo. Es precisamente este uso por lo cual el BSC trascendió, superando las limitantes que se le había considerado y el propósito con el que nació.

Los beneficios de la implementación del Balanced Scorecard son:

1. Traducción de la misión y estrategia para los empleados.
2. El alineamiento de los objetivos y la estrategia.
3. La planificación y establecimiento de metas.
4. Mejorar el feedback y consigo, el aprendizaje en la organización.

Según Scaramussa (como se citó en Alveiro, Cesar, 2010), “El Balanced Scorecard es aquel sistema que alinea tanto el direccionamiento de la empresa con el desempeño de la organización. El indicador que ha tenido mayor consideración desde el inicio del BSC hasta ahora es el indicador financiero”.

Según Pérez Manuel (2006), “El BSC se basa en la estrategia del negocio como punto de partida. Quiere decir que no se enfoca en análisis los indicadores en un día normal de trabajo en la empresa, solo se considera aquellos que están alineados con la estrategia de la empresa con el fin máximo de mejorar el posicionamiento financiero, de mercado y de competidores.”

Para Fernández, Alberto (2001), “Cómo ya se conoce, el Balanced Scorecard se ha convertido en un sistema capaz de traducir la estrategia en objetivos medibles por KPI’s, los mismos que están ligados a las actividades que aportaran beneficios a toda la organización. Mediante la correcta estructuración de un mapeo estratégico, una adecuada asignación de recursos humanos y materiales y la evaluación del desempeño”

Amendola, L (2011), “El Balanced Scorecard se dimensiona en cuatro perspectivas: Clientes, procesos internos, desarrollo y aprendizaje y perspectiva financiera cada una posee una serie de indicadores, actividades y procesos que estarán alineados con otros procesos promoviendo el flujo adecuado en toda la empresa.”

Según Cepeda, Juan; Lavín, Jesús y García, Francisco (2014), “Esta herramienta nos ayudará a entender correctamente la dirección que esta tomando la empresa, por lo que, permite la interacción y comunicación de las áreas facilitando el seguimiento del mismo. Siendo mas sencillo transmitir la estrategia a cada área de la organización.”

### **1.3.1.1 Dimensiones del Balanced Scorecard**

El balanced Scorecard se construye a partir de las siguientes perspectivas:

- a) **Perspectiva Financiera:** Según Kaplan & Norton (2000) en su libro Cuadro de Mando Integral, “El fin último del BSC es la parte financiera, ya que con la medición de esta perspectiva resumen las acciones tomadas que afectan a la rentabilidad del negocio. Es

por ello que se considera primordial en su aplicación, ya que con su análisis contribuye a su propia mejora”.

Como lo mencionan los autores, en esta perspectiva van los indicadores económicos de la empresa que se ven reflejados tras una implementación de una mejora de proceso. Es decir; principalmente mide la rentabilidad, margen de utilidad sobre los activos y pasivos de la empresa, pero también mide el grado de efectividad con respecto a la toma de decisiones e implementación de estrategias que se han tomado dentro de la empresa, una perspectiva que nos señala que algo tiene que cambiar.

Para Guerrero, German y Hernández, Claudia (2000) “Es necesario que los indicadores financieros estén correctamente definidos y alineados con la estrategia y estén establecidas en un periodo de largo plazo para un correcto análisis. La perspectiva financiera es fundamental para toda organización ya que medirá indicadores como el retorno de la inversión (ROE, ROI) que son de suma importancia para la toma de decisiones en general.”

Según Alveiro, Montoya (2011), “El fin de la perspectiva financiera es dar una respuesta concreta a todas las expectativas de los accionistas. Su propósito está en la generación de valor para los accionistas, resumiendo los índices rentables que garantice el desarrollo y mantenimiento del negocio”

A continuación, las fórmulas de la dimensión Financiera:

$$\text{Cierre de Ventas} = \left( \text{Ventas Obtenidas} \div \text{Ventas Propuestas} \right) \cdot 100$$

- b) **Perspectiva de Clientes:** En esta perspectiva nos preguntamos ¿Cómo nos ven los clientes? Ya que en este se ve reflejado el posicionamiento de la empresa en el mercado, donde quiere competir. A través de sus indicadores se mide las propuestas de valor que están orientadas a los clientes y mercados para así, evaluar las necesidades de los

clientes, como su satisfacción con el producto o servicio, fidelidad, y rentabilidad con el fin de mejorar los productos y/o servicios con sus preferencias.

Tal como lo mencionan Norton & Kaplan (2000), “Esta perspectiva permite que las empresas relacionen sus indicadores de éxito con la satisfacción de los clientes, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad con los segmentos de clientes y mercado seleccionados.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones. Este grupo de indicadores centrales incluye:

- Incremento de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes”

Según Muñoz, Edith (2009), “La perspectiva Clientes con aquellas actividades que generan valor y aumentan la competitividad de la empresa en el mercado según la percepción de los clientes. Estas actividades permiten la compensación entre precio y calidad desde el punto de vista del cliente, por lo que una buena medición de indicadores en esta perspectiva se interpretará como recompensa para la organización con los resultados financieros que ésta espera obtener”.

Para Claudio, Marcelo (2001), “En esta perspectiva se mide el grado de aceptación, fidelización de nuevos clientes y la rentabilidad que genera dichos clientes con la adquisición de nuestros bienes y servicios. Esto permite a los directores de la empresa segmentar y priorizar los clientes de un mercado para posteriormente realizar estrategias en base a ellos. A parte de los indicadores mencionados, también se deben incluir aquellas mediciones que de un valor agregado a los clientes”.

Según García, José; Arias, Ana y Machado, Ángel (1999), “En esta perspectiva se puede identificar los compradores más frecuentes y sus características, dando la oportunidad a las empresas de segmentar y enfocar sus estrategias a un mercado específico”.

Formula de la dimensión Clientes:

Promedio

$$= \text{Valor agregado} \div \text{Número de clientes} \times 100$$

c) **Perspectiva de Procesos Internos:** Siguiendo con las teorías de Kaplan & Norton (2000) “En esta perspectiva se identifican aquellos procesos críticos que se debe mejorar para brindar un servicio de mejor calidad en beneficio del cliente. Estos procesos permiten:

- Planificar las estrategias que darán de valor y retendrán a los clientes nuevos
- satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.”

Según Guerrero, German y Hernández, Claudia (2000) “En esta perspectiva se resume en lo que se hace y debe hacer para lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes. Esto quiere decir, darles un valor agregado a las necesidades de los participantes, es por ello que a ese proceso se le conoce como cadena de valor, ya que se definen actividades que generarán valor a los servicios”.

Alveiro, Montoya (2011), “Con la ayuda de esta perspectiva se puede lograr el análisis e identificación de aquellos indicadores o actividades que están netamente alineados con los objetivos y procesos clave en las áreas, donde el éxito de estas esté ligado a la satisfacción de los clientes externos e internos. Es por ello que esta perspectiva se debe desarrollar después de definir los objetivos e indicadores de la empresa”.

Para Claudio, Marcelo (2001), “En esta perspectiva se analizan aquellos procesos que son fundamentales para las operaciones diarias. Es por ello que se identifica y mide aquellas actividades que tienen un mayor impacto en la realización de actividades y en los objetivos institucionales. El Balanced se encarga de crear pequeños mapas de procesos para evaluar el desempeño por áreas de inicio a fin para identificar procesos claves”.

Esta perspectiva se enfoca en la creación del valor para retener y fidelizar a los clientes. Una vez identificadas las necesidades de los clientes se debe optimizar la oferta del producto final. La consecución de los objetivos de la perspectiva interna permitirá conseguir con los de la perspectiva de clientes, es decir, que a través de una mejora de calidad en los procesos se verá reflejado la aceptación y satisfacción de los clientes.

*Calidad de Servicio*

$$= \left( \frac{\text{Puntaje obtenido en la encuesta}}{\text{Puntaje esperado}} \right) \times 100$$

- d) **Perspectiva de Desarrollo y Crecimiento:** Esta perspectiva es llamada de varias maneras, pero tienen el mismo objetivo que es establecer una línea base para la consecución de los objetivos de las demás perspectivas del Balanced Scorecard. La pregunta adecuada para realizar los KPI's en esta perspectiva es ¿Con que creamos valor? En Desarrollo y Crecimiento se desarrollan las mejoras y el crecimiento a largo plazo para la empresa que generalmente son las habilidades del personal y el clima laboral de la empresa.

Como menciona Guerrero, German y Hernández, Claudia (2000) “El proceso de innovación o desarrollo y crecimiento, en muchos enfoques no es incluido como una fase de la cadena de valor (procesos internos); sin embargo, dada su importancia como elemento diferenciador: de la productividad de las organizaciones, el enfoque del BS lo incluye. Además, constituye el elemento vinculante entre las perspectivas de procesos internos, cliente y la estrategia de la organización.”

Alveiro, Cesar (2011), “La perspectiva de procesos y de crecimiento están enfocados a la consecución de las metas e indicadores que sirven como base de la evaluación del desempeño para el futuro de las empresas. Así mismo, se ve reflejado la adaptabilidad y sensibilidad a nuevos cambios en la empresa.

Para Claudio, Marcelo (2001), “En esta perspectiva se elabora el esquema que la organización debe ceñirse para mejorar en largo plazo. Si se desea alcanzar las metas sobre crecimiento financiero a largo plazo, se debe invertir en una infraestructura adecuada, desarrollo del personal y procesos, así como lo son:

- ✓ Las habilidades y desarrollo de los trabajadores,
- ✓ La capacidad resolutoria de los sistemas de información,
- ✓ La motivación en los trabajadores y coherencia de metas institucionales

*Capacitación = Numero de personal capacitado*

*÷ Numero total de personal × 100*

Estos indicadores y sus fórmulas fueron establecidos y coordinados previamente con la Gerencia General dentro de CAD Perú y que se vienen manejando desde el inicio de sus operaciones.

### **1.3.2 Gestión del Recurso Humano**

Así como menciona Cuesta Santos (como se citó en Pérez, Yalmara, 2014) “La gestión de recursos humanos son las agrupaciones de acciones y decisiones que se vinculan con los empleados y la organización [...]”.

Tal como menciona Chiavenato, Idalberto (2009) “La administración de recursos humanos es la agrupación de prácticas y actividades para gestionar a las personas, así como el reclutamiento, la pre selección, inducción y la evaluación de desempeño”.

Según Parra, Luis (2009), “Se puede definir la gestión de recursos humanos como el conjunto de actividades destinadas a identificar las necesidades y rendimiento que se requiere para el desempeño eficiente de una función y alcanzar la perfección del mismo”.

Valle Cabrera (1995) menciona que, “la gestión de los recursos humanos son las estrategias orientadas a mejorar el entorno donde está el personal, del cual se priorizan objetivos y metas que produzca una mejora entre la organización y el ambiente laboral, para ello se debe formular correctamente prácticas de gestión de recursos”.

Para Cuesta, Santos (2005), “La Gestión de Recursos Humanos dado el siguiente paso de lo que una vez fue un sistema de medición abarcando varios aspectos de actividades o procesos clave que influyen en los procesos, es decir, la GRH son todas las actividades que influyen a las

personas relacionadas con la organización laboral y comprende todas las acciones directivas y decisiones que aplican la relación entre los empleados y la organización laboral.”

Según Pérez, Yaimara (2014), “La generación de estrategias sobre el recurso humano inicia cuando la empresa es consciente de que el recurso humano es un factor decisivo para la generación de ventajas competitivas y por lo tanto se considera como la clave en la consecución de objetivos estratégicos [...].”

Según García, José; Arias, Ana y Machado, Ángel (1999), “Puede afirmarse que [...] la administración de RR.HH consiste en la realización de actividades de mejora que involucren a las personas en la corporación, de este modo, el capital humano adquiere un papel importante en la consecución de objetivos fijados en cada perspectiva (del BSC), siendo una relación de influencia indispensable para su logro y así obtener un conjunto de trabajadores motivados y dispuestos a contribuir esfuerzos para que la organización se encamine en la senda hacia la meta deseada”.

### **1.3.2.1 Dimensiones de Recursos Humanos**

- a) **Planificación de los Recursos Humanos:** Según Majad, Musa (2016), “La planificación es un factor fundamental para el correcto proceso administrativo de la empresa, ya que según sus objetivos se logra la selección de las actividades a realizar, y representa el estudio y fijación de los objetivos de la organización”. Así como mencionó Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2005), “la planeación consiste en el establecimiento de los objetivos de la organización y establecer una estrategia que sirva como acción de mitigación para alcanzarlas, esto se logra mediante planes de acción para integrar de los trabajadores pertenecientes de la organización.”

Membrado, Joaquín (2007), “La planificación [...] inicia con la correcta definición de la misión y objetivos institucionales de la organización establecidos por la alta dirección, [...] este proceso de identificación de actividades no termina con el establecimiento de las metas, sino que debe



determinar cómo alcanzar dichas metas a partir de la posición actual de la empresa”

Para Gómez, Luis, Blakin, Davidand y Cardy, Robert (2008), “La gestión del talento humano es aquel proceso de formulación de estrategias dirigidos al personal de la organización y el establecimiento de programas o tácticas para implantarlas.”

Formula de la dimensión de Planificación:

$$Porcentaje = (O_{\text{cumplido}} \div O_{\text{debe}}) \cdot 100$$

#### **b) Organización de los Recursos Humanos:**

Según Koontz y Weihrich (cómo se citó en Bolaño, Geovanna y Tafra, Esteban, 2006) define “la organización se deriva en la correcta clasificación de actividades para llegar al objetivo institucional, es la agrupación de actividades necesarias y priorizadas para alcanzar objetivos [...]”

Para Sisto, Eugenio (Cómo se citó en Villafaña, Diana, 2015) "La organización es el correcto proceso de actividades requeridas para alcanzar los fines establecidos de la empresa, asignando valores para el cumplimiento de estas actividades, tales como, la autoridad, responsabilidad y priorización, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir."

Según Guzman, Issac (Cómo se citó en Camargo, Eliana, 2008, párr. 5)“La organización es la priorización de actividades con el propósito de maximizar el uso de recursos (materiales, técnicos y humanos) y obtener mayores resultados en relación a los objetivos que la empresa persigue”

Para Koontz y O'Donnell (Cómo se cita en Chueque, Graciela, pp. 13) “Organizar es el alineamiento y secuencia de las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, para lograr el mayor beneficio de esta se debe asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para el monitoreo y supervisión de la organización tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa”

Formula de la dimensión de Organización:

$$\begin{aligned} \text{Cumplimiento de Actividad en Agenda} \\ &= \left( \frac{\text{Actividad Realizada}}{\text{Actividades programadas}} \right) \times 100 \end{aligned}$$

**c) Ejecución de los Recursos Humanos:**

Según Chiavenato (2014), la dirección o ejecución es considerada como la función administrativa donde se ejecuta la planeado y organizado, mediante la manipulación de recursos e influencia de motivación y comunicación en las personas para que se realicen las tareas esenciales.

Para Fayol (como se citó en Castillo, 2013), La finalidad de esta función es hacer cumplir los planes que se elaboran para alcanzar los objetivos, para ello se deben afianzar los procesos de gestión humana y mantener una comunicación uniforme con los colaboradores.

Según George R. Terry (2014), En esta etapa del proceso ejecutivo comprende la influencia del gerente en la realización de las actividades programadas, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

“La dirección de ejecutiva implica hacer realidad lo planeado según los objetivos, cumpliendo estas con los recursos, comunicaciones entre las áreas y el plazo establecido” (Hernández y Pulido, 2014, p. 234).

$$\begin{aligned} \text{Desempeño del Personal} \\ &= \left( \frac{\text{Actividad Total Realizada}}{\text{Actividades Totales Programadas}} \right) \times 100 \end{aligned}$$

**d) Control de los Recursos Humanos:**

Según Javier Cruz y Verónica Jiménez (2013), El proceso de control es una fase primordial para la gestión de RR.HH., puesto que, aunque una organización cuente con una serie de planes bien definidos, congruentes con una estructura

organizacional adecuada y una ejecución eficiente, el gerente no podrá verificar cuál es la situación real de la organización ya que no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Según Henri Fayol (s.f), la fase de control en una organización consiste en que todo se realice según el plan o actividades que han sido adoptados con respecto a los objetivos institucionales. El objetivo del control es señalar errores para evitar la reincidencia y que sean rectificadas.

Según Koontz y O'Donnell (1989), la función de control es la medida y la corrección del desempeño de las actividades de los trabajadores para asegurar que los objetivos y planes de la empresa diseñados para conseguirlos, se están llevando a cabo.

$$\text{Cov} = \left( \frac{\text{Observación}}{\text{Número de Observaciones}} \right) \cdot 100$$

#### **1.4 Formulación del problema:**

##### **1.4.1 Problema principal:**

- ¿Cómo la implementación del Balanced Scorecard mejora el desempeño de la Gestión del Recursos Humanos en la Corporación Americana de Desarrollo?

##### **1.4.2 Problemas secundarios:**

- ¿Cómo la implementación del Balanced Scorecard mejora la Planeación de los Recursos Humanos en la Corporación Americana de Desarrollo?
- ¿Cómo la implementación del Balanced Scorecard mejora la Organización de los Recursos Humanos en la Corporación Americana de Desarrollo?
- ¿Cómo la implementación del Balanced Scorecard mejora la Ejecución de los Recursos Humanos en la Corporación Americana de Desarrollo?

- ¿Cómo la implementación del Balanced Scorecard mejora el Control de los Recursos Humanos en la Corporación Americana de Desarrollo?

## **1.5 Justificación del Estudio:**

### **1.5.1 Justificación Teórica:**

El estudio de la implementación del Balanced Scorecard para la mejora de la Gestión de los Recursos Humanos resulta de gran importancia en la formación de los profesionales de Ingeniería Empresarial, ya que profundiza en la definición y alineación de los indicadores con los objetivos de la empresa para así “ayudar a aterrizar la estrategia porque permite convertir la misión y la visión en medidas concretas de actuación en la organización”. (Gómez, Jorge, 2015).

Incluso aportará al desarrollo de nuevas investigaciones cuantitativas y cualitativas con respecto a la Gestión de Recursos o Talento Humano, la planificación, organización y administración de la misma, siendo un factor difícil de medir, pero a su vez de gran utilidad para el beneficio de la institución.

### **1.5.2 Justificación Práctica:**

La implementación del Balanced Scorecard para la mejora de la Gestión de los Recursos Humanos en la Corporación Americana de Desarrollo es justificable técnicamente ya que “está orientado a la planificación y medición de indicadores claves de desempeño, destinados a la necesidad de mejora de la institución y monitoreo del desempeño frente a los objetivos establecidos en el Plan Estratégico Institucional” (Fiestas, Ricardo, 2017).

### **1.5.3 Justificación Económica:**

Esta investigación tiene como finalidad a largo plazo incrementar la rentabilidad y el margen de utilidad a través de la optimización de la Gestión de Recursos Humanos, recordemos que el Balanced Scorecard maneja indicadores claves de desempeño para la optimización e incremento

ya sea del factor financiero de la empresa como del interno cuyo fin máximo es la consecución de recursos financieros y control de ingresos y egresos de la institución. Es de suma importancia que los dueños de la empresa o sus gestores profesionales definan de manera clara y previa su misión y visión, por lo que se refiere a la mejora del nivel de beneficios, de la posición competitiva o la valoración de las acciones de la empresa en el mercado de valores (Mujica, Margory, 2016)

#### **1.5.4 Justificación Social**

Este proyecto de investigación beneficiará a un mejor clima laboral, ya que inducirá a una mejor aplicación del direccionamiento estratégico por parte de la empresa, contribuyendo a la mejora de la productividad y reduciendo el índice de error por falta de instrumentos de medición en la corporación.

#### **1.6 Hipótesis:**

##### **1.6.1 Hipótesis General:**

- La implementación del Balanced Scorecard mejora la Gestión de Recursos Humanos en el área de Ventas de la Corporación Americana de Desarrollo.

##### **1.6.2 Hipótesis Específicas:**

- La implementación del Balanced Scorecard mejora la Planificación de Recursos Humanos en el área de ventas de la Corporación Americana de Desarrollo.
- La implementación del Balanced Scorecard mejora la Organización de Recursos Humanos en el área de ventas en la Corporación Americana de Desarrollo.
- La implementación del Balanced Scorecard mejora la Ejecución de Recursos Humanos en el área de ventas en la Corporación Americana de Desarrollo.
- La implementación del Balanced Scorecard mejora la Control de Recursos Humanos en el área de ventas en la Corporación Americana de Desarrollo.

## **1.7 Objetivos**

### **1.7.1 Objetivo General:**

- Determinar cómo la implementación del Balanced Scorecard mejorará el desempeño de la gestión de Recursos Humanos en el área de ventas en la Corporación Americana de Desarrollo.

### **1.7.2 Objetivos Específicos:**

- Determinar cómo la implementación del Balanced Scorecard mejorará la Planificación de Recursos Humanos en el área de ventas en la Corporación Americana de Desarrollo.
- Determinar cómo la implementación del Balanced Scorecard mejorará la Organización de Recursos Humanos en el área de ventas en la Corporación Americana de Desarrollo.
- Determinar cómo la implementación del Balanced Scorecard mejorará la Ejecución de Recursos Humanos en el área de ventas en la Corporación Americana de Desarrollo.
- Determinar cómo la implementación del Balanced Scorecard mejorará el Control de Recursos Humanos en el área de ventas en la Corporación Americana de Desarrollo.

## II. MÉTODO

## 2.1. Diseño de investigación

### 2.1.1 Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo aplicada ya que se va implementar la herramienta de gestión Balanced Scorecard para obtener un beneficio sobre los recursos humanos dentro de la Corporación Americana de Desarrollo, lo cual concuerda con lo dicho por Murillo (2008), “la investigación de tipo aplicada se caracteriza de tal manera ya que busca la aplicación o implementación de los conocimientos adquiridos de parámetros establecidos, basados en el enfoque bayesiano [...]. La implementación del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad”.

### 2.1.2 Diseño de Investigación

El diseño de investigación de este proyecto es cuasi-experimental. Así como lo define Bono, Roser (s.f) “En un diseño cuasi-experimental, a diferencia de los experimentales, hay más hipótesis alternativas que pueden ajustarse a los datos y la realidad. Por tal motivo, es importante que el investigador tenga un conocimiento de las variables específicas que el diseño cuasi-experimental utilizado no sea capaz de controlar”.

Esquema del diseño:

$$G: O_1 \rightarrow X \rightarrow O_2$$

Dónde:

G: Grupo muestra a quienes se aplicará el experimento.

O1: Medición previa (Gestión de Recursos Humanos).

X: Variable Independiente (Herramientas de Balanced Scorecard).

O2: Medición posterior (Gestión de Recursos Humanos).



## 2.2 Variables, Operacionalización

**Tabla 3 Matriz de Operacionalización**

Variable a entregar	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Formula	Definición
Variable Independiente	El cuadro de mando integral se puede definir como una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre si [...]. Amo, Francisco (2001).	El balanced scorecard es una herramienta que implica medir mediante sus dimensiones financieras, clientes, procesos internos así como aprendizaje y conocimiento. Los instrumentos son fichas de recolección de datos	Financiero	Crecimiento de Ventas	$(V.O \div V.P) \times 100$	V.O=Ventas Obtenidas V.P = Ventas Proyectadas A.E = Alumnos
			Cliente	Porcentaje de Desercion	$(A.E \div A.M) \times 100$	Egresados A.M = Alumnos Matriculados
			Procesos Internos	Calidad de Servicio	$(P.O.B.E \div P.E) \times 100$	P.O.B.E = Puntaje Obtenido en base a Encuestas P.E=Puntaje Esperado
			Aprendizaje	Capacitacion	$(N.E.C \div N.T.E) \times 100$	N.E.C = Número de empleados capacitados N.T.E=Número total de empleados
Balanced Scorecard						
Variable Dependiente	La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. Chiavenato, Idalberto (2002)	Es un proceso administrativo aplicado que inicia desde la búsqueda hasta el desarrollo de los individuos mediante los cuales la organización pretende alcanzar sus metas y objetivos logrando la satisfacción de ambos.	Planificación	Objetivos definidos	$(O.R \div O.D) \times 100$	O.R = Objetivos Realizados O.D = Objetivos Definidos
			Organización	Cumplimiento de Actividades en Agenda	$(A.R.A \div A.P) \times 100$	A.R.A = Actividades Realizadas según Agenda A.P = Actividades Programadas
			Ejecución	Desempeño del Personal	$(A.T.R \div A.T.P) \times 100$	A.T.R=Actividades Totales Realizadas A.T.P =Actividades Totales Programadas
			Control	Planificación de ajustes	$(O.L \div N.O) \times 100$	O.L = Observaciones Levantadas N.O = Número de Observaciones
Gestión de Recursos Humanos						

## 2.3 Población y muestra

### 2.3.1 Población

Según Tamayo (2012) señala que, “la población es el globalizado de un estudio, es decir, incluye el número total individuos del análisis que integra el estudio y que debe ser cuantificado para un correcto estudio incluyendo así a un conjunto N de entidades que participarán del estudio, también se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación”

En el presente estudio de investigación la población está conformada por el equipo de ventas (4) en la Corporación Americana de Desarrollo durante 6 meses de estudio antes y después de implementar el Balanced Scorecard.

### **2.3.2 Muestra**

Behar, Daniel (2008), “La muestra es una fracción de la población. Se le denomina muestra a un subconjunto de elementos que pertenecen a la población estudiada. Es recomendable tener esta fracción de la población para el estudio si en caso en número de la población es gran magnitud, volviéndolos muestras representativas del universo de estudio. Se debe definir en el plan y, justificar, los universos en estudio, el tamaño de la muestra, el método a utilizar y el proceso de selección de las unidades de análisis para el correcto análisis de estas mismas. En realidad, pocas veces es posible medir a la población por lo que obtendremos o seleccionaremos y, desde luego, esperamos que este subgrupo sea un reflejo fiel de la población”

En el presente estudio de investigación la muestra está conformada por el equipo de ventas (4) en la Corporación Americana de Desarrollo durante 6 meses de estudio antes y después de implementar el Balanced Scorecard, siendo así, de tipo censal.

## **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **2.4.1 Técnicas**

Según Rodríguez, Peñuelas (Cómo se citó en Ruiz, Manuel 2011), “Se le denomina técnicas, a aquellos medios utilizados para recolectar información, las técnicas más comunes son la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas.”

Para la presente investigación se utilizará técnicas como la observación de campo, encuestas y entrevistas individuales, ya que, al realizarse la encuesta en la corporación Americana de Desarrollo los trabajadores brindaban y/o respondía de manera asertiva a las preguntas que se les formulaban, forzándonos a realizar entrevistas privadas para una mejor recolección de información.

### **Observación**

Según Bernal et al. (2010), “la observación es una de las técnicas más implementadas para detectar de forma eficaz el objeto de estudio para su descripción y posterior análisis sobre la realidad estudiada”.

Entrado en detalle con esta técnica, “la observación es el primer paso del método científico, ya que con esta técnica podremos identificar aquellos procesos que influyen en una baja productividad o desarrollo en el lugar de estudio. Posterior a la observación, se realiza el registro del fenómeno observado y se evalúa para verificar su validez y fiabilidad [...]” (Taylor y Bogdan, s.f, párr.4).

### **Registro de Datos o Fichaje**

Según Ruiz, Manuel (2011, pp. 170), “Las entrevistas son los elementos que nos ayudarán a adentrarnos más a los puntos críticos identificados y que a su vez, contribuye a la construcción de la realidad, es considerado un instrumento eficaz de gran precisión en la medida que se fundamenta en la interrelación humana.”

#### **2.4.2 Instrumentos**

Así como lo mencionó Rojas, Raúl (2013) “enfatisa que para recopilar la información existente sobre un tema de análisis, el investigador se apoya de instrumentos como las fichas de trabajo, en la que se mide y verifica la información que será incluida en la documentación, e información que se obtiene mediante la aplicación de las técnicas como observación y de entrevistas de informantes clave, información que servirá de base para el planteamiento del problema y para construir el marco teórico y conceptual.”

Los instrumentos implementados fueron los registros en formatos de recolección de datos.

#### **2.4.3 Validez y Confiabilidad**

Según Hernández et al. (2003), para medir realmente la validez de un instrumento, este requiere que dicha medición esté relacionada directamente con el objetivo del instrumento, si no, los resultados obtenidos no aportarán de información que permita una gestión.

Detallando un poco más, “la validez se refiere al nivel de verosimilitud en que un instrumento realmente mida lo que se quiere medir. Por ejemplo, un instrumento para la medición de la inteligencia debe medir la inteligencia y no la memoria. En conclusión, para medir el rendimiento bursátil tiene que medir precisamente esto y no la imagen de una empresa” (Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar, 2010, pág. 201).

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar (2010, pág. 200). “Se les refiere confiabilidad a aquellos resultados cuya información recopilada son iguales y no presentan patrones con diferentes rangos”

La validación de los instrumentos fue realizada por 3 expertos de la especialidad del tema de estudio, lo que garantiza que estos instrumentos de medición (evaluación de desempeño y ficha de recolección de datos) son coherentes y confiables. (Anexo 2)

	<b>Pertinencia</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Claridad</b>
<b>Suca Apaza Guido</b>	Si.	Si.	Si.
<b>Vilela Romero Alberto</b>	Si.	Si.	Si.
<b>Jorge Malpartida G.</b>	Si.	Si.	Si.

## **2.5 Métodos de Análisis de Datos**

### **Análisis Descriptivo**

Como menciona García, Hugo y Matus, Juan (2010, pág.28), el análisis descriptivo es aquel estudio en donde se obtiene, organiza, presenta y describe una información dada en números

Así mismo Córdova, Manuel (2003, pág. 11) denomina el análisis descriptivo cómo la agrupación de métodos que están relacionados con el resumen y descripción de los datos, así como tablas, gráficos, y el análisis mediante algunos cálculos.

Se usará el análisis descriptivo ya que, según las teorías de los autores, se recolectará, organizará y presentará un conjunto de datos recogidos según los indicadores de nuestra herramienta de

gestión. Se aplicará las mismas pruebas al universo de estudio buscando describir la información obtenida con ayuda de la media aritmética, la moda y la desviación estándar de dichos datos.

## **Análisis Inferencial**

Tal como menciona García, Hugo y Matus, Juan (2010, pág.29) se le denomina análisis inferencial a la técnica mediante la cual se obtiene como resultado las generalidades o toma de decisión basados a la información parcial o completa que se obtuvo en el análisis descriptivo

Lo complementa Córdova, Manuel (2003, pág. 12) que en su libro de Estadística descriptiva e inferencial menciona que el análisis de inferencia son la agrupación de métodos estadísticos con los que realizan la generalización o inferencia de una población mediante su muestra. Este proceso puede generar conclusiones que podrían no ser completamente ciertas, por lo que, en algunos casos es necesaria un análisis de confiabilidad.

Se realizará el análisis inferencial ya que comprende la prueba de Normalidad. Dentro de esta prueba se aplicará el método de Shapiro Wilk por ser el tamaño de nuestra muestra  $> 30$ . Y para la contrastación de las hipótesis se aplicará la prueba T-student.

## **2.6 Aspectos Éticos**

De acuerdo al proyecto de tesis, se consideró aquellos aspectos éticos más fundamentales ya que se trabajaron con profesionales por lo tanto se considera la voluntariedad y sinceridad con la que los sujetos accedieron a brindarnos información, como parte de esta lista. También se consideró el respeto por las múltiples opiniones (convicciones políticas y morales) y sobre todo la protección de la identidad de los sujetos que participaron en el estudio.

## **2.7 Desarrollo de la Propuesta**

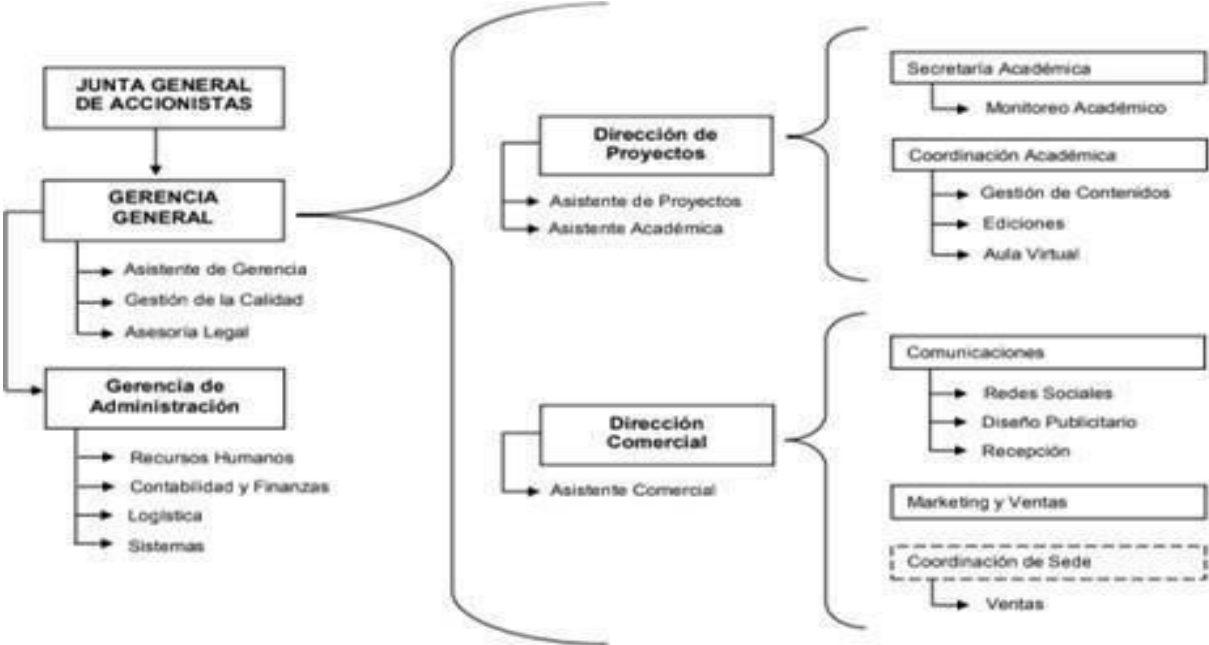
### **2.7.1 Situación Actual**

La corporación americana de desarrollo S.A.C, inicio sus operaciones el 17 de agosto de 2001 cómo una empresa familiar contando con una oficina en Lima, su sede central, tras grandes préstamos bancarios que resultaron como una inyección de liquidez ayudaron a la empresa a adquirir los equipos necesarios, el dominio web, y contratación de profesionales expertos para contar con la calidad suficiente y así ser aptos para formalizar alianzas estratégicas(convenios)

con universidades peruanas e internacionales cómo la universidad de ingeniería, UNALM, universidad incarnet de México, entre otras. A mediados del 2008 la corporación Americana de Desarrollo comenzó a ganar distintos tipos de premios por su excelencia, tales como el premio the bizz awards en Estados Unidos, premio sapientiae a la excelencia educativa en Colombia, entre otros (ver Anexo 5). Actualmente cuenta con 11 sedes en todo el Perú y se espera abrir una sede en Ecuador, Quito. La visión de la empresa es convertirse en una organización de referencia a nivel nacional e internacional, incentivando el espíritu creativo e innovador del potencial humano, basado en principios de equidad eficiencia y calidad puestos al servicio del cliente. Y la misión es promover un pensamiento y actos de éxito mediante los servicios de consultoría y capacitación a los diferentes sectores productivos, formando alianzas estratégicas con organizaciones nacionales e internacionales de prestigio, haciéndolo más eficientes y competitivos.

Al ser una empresa mediana se ha establecido un manual de organizaciones y funciones para sus dependientes, con el fin de establecer las funciones generales y específicas de cada rol y área dentro de la empresa. Brindando parámetros para un servicio eficiente y de calidad en función al servicio que se ofrece al país. El MOF (manual de organizaciones y funciones) se elaboró en coordinación de la Gerencia General, Gerencia en Administración y la junta General de Accionistas (ver Anexo 6)

**Ilustración 7 Organigrama**



**Fuente: CAD Perú**

**2.7.1.1 Problemática de CAD Perú**

La problemática radica en el insuficiente control realizado para el área de Ventas, ocasionando un caos para la consecución de objetivos del área e institucionales, continuas rotaciones del personal, deserción del encargado del área, etc. Así como se explicó en la realidad local, el conjunto de estos representa el 80% de los problemas en la Corporación Americana de Desarrollo, ocasionando continuas reestructuraciones del organigrama y de puestos. Es por ello que se decidió identificar las fortalezas y debilidades para idear y mejorar el plan estratégico de la empresa.

**Tabla 4 Análisis FODA**

FORTALEZAS				%	PUNTAJE	DEBILIDADES				%	PUNTAJE
F1	Personal comprometido con la organización.			0,1	3	D1	Inadecuada comunicación entre las sedes y la oficina central.			0,1	2
F2	Experiencia en el rubro, reconocimiento de la marca CAD.			0,15	4	D2	Falta de un adecuado estudio de mercado.			0,1	1
F4	Convenios con universidades de prestigio nacional e internacional.			0,1	4	D3	Falta de direccionamiento estratégico y trabajo equipo en la FFVV.			0,1	1
F5	Metodología de enseñanza flexible y de calidad.			0,1	4	D4	Altos costos administrativos			0,1	1
						D5	Fuerza de ventas desanimada.			0,05	2
OPORTUNIDADES				%	PUNTAJE	AMENAZAS				%	PUNTAJE
O1	Universidades de prestigio nacional e internacional con las que se pueden realizar proyectos.			0,1	3	A1	Sobre oferta en el mercado.			0,1	2
O2	Profesionales con necesidad de capacitación debido a la exigencia del mercado.			0,1	4	A2	Cambios en las políticas económicas.			0,1	2
O3	Gran demanda de consultoría empresarial (con enfoque a agregar valor).			0,1	3	A3	Fuerte competencia en el rubro.			0,1	1
O4	Desarrollo tecnológico.			0,1	3	A4	Inadecuada cultura de desarrollo profesional en sectores del mercado.			0,1	2
O5						A5	Ampliación de la prohibición para la creación de nuevas universidades.			0,1	1

**Fuente: Elaboración Propia**

Para un mejor entendimiento sobre aspectos externos y consolidación de información interna, se realizó un análisis FODA Matricial, con el fin de proponer estrategias para mitigar nuestras debilidades y aprovechar las oportunidades que se percibirán. Cabe resaltar que las puntuaciones para Fortalezas y Oportunidades son, menor impacto = 3, mayor impacto = 4. Y para Debilidades y Amenazas son, menor impacto = 1, mayor impacto = 2



## PRE-TEST

**Tabla 5 Pre test Planificación**

Ficha Recoleccion de Datos			
Titulo de la investigacion	Balanced Scorecard para mejorar la Gestión de Recursos Humanos en el área de ventas de la Corporación Americana de Desarrollo Perú, Jesús María, 2018		
Área de	Gestión de la Calidad	Días de Investigación	L-M-Mi-J-V
Dirección	Av Gral Garzón 603, Jesús María	Horario de investigación	9:00 am - 3:00 pm

Indicador	Descripción	Instrumento	Formula
Planificación	Mide los objetivos realizados conforme a los definidos , expresado en %.	Registro en formato de recolección de datos	Objetivos realizados/objetivos definidos*100

Pre-Test				Post-Test			
Meses	Objetivos realizados	objetivos definidos	%	Meses	Objetivos realizados	objetivos definidos	%
Marzo	0	3	0,00	Julio	1	3	33,33
Abril	1	3	33,33	Agosto	2	3	66,67
Mayo	2	3	66,67	Septiembre	3	3	100,00
Junio	2	3	66,67	Octubre	3	3	100,00

Observaciones: Durante el mes de Junio se detectó errores en el sistema que genera los reportes, por lo que no se pudo gelevelar innovaciones para el área comercial para el proximo mes.

**Tabla 6 Pre Test Organización**

Ficha Recoleccion de Datos			
Titulo de la investigacion	Balanced Scorecard para mejorar la Gestión de Recursos Humanos en el área de ventas de la Corporación Americana de Desarrollo Perú, Jesús María, 2018		
Área de investigación	Gestión de la Calidad	Días de Investigación	L-M-Mi-J-V
Dirección	Av Gral Garzón 603, Jesús María	Horario de investigación	9:00 am - 3:00 pm

Indicador	Descripción	Instrumento	Formula
Organización	Mide la organización de las actividades del área de ventas, expresado en %	Registro en formato de recolección de datos	actividades realizadas según agenda/actividades programadas*100

Pre-Test				Post-Test			
Meses	Actividades Realizadas	Actividades Programadas	%	Meses	Actividades Realizadas	Actividades Programadas	%
Marzo	0	3	0,00	Julio	1	3	33,33
Abril	1	3	33,33	Agosto	2	3	66,67
Mayo	2	3	66,67	Septiembre	3	3	100,00
Junio	2	3	66,67	Octubre	3	3	100,00

Observaciones: Se corrigieron errores en el seguimiento y registro de participantes en el CRM durante Abril y Junio, además de brindarles capacitación para el correcto uso del mismo.

**Tabla 7 Pre Test Ejecución**

Ficha Recoleccion de Datos			
Titulo de la investigacion	Balanced Scorecard para mejorar la Gestión de Recursos Humanos en el área de ventas de la Corporación Americana de Desarrollo Perú, Jesús María, 2018		
Área de investigación	Gestión de la Calidad	Días de Investigación	L-M-Mi-J-V
Dirección	Av Gral Garzón 603, Jesús	Horario de investigación	9:00 am - 3:00 pm

Indicador	Descripción	Instrumento	Formula
Ejecución	Mide el desempeño del personal mediante las actividades que realicen, expresado en %	Registro en formato de recolección de datos	actividades totales realizadas / actividades totales programadas*100

Pre-Test				Post-Test			
Meses	Actividades realizadas	Actividades Totales	%	Meses	Actividades realizadas	Actividades Totales	%
Marzo	1	4	0.25	Julio	3	4	0.75
Abril	1	4	0.25	Agosto	2	4	0.50
Mayo	2	4	0.50	Septiembre	3	4	0.75
Junio	3	4	0.75	Octubre	4	4	1.00

Observaciones: Convenios proximos a terminar. Vendedores aún presentan problemas para negociar proyectos Inhouse. Se detectó que la base de datos no esta segmentado según profesion.

**Tabla 8 Pre Test Control**

Ficha Recoleccion de Datos			
Titulo de la investigacion	Balanced Scorecard para mejorar la Gestión de Recursos Humanos en el área de ventas de la Corporación Americana de Desarrollo Perú, Jesús María, 2018		
Área de investigación	Gestión de la Calidad	Días de Investigación	L-M-Mi-J-V
Dirección	Av Gral Garzón603,Jesús María	Horario de investigación	9:00 am - 3:00 pm

Indicador	Descripción	Instrumento	Formula
Control	Mide la capacidad de respuesta ante observaciones en el área de ventas, expresado en %	Registro en formato de recolección de datos	(Observaciones levantadas/ Total de observaciones captadas)*100

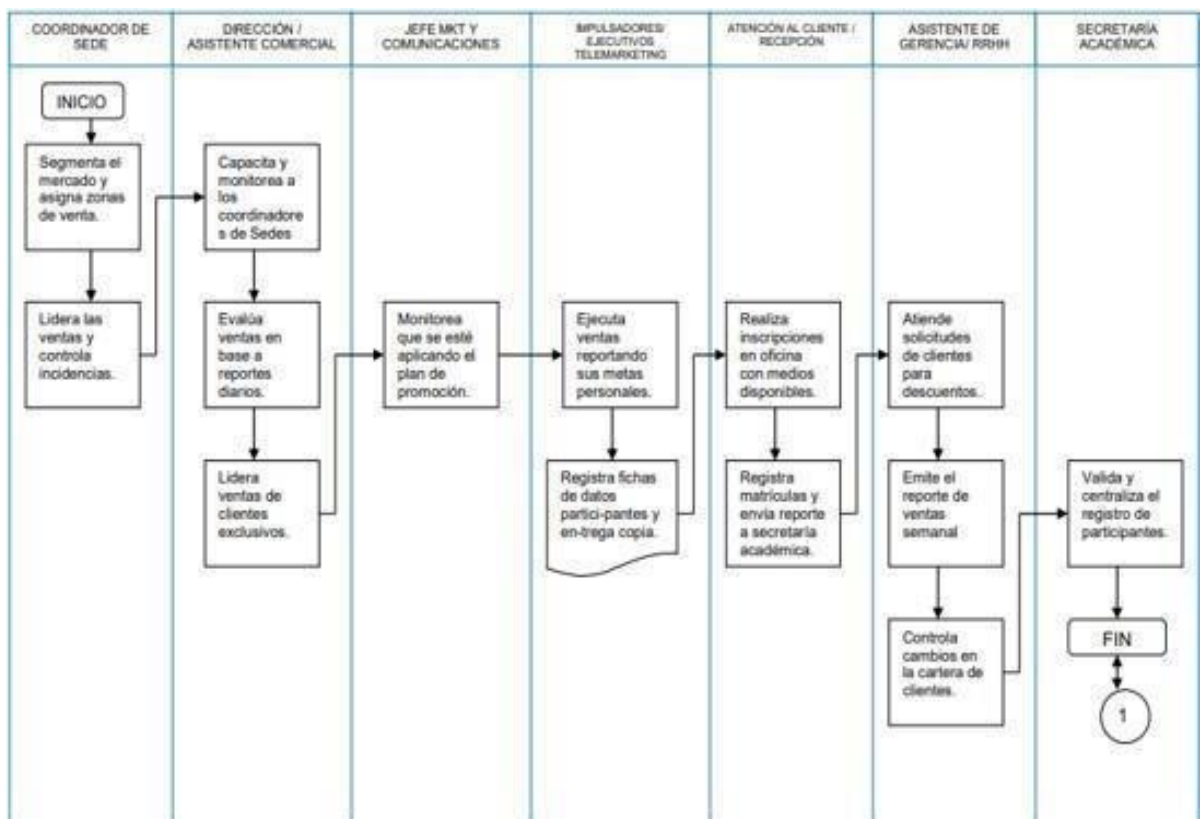
Pre-Test				Post-Test			
Meses	Observaciones realizadas	Total de Observaciones	%	Meses	Observaciones realizadas	Total de Observaciones	%
Marzo	0	0	#¡DIV/0!	Julio	1	3	33.33
Abril	0	3	0.00	Agosto	2	3	66.67
Mayo	1	3	33.33	Septiembre	2	3	66.67
Junio	2	3	66.67	Octubre	3	3	100.00

Observaciones: Se levantaron observaciones realizadas con prioridad inmediata.

## FLUJOGRAMA DE LAS OPERACIONES INICIO-FIN

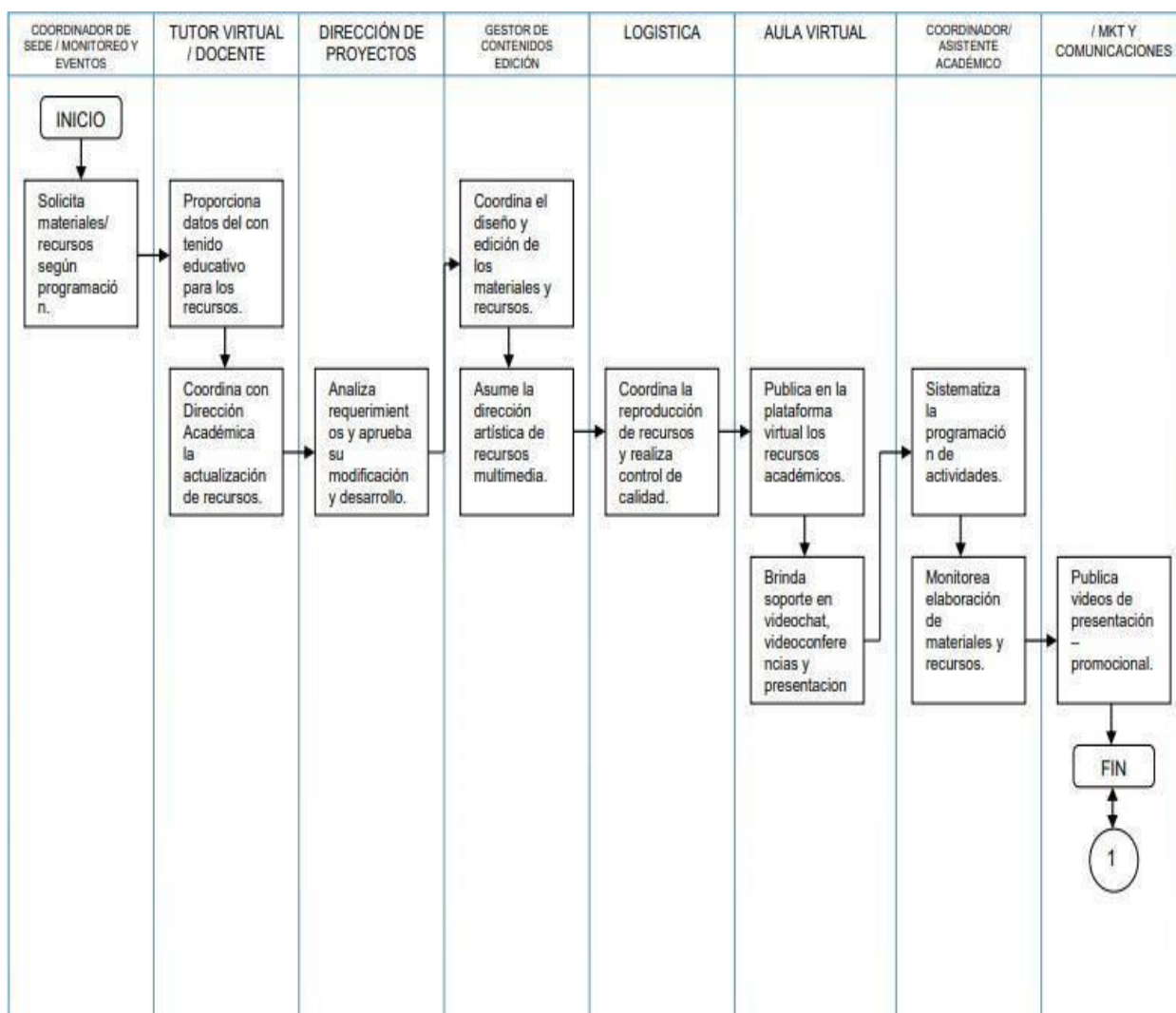
Las operaciones inician con la captación del participante a través de redes sociales, correos/llamadas y captaciones de campo. Una vez realizado este paso se sigue con procesos administrativos hasta la matricula del participante, posterior a ello se le otorga el manual de participantes y se le proporciona las facilidades e información sobre el aula virtual donde podrá ser partícipe de las videoconferencias, exámenes, trabajos de modulo y foros hasta la entrega del diploma certificado por la institución de su preferencia.

**Ilustración 8** Flujograma proceso de Ventas



En este flujograma se ve reflejado el proceso general de ventas y las áreas que participan hasta la validación de documentación y registro del matriculado. Cabe resaltar que este proceso es importante para mantener la historia de los clientes y para tener controlado el número de matriculados por vendedor o por campaña.

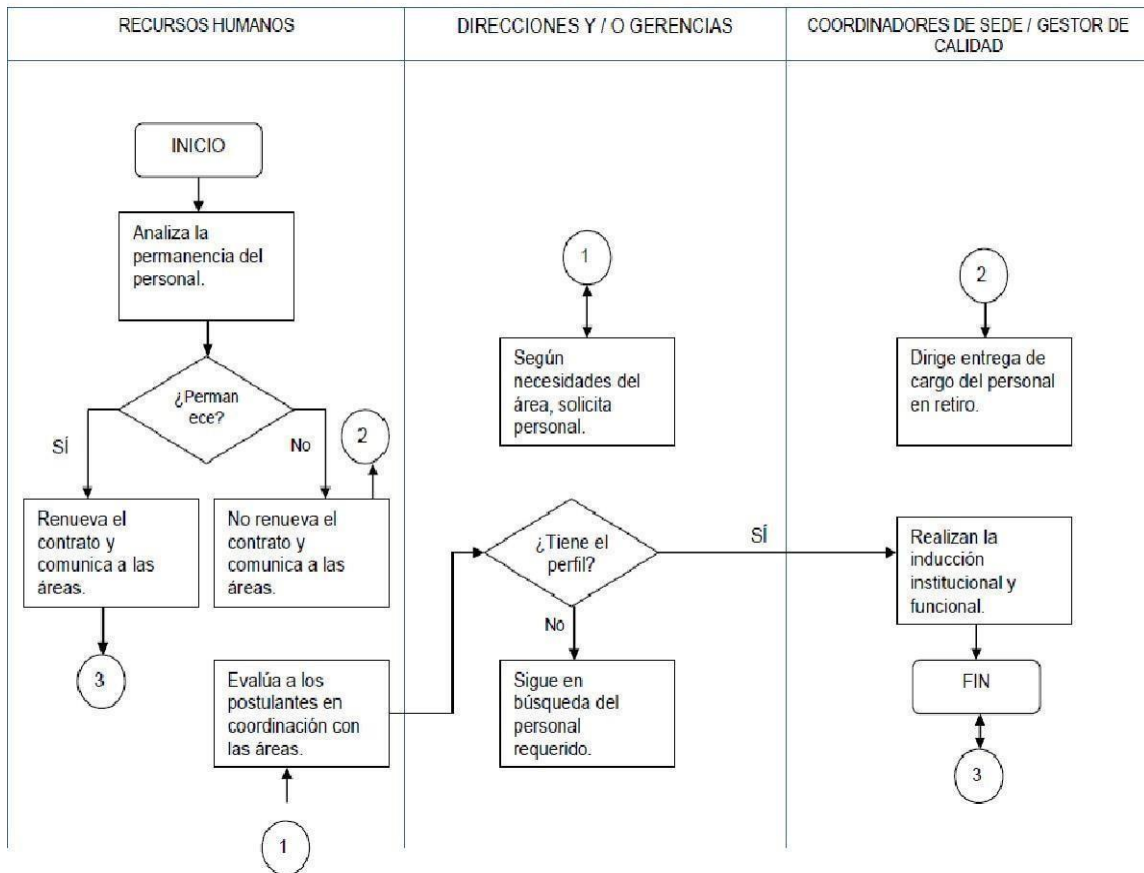
**Ilustración 9** Flujograma para la coordinación de Materiales de Enseñanza



En el anterior flujograma se las gestiones que se realizan para la aseguración de la calidad en los materiales de enseñanza para diplomados virtuales. Todo este proceso inicia con el envío de los materiales para la videoconferencia tales como ppt, formularios, trabajos, etc.

## Ilustración 10 Proceso de Recursos Humanos

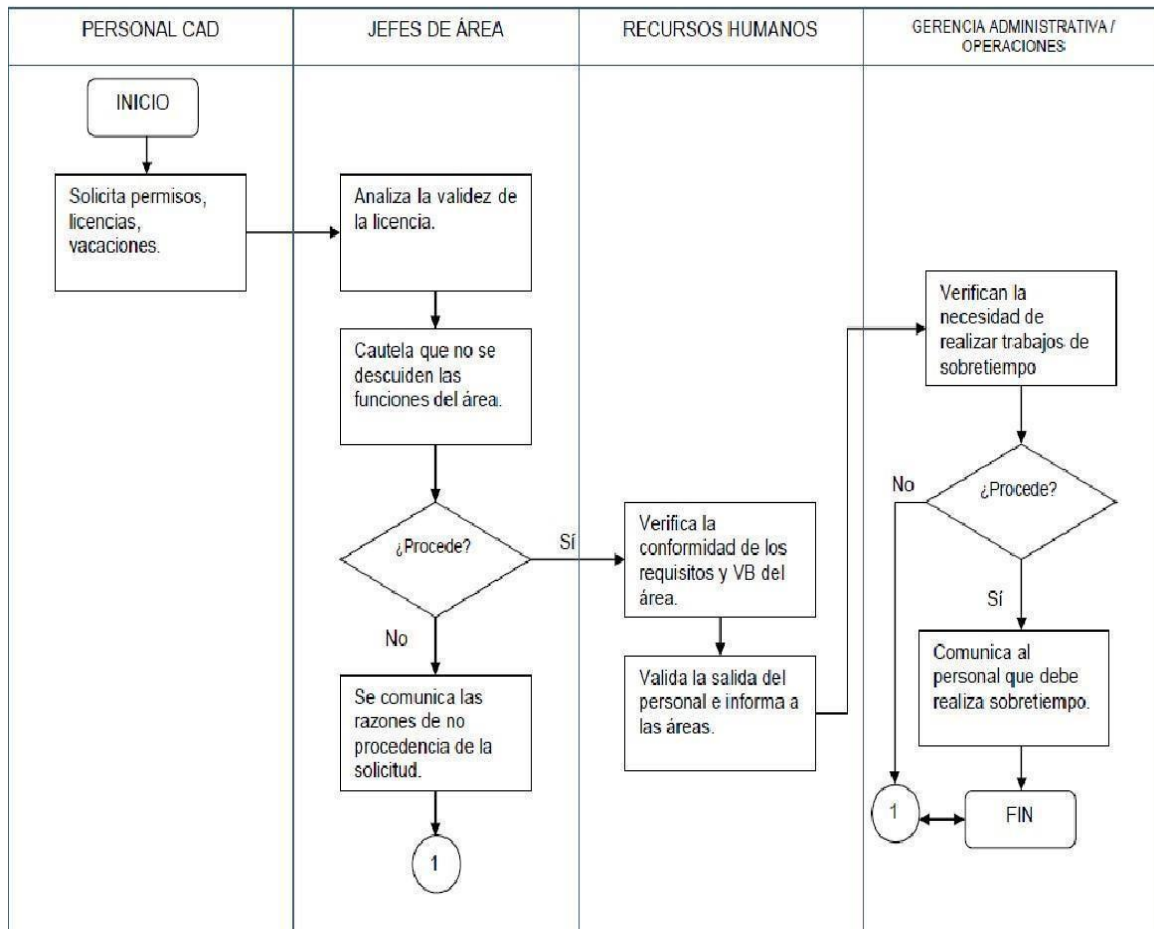
5 FLUJOGRAMA DE CAPTACIÓN, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y DESVINCULACIÓN DEL PERSONAL



El proceso de la Gestión de Recursos Humanos inicia con la renovación o de no ser el caso, la búsqueda de nuevos postulantes al área para lo cual se realiza anuncios de vacantes a través de plataformas destinadas para ello hasta encontrar un aspirante acorde al perfil deseado. Para luego iniciar con las entrevistas personales con la jefa de RR. HH y posteriormente con el Gerente General.

## Ilustración 11 Proceso de Recursos Humanos

FLUJOGRAMA DE PERMISOS, VACACIONES, LICENCIAS, Y SOBRETIEMPOS DEL PERSONAL

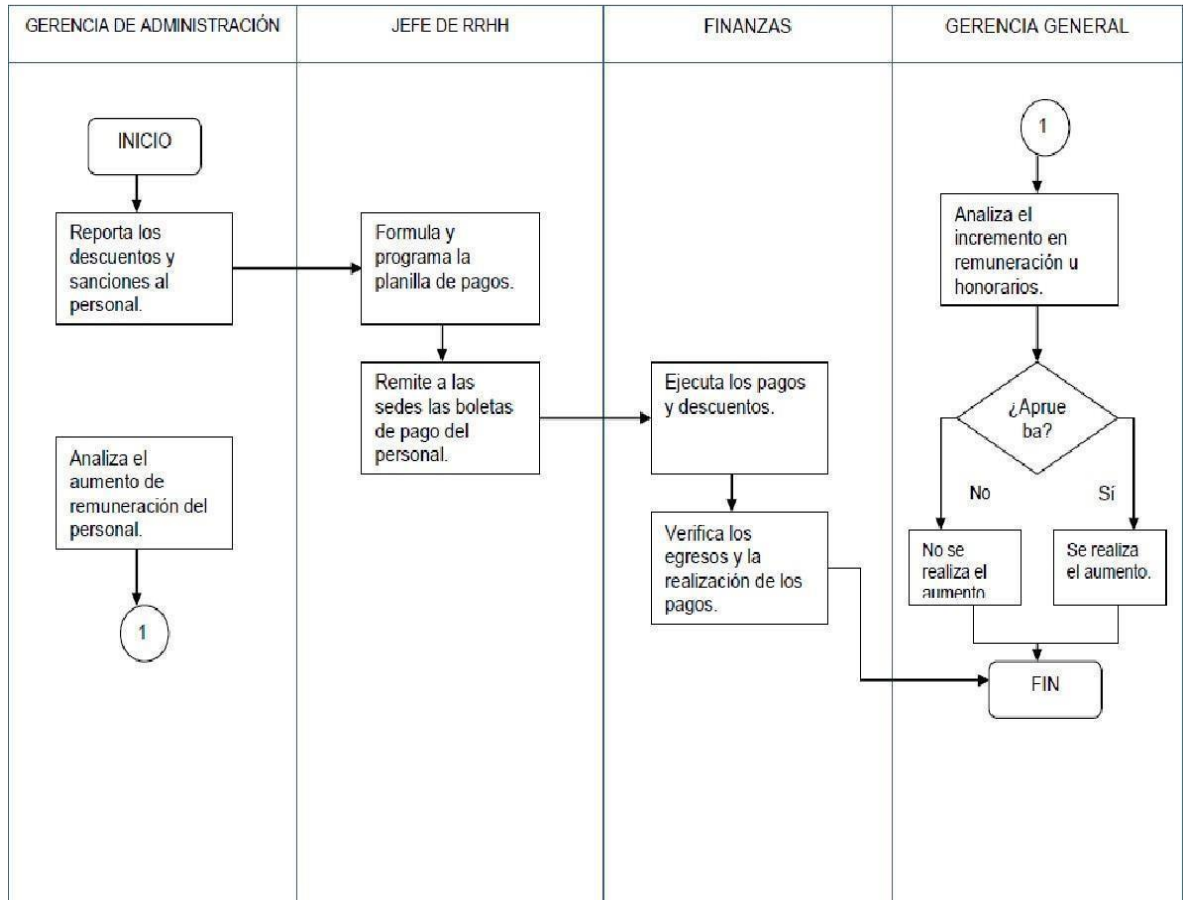


En este flujograma se ve los procesos para la administración de vacaciones, licencias y sobretiempos en todo el personal a nivel institucional.



## Ilustración 12 Proceso de Recursos Humanos

### 5 FLUJOGRAMA DE PAGO DE REMUNERACIONES Y HONORARIOS AL PERSONAL



En este flujograma se verán las acciones que se toman sobre alguna sanción, memorándum, tardanzas, etc. En mucho de los casos se aplica cuando los vendedores de sede se retrasan en los cobros y cuentas pendientes por cobrar, por lo que en muchos casos optan por realizar un compromiso de pagos de los mismos clientes/matriculados, asumiendo ellos (los vendedores) cualquier responsabilidad por alguna falta de estos compromisos de pago.

## 2.7.2 Propuesta de Mejora

La propuesta de mejora nace a partir de un ineficaz direccionamiento estratégico debido a un incorrecto manejo de indicadores que afectan a la productividad y rendimiento en los recursos humanos. Dos jefaturas (Dirección Comercial y Dirección de Proyectos) que toman decisiones con los indicadores que ellos se establecieron y manejan dentro de sus áreas dependientes, esto ocasiona el aturdimiento y descoordinación en el personal de ambas direcciones. Es por ello que se optó por la implementar el Balanced Scorecard cómo posible solución para el adecuado manejo, análisis, control y establecimiento de indicadores que se precisen para una adecuada dirección estratégica.

Tabla 7: Cuadro comparativo de herramientas de gestión

<b>Alternativas de Solución</b>	<b>Sustento</b>	<b>Alcance</b>	<b>Información Oportuna</b>
<b>Balanced Scorecard</b>	Herramienta de gestión empresarial que se establece de acuerdo a los objetivos.	Triangulación para el análisis correspondiente de cada indicador.	Se logra obtener información y tendencias sobre los indicadores que facilita la toma de decisiones.
<b>Dashboard</b>	Herramienta de monitoreo empresarial que trabajar con indicadores establecidos.	Realiza el análisis y monitoreo en tiempo real de indicadores (día, semana, meses, años).	Se obtiene análisis del funcionamiento y monitoreo de los indicadores.
<b>Deming</b>	Herramienta de gestión empresarial que planifica y efectúa las actividades según enfoques.	Establece serie de actividades en coordinación con las direcciones para adoptar un enfoque a los procesos y el recurso humano.	Documentación del avance según actividades establecidas.

Fuente: Elaboración Propia

Tras identificar las posibilidades de implementar las tres herramientas en el cuadro anterior, se descubrió que el ciclo Deming también podría ser una buena opción para la variable de estudio por lo que no se está trabajando conjuntamente con el Balanced Scorecard en un contexto aparte. Con un contexto aparte nos referimos que se usó como una herramienta de apoyo para lograr los objetivos y actividades establecidas previamente. (Tabla 4)

Cabe recalcar que se decidió implementar el cuadro de mando integral a petición de Gerencia General, ya que, según su enfoque, se debe establecer indicadores que se maneje en toda la organización y no por separado.

### **2.7.3 Ejecución de Propuesta de Mejora**

En la Corporación Americana de Desarrollo S.A se establece la ejecución de la propuesta de mejora del Balanced Scorecard. Para una correcta implementación de esta herramienta se establecieron reuniones del área comercial con la participación del coordinador de ventas, personal de ventas y el director Comercial, para aclarar los objetivos generales y planificar estrategias de ventas, dejando constancia de actividades puntuales que se realizaran durante el periodo establecido. Una vez establecidos los problemas y debatido los objetivos en dicha reunión, se decidió aplicar el Balanced Scorecard como herramienta de gestión para un adecuado control integro a la organización.

### **Plan estratégico**

El plan estratégico de la organización está redactado y distribuido en un manual virtual conformado por actividades que una empresa plantea para la consecución del logro de la misión, visión y objetivos estratégicos que una organización desea alcanzar en el largo plazo; se ha encontrado que en el caso de la Corporación Americana de Desarrollo. no existía un conocimiento del plan estratégico motivo por el cual se procedió a realizar encuestas y crear cuadros donde se muestre la misión, visión y valores de la empresa con el fin de que estos sean interiorizados por todo el personal de la empresa asegurando el compromiso de cada área, a su vez se estructuró las políticas de calidad en donde se incluyó los objetivos, el compromiso de la alta gerencia para con los trabajadores, las estrategias que se abordarán y entre otra información ayudará a fortalecer el compromiso a nivel institucional. El plan estratégico fue

elaborado en una junta de la Gerencia General con el apoyo de la jefatura de todas las áreas que existe en la Corporación.

### **Misión**

Promover una Cultura de Éxito, mediante la Consultoría y Capacitación a los diferentes Sectores Productivos, en alianza estratégica con Organizaciones Nacionales e Internacionales de prestigio, haciéndolos más eficientes y competitivos.

### **Visión**

“una Organización de referencia nacional e internacional en la prestación de nuestros servicios, fomentando el espíritu creativo e innovador del potencial humano, basado en principios de equidad, eficiencia y calidad, puestos al servicio de nuestros clientes.

### **Valores**

Los valores constituyen la base de nuestra cultura organizacional y significan elementos esenciales que forjan la identidad de nuestra Corporación, le otorgan singularidad y afirman su presencia social.

- ✓ Integridad
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Responsabilidad social y compromiso con el desarrollo

### **Objetivos Estratégicos**

La Corporación Americana de Desarrollo, con el fin de poder mejorar el rendimiento y sostenibilidad de la organización se planteó objetivos estratégicos para poder alcanzar los resultados esperados.

**Tabla 9 Balanced Scorecard**

Perspectiva	Indicadores	Meta	Actual	% Avance	Semáforo
	1,1 Crecimiento de ventas	\$ 24.500,00	\$ 25.977,97	106%	106,0%
	2,1 Porcentaje de Deserción	15,0%	9,0%	60%	60,0%
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	3,1 Calidad de Servicio	5,00	4,00	80%	80,0%
<b>DESARROLLO Y CRECIMIENTO</b>	4,1 Capacitacion	100,0%	100,00%	100%	✔ 100,0%

**Fuente: Elaboración Propia**

Cabe destacar que los colores están relacionados con el mapa estratégico que se verá a continuación, donde se especifica las acciones a abordar para cumplir con los objetivos establecidos en el BSC pertenecientes a las perspectivas ya mencionadas en el cuadro anterior.

## **Ejecución de la Herramienta**

### **1. Reunión del Directorio**

Para la correcta implementación del Balanced Scorecard al sistema de la empresa, esta fue comunicada en el directorio general de la corporación involucrando a los jefes y directores de cada área, explicando la participación e involucramiento de los mismos. Adicional a ello, se reajustaron indicadores para que vaya más acorde a las actividades y los objetivos reales de la corporación, proponiendo también cronogramas para el cumplimiento de dichas mediciones asegurando así la aplicación del BSC a nivel Macro.

### **2. Estructuración del Balanced Scorecard**

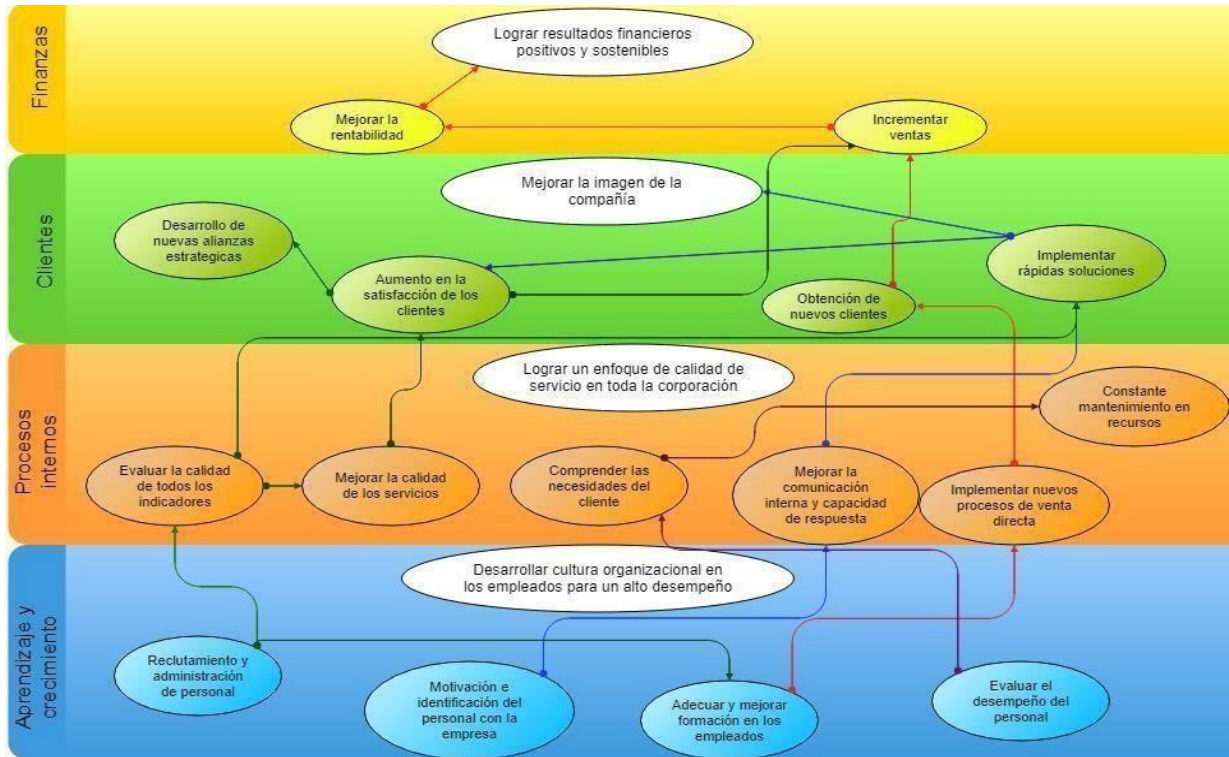
Es necesario contar con un mapa estratégico de la empresa para la implementación del Balanced Scorecard. Por lo que se elaboró un mapa que sirva como guía para la empresa.

#### **Mapa estratégico**

Un mapa estratégico son las interacciones u objetivos entre una actividad y otra para llegar a un fin deseado. Esto permite a los trabajadores comprender mejor manera la estrategia de la empresa y entender la importancia de sus acciones para poder llegar a dicho fin. En el mapa se

analizan los objetivos y el cauce para llegar a ellos relacionando a las demás áreas. A continuación, se muestra el mapa desarrollado.

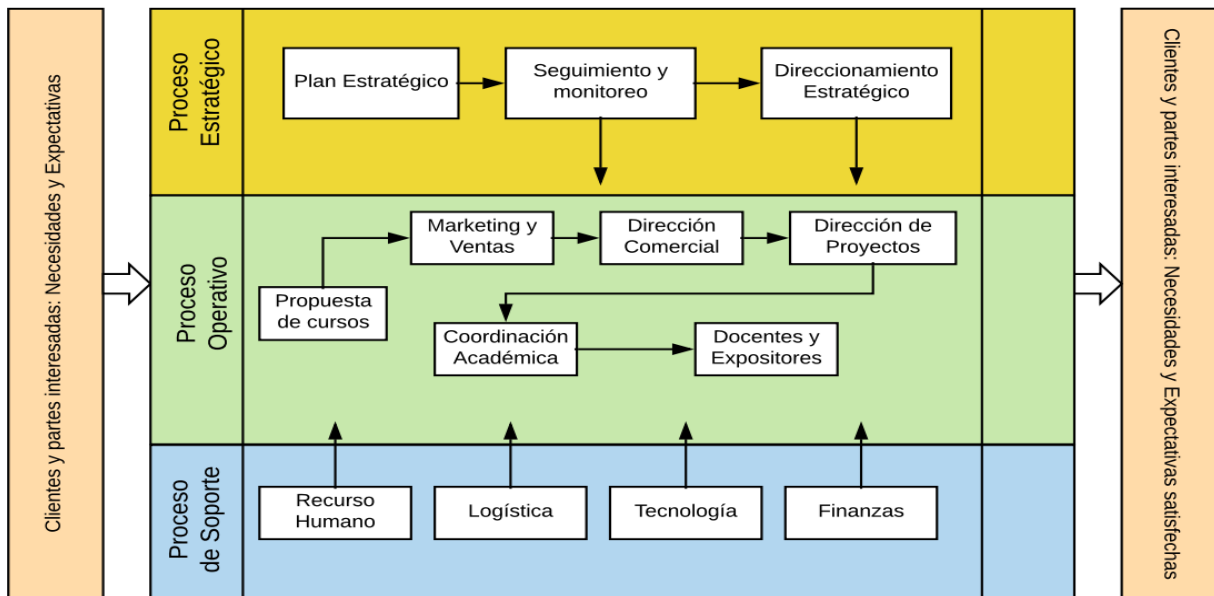
**Ilustración 13 Mapa Estratégico**



**Fuente: Elaboración Propia**

En dicho mapa se muestra las rutas y acciones que se deben ejecutar para lograr los objetivos estratégicos de la corporación. En él interactúan las cuatro perspectivas de nuestra herramienta con fines de mejorar tanto el aspecto financiero como el desempeño del Recurso Humano con miras de lograr aún más beneficios a la empresa.

### Ilustración 14 Mapa de procesos



### Establecimiento de Indicadores y Objetivos

Una vez desarrollado nuestro Mapa Estratégico se procedió al establecimiento de nuestro cuadro de mandos, o BSC, en él se encontrarán los objetivos deseados y los indicadores para medir el grado de cumplimiento.

Tabla 10 Balanced Scorecard

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Formula
<b>FINANCIEROS</b>	Lograr resultados financieros positivos y sostenibles	1.1 Crecimiento de Ventas	$(\text{Ventas obtenidas} / \text{Ventas Proyectadas}) * 100$
<b>CLIENTES</b>	Mejorar la imagen de la compañía	2.1 Porcentaje de Deserción	$(\text{Alumnos Egresados} / \text{Alumnos Matriculados}) * 100$
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Lograr un enfoque de calidad de servicio en toda la corporación	3.1 Calidad del servicio	$(\text{Puntaje Obtenido en base a Encuestas} / \text{Puntaje Esperado}) * 100$
<b>DESARROLLO Y CRECIMIENTO</b>	Desarrollar cultura organizacional en los empleados para un alto desempeño	4.1 Capacitación	$(\text{Número de empleados capacitados} / \text{Número total de empleados}) * 100$

Fuente: Elaboración Propia

### 3. Implementación del Balanced Scorecard

A continuación, se reflejará las mediciones de los resultados de nuestras dimensiones con sus indicadores respectivos de la variable independiente:

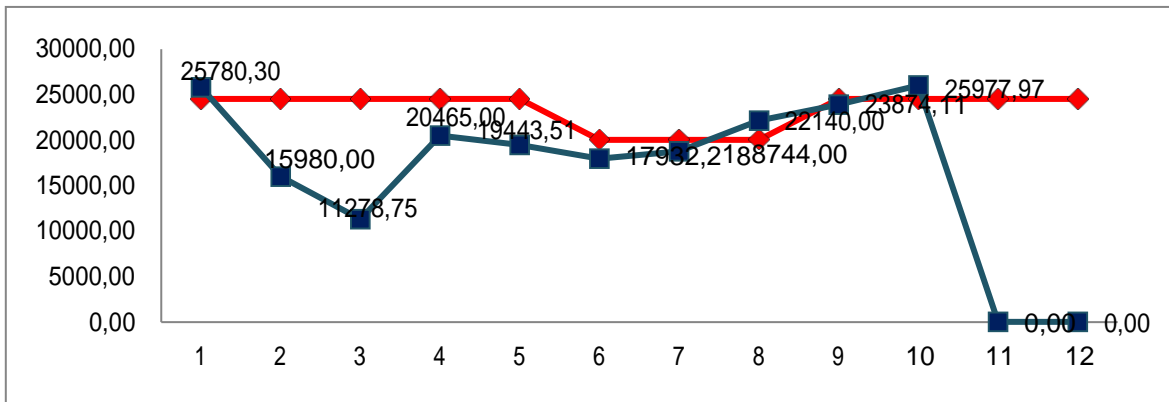
**Tabla 11 Balanced Scorecard**

Perspectiva	Indicadores	Meta	Actual	% Avance	Semáforo
	1,1 Crecimiento de ventas	\$ 20.000,00	\$ 25.977,97	130%	129,9%
	2,1 Porcentaje de Deserción	15,0%	9,0%	60%	60,0%
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	3,1 Desempeño de Personal	100,0%	100,0%	100%	100,0%
<b>DESARROLLO Y CRECIMIENTO</b>	4,1 Capacitacion	100,0%	100,00%	100%	100,0%

**Fuente: Elaboración Propia**

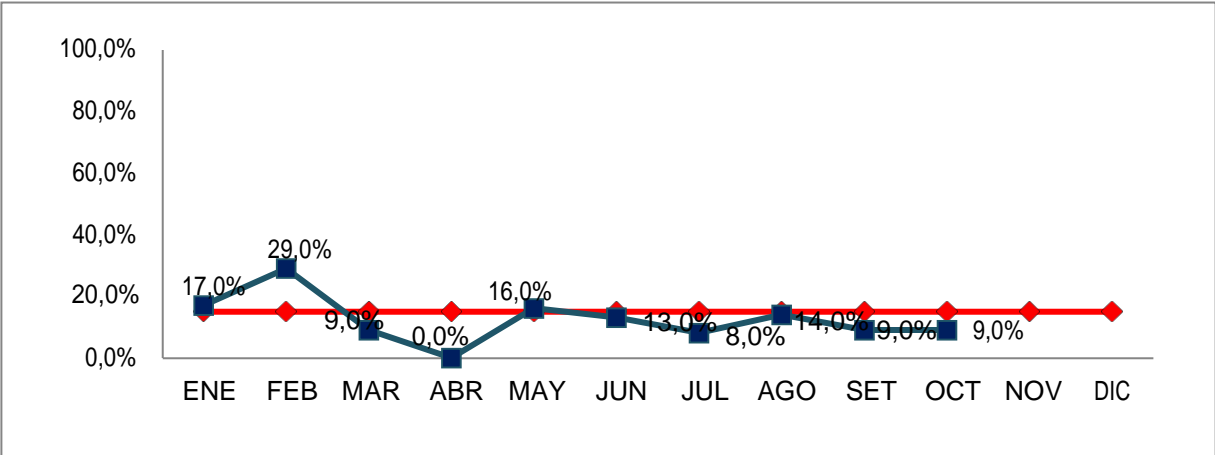
Según los resultados del primer trimestre mostrados en la tabla anterior se puede observar que el avance de las mediciones de los indicadores es:

**Perspectiva Financiera**, se midió los ingresos monetarios generados por matrícula durante las campañas por mes. Como resultado de la medición obtenemos baja rentabilidad a partir del mes 6, 7 y 8 (mayo, junio, julio) lo que implica brindarle más herramientas y dotarle de conocimientos comerciales.

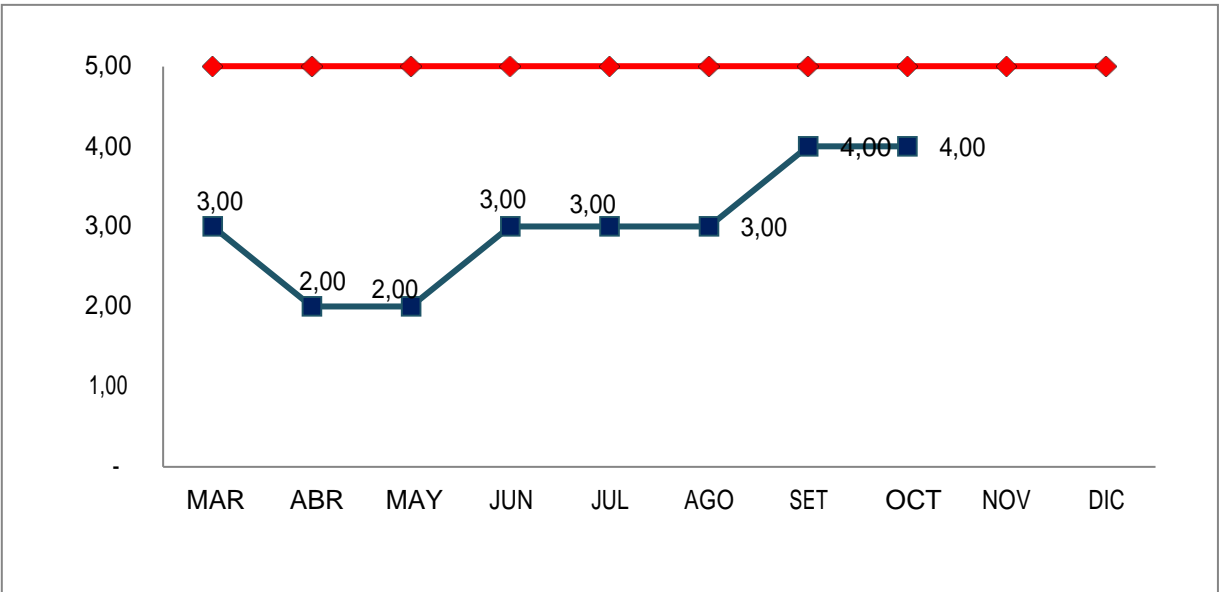




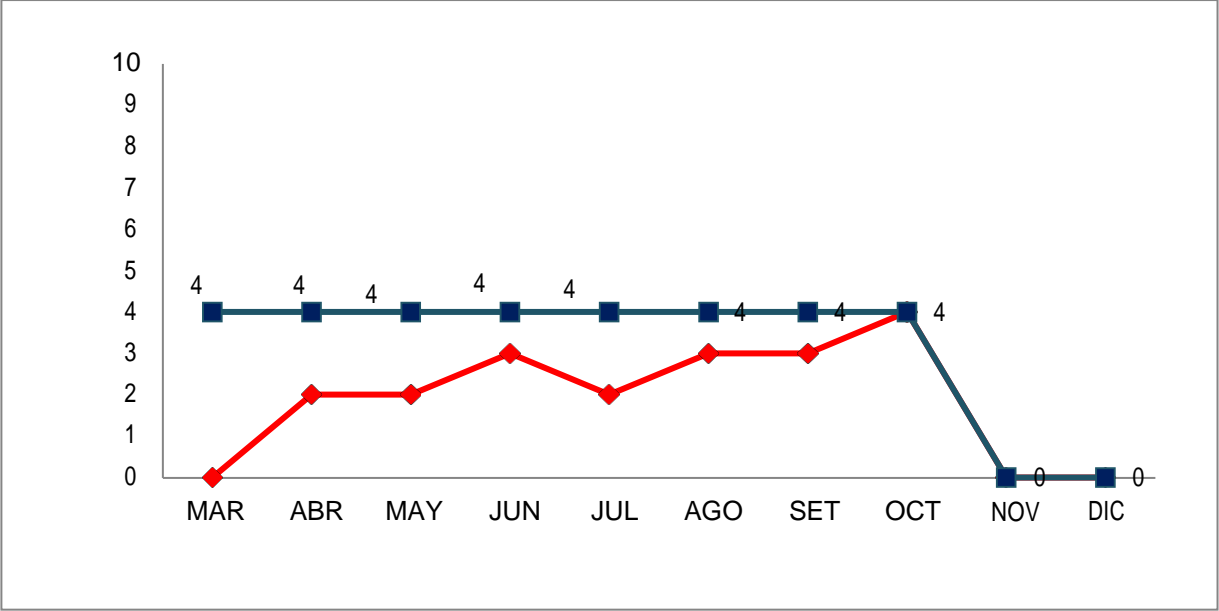
Así mismo con la **Perspectiva de Clientes**, se analizó los resultados de la satisfacción de los clientes traducido en deserción. Como resultado tenemos que junto con las capacitaciones que se brindaron en el mes de mayo, la insatisfacción de los clientes se redujo manteniéndose en los parámetros establecidos.



En la **Perspectiva Procesos Internos**, obtuvimos que, una vez capacitados el personal de ventas, pudieron brindar un mejor servicio de atención al cliente, dando respuestas asertivas a incógnitas del público con respecto a nuestros servicios, además de brindar información sobre la plataforma virtual y la metodología de enseñanza.



En **Perspectiva Desarrollo y Crecimiento**, obtenemos que es necesario mantener un programa de capacitaciones a la fuerza de ventas para brindarle así más recursos con que trabajar y generar ingresos.



## Perspectiva Financiera

Objetivo: Lograr resultados financieros sostenibles

Indicador: Crecimiento de Ventas

Seguimiento: Área de Contabilidad y Finanzas

Unidad de Medida: Valor en Soles (S/.) Frecuencia de Medición: Mensualmente Unidad de Medida: % de Avance	Umbral: En este indicador se mostrará la clasificación según el % de avance con la validación del GG.  0-59%: Deficiente 60-79%: Insuficiente 80-100%: Aceptable 101-150%: Ideal
Formula: Volumen de ventas (VV) $VV = (TV \div VP) \times 100$	Donde: TV: Total ventas VP: Ventas Planificadas

**Tabla 12 Cuadro Crecimiento de Ventas**

MES	META	RESULTADO
MAR	24500,00	11278,75
ABR	24500,00	20465,00
MAY	24500,00	19443,51
JUN	20000,00	17932,28
JUL	20000,00	18744,00
AGO	20000,00	22140,00
SET	24500,00	23874,11
OCT	24500,00	25977,97

**Fuente: Elaboración Propia**

## Perspectiva Cliente

Objetivo: Mejorar la imagen de la compañía

Indicador: Porcentaje de Deserción

Seguimiento: Monitoreo Académico

Unidad de Medida: Valor en número (#) Frecuencia de Medición: Mensualmente Unidad de Medida: % de Avance	Umbral: En este indicador se mostrará la deserción de participantes producto de la insatisfacción de los temarios y cursos.  40-30%: Deficiente 30-20%: Insuficiente 20-15%: Aceptable 15-0%: Ideal
Formula: Porcentaje de deserción (PD)= (AE / AM) *100	Donde: AE: Alumnos egresados AM: Alumnos matriculados

**Tabla 13 Cuadro de Deserción**

MES	META	RESULTADO
MAR	15,0%	9,0%
ABR	15,0%	15,0%
MAY	15,0%	16,0%
JUN	15,0%	13,0%
JUL	15,0%	8,0%
AGO	15,0%	14,0%
SET	15,0%	9,0%
OCT	15,0%	9,0%

**Fuente: CADPerú.**

### Perspectiva Procesos Internos

Objetivo: Lograr un enfoque de calidad de servicio en toda la corporación.

Indicador: Desempeño del Personal

Seguimiento: Coordinador de Sede Lima

Unidad de Medida: Valor en número (#) Frecuencia de Medición: Mensualmente Unidad de Medida: % de Avance	Umbral: En este indicador se mostrará el cumplimiento de las actividades que se elaboraron en coordinación con Dirección Comercial 0-20%: Deficiente 30-50%: Insuficiente 50-70%: Aceptable 70-100%: Ideal
Formula: Desempeño del Personal (DP) = (AR/AP) *100	Donde: AR: Actividades Realizadas AP: Actividades Programadas

**Tabla 14 Cuadro de Calidad de Servicio**

MES	META	RESULTADO	OBSERVACIONES
MAR	5,00	3,00	
ABR	5,00	2,00	Clientes se quejan por datos erróneos.
MAY	5,00	2,00	Clientes se quejan por datos erróneos.
JUN	5,00	3,00	Ningún evento.
JUL	5,00	3,00	Ningún evento.
AGO	5,00	3,00	Clientes resaltan buena atención del personal.
SET	5,00	4,00	Clientes resaltan buena atención del personal.
OCT	5,00	4,00	Clientes resaltan buena atención del personal.

## Perspectiva Desarrollo y Crecimiento

Objetivo: Desarrollar cultura organizacional en los empleados para un alto desempeño.

Indicador: Capacitación.

Seguimiento: Coordinador de Sede Lima

Unidad de Medida: Valor en número (#) Frecuencia de Medición: Mensualmente Unidad de Medida: % de Avance	Umbral: En este indicador se mostrará el número de capacitaciones realizadas con el personal de ventas 0-20%: Deficiente 30-50%: Insuficiente 50-70%: Aceptable 70-100%: Ideal
Formula: Capacitación (C) = (NEC/NTE) *100	Donde: NEC: Número de empleados capacitados. NTE: Número total de empleados

**Tabla 15 Cuadro de Capacitación**

MES	META	RESULTADO	OBSERVACIONES
MAR	4	0	
ABR	4	2	
MAY	4	2	
JUN	4	3	
JUL	4	2	
AGO	4	3	
SET	4	3	
OCT	4	4	

**Fuente: CADPerú.**

Observación: En el mes de junio se capacitó al personal con un programa básico de ventas lo cual generó cierto rechazo ante esta iniciativa. Por lo que se reestructuró los temas de capacitación retomando este programa en el mes de septiembre.

### **Plan de mejora Perspectiva Desarrollo y Crecimiento**

Cómo se sabe, el área de ventas es uno de los pilares más fundamentales en cualquier negocio, por lo que se debe mantenerlo motivado y centralizado en sus labores dentro de la empresa. Según Chiavenato, las capacitaciones son un medio por el cual se recibe un conocimiento, desarrollan habilidades y mejoran sus competencias según lo requiera su puesto de labor.

## Guía para el personal de Ventas

Se desarrolló un plan de capacitaciones con temas que se requieren en un vendedor de servicios. Con lo cual se generó un requerimiento para el Coordinador de Sede Lima para la activación de estos programas y su respectivo material de enseñanza.

<b>TÉCNICAS DE VENTA</b>	Técnicas generales de venta Venta de servicios Venta por teléfono Negociación comercial La argumentación La respuesta a las objeciones Las técnicas de cierre de la venta
<b>ORGANIZACIÓN Y GESTION</b>	Gestión del tiempo de venta Organización de viajes y visitas Planificación de la zona de venta Técnicas de prospección y calificación de clientes potenciales Conocimiento del sector comercial
<b>CULTURA TÉCNICA Y HABILIDAD COMERCIAL</b>	Técnicas de identificación de necesidades de capacitación Investigación de mercado y análisis de diferenciación de la competencia Conocimiento de la empresa Conocimientos de los servicios y descuentos
<b>RELACION Y COMUNICACION</b>	Redacción del correo electrónico Manejo de las emociones Dominio del teléfono Comunicación interna entre los departamentos



Nombre del asistente a capacitación	Cargo	Tema de la capacitación	Dictada por	Fecha de la capacitación
Diana	Fuerza de Ventas	Negociación Comercial (Argumentación, cómo se produce la venta), Técnicas de identificación de necesidades de capacitación (Incompany) e Investigación de mercado y análisis de diferenciación de la competencia.	Jaime Chávez	<i>Por definir.</i>
Carla	Fuerza de Ventas	Negociación Comercial (Argumentación, cómo se produce la venta), Técnicas de identificación de necesidades de capacitación (Incompany) e Investigación de mercado y análisis de diferenciación de la competencia.	Jaime Chávez	<i>Por definir.</i>
Evelyn	Fuerza de Ventas	Técnicas de cierre de la venta, Conocimiento del sector Comercial e Investigación de mercado y análisis de diferenciación de la competencia.	Jaime Chávez	<i>Por definir.</i>
Rossy	Asistente Comercial	Negociación Comercial (Argumentación, cómo se produce la venta), La respuesta a las objeciones, técnicas de cierre de la venta, investigación de mercado y análisis de diferenciación de la competencia.	Jaime Chávez	<i>Por definir.</i>

OBSERVACIÓN: Se definió que las capacitaciones al área de ventas sean los lunes en el espacio del directorio usando los recursos de ppt y videos (si se precisa). El fin de las capacitaciones es especificar y brindar casos/ejemplos prácticos sobre cada tema, ya que, estas reuniones podrían ser grabadas y re utilizadas en las sedes.

### Ilustración 15 Plan de Marketing de Contenidos

PRODUCTO	SEGMENTO	METAS	ESTRATEGIAS / PLAN DE MARKETING DIGITAL / RECURSOS /				INVERSIÓN PROYECTADA	RESPONSABLE(S)	PERIODIZACIÓN															
			ACTIVIDADES	PERIODIZACIÓN	CANTIDAD				JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN				
CANAL DE YOUTUBE	Profesionales titulados Bachilleres Edad entre 22-50 años Población joven entre 17-22 Empresas e Instituciones Públicas y Privadas	1 video sobre información de cursos por semana. 1 video de testimonios por semana (en caso aplique).	Testimonios grabados por incompany/eventos.	Cada evento.	Cámara semiprofesional, pechero.	S/. 0,00	Katherine / Daniel			X			X					X				X		
			Videos menores a 15 segundos de duración.	Lunes - Viernes (Cada semana).	Cámara semiprofesional, pechero.	S/. 0,00	Katherine / Daniel	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
			Recopilación de incompany con reconocidas instituciones.	Cada fin de mes.	Cámara semiprofesional, pechero.	S/. 0,00	Katherine / Daniel	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
			Campañas presenciales	Cada campaña.	Cámara semiprofesional, pechero.	S/. 0,00	Katherine / Daniel								X					X				X
LINKEDIN	Profesionales titulados Bachilleres Edad entre 22-50 años Población profesional en busquedas de empleos y en desarrollo profesional.	1 publicación interdiario. 700 seguidores.	Marketing de contenidos (información de interes nacional y académico).	Lunes - Viernes (Cada semana).	Plataforma LinkedIn	S/. 0,00	Katherine / Daniel	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
			Ofertas de empleo.	Según necesidad.	Plataforma LinkedIn	S/. 0,00	Katherine / Daniel	X				X								X				
			Videos menores a 15 segundos de duración.	Miercoles (Cada semana).	Plataforma LinkedIn	S/. 0,00	Katherine / Daniel	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
FACEBOOK	Profesionales titulados Bachilleres Edad entre 22-50 años Población joven entre 17-22 Empresas e Instituciones Públicas y Privadas en general	4 videos sobre información de cursos por mes. 2 testimonio por curso/evento intersemanal. 2 publicaciones por semana. Publicaciones pagadas	Videos menores a 15 segundos de duración.	Lunes - Viernes (Cada semana, rebote de Youtube).	-	S/. 0,00	Katherine / Daniel	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
			Recopilación de testimonios de participantes de cursos abiertos e incompany.	Cada evento y cierre de cursos.	Plataforma Facebook	S/. 0,00	Katherine / Daniel	X				X								X				
			Marketing de contenidos (información de interes nacional y académico).	Martes - Jueves (Cada semana).	Plataforma Facebook	S/. 0,00	Katherine / Daniel	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
			Publicación Facebook (PPL)	Diario	Plataforma Facebook	S/. 1.200,00	Carola	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Colaborador	4 videos	Rebote de Facebook y Youtube. Recopilación de	Lunes - Viernes (Cada semana).	-	S/. 0,00	Katherine / Daniel	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		



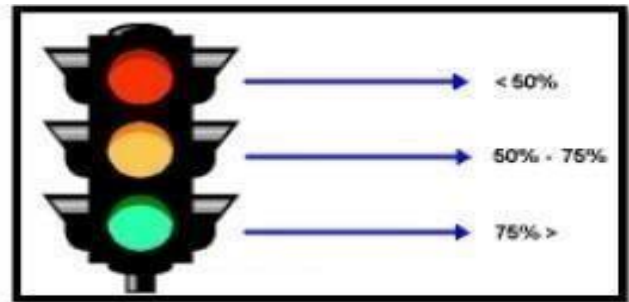




## Seguimiento y control del BSC

Para realizar un correcto seguimiento de nuestra herramienta, se estableció un control mensual a los resultados obtenidos mediante los indicadores del Balanced Scorecard, con el fin de hacer un seguimiento al cumplimiento de los objetivos y poder levantar observaciones a aquellas mediciones que no estén cerca de nuestra meta. Esta herramienta de gestión se realizó en Microsoft Excel ya que es de fácil manejo para el establecimiento de parámetros y fórmulas que nos permitirá una mejor manipulación de las mediciones. La siguiente figura nos mostrará si las mediciones se cumplen o no.

### Ilustración 17 Semaforización



COLOR	CONVENCIÓN
ROJO	Peligro
AMARILLO	Precaución
VERDE	Cercano/En la meta

Fuente: Margory Mujica

En la figura anterior se muestra lo que es conocido como la semaforización para el Balanced Scorecard. Esto nos indica cuándo debemos tomar acciones correctivas sobre una medición que está muy lejos de cumplir con el objetivo y cuáles son los que alcanzaron la meta.

## 2.7.4 Resultados de la Implementación

En esta etapa se evalúa los resultados antes y después de la implementación, dichos resultados se mostrarán a continuación.

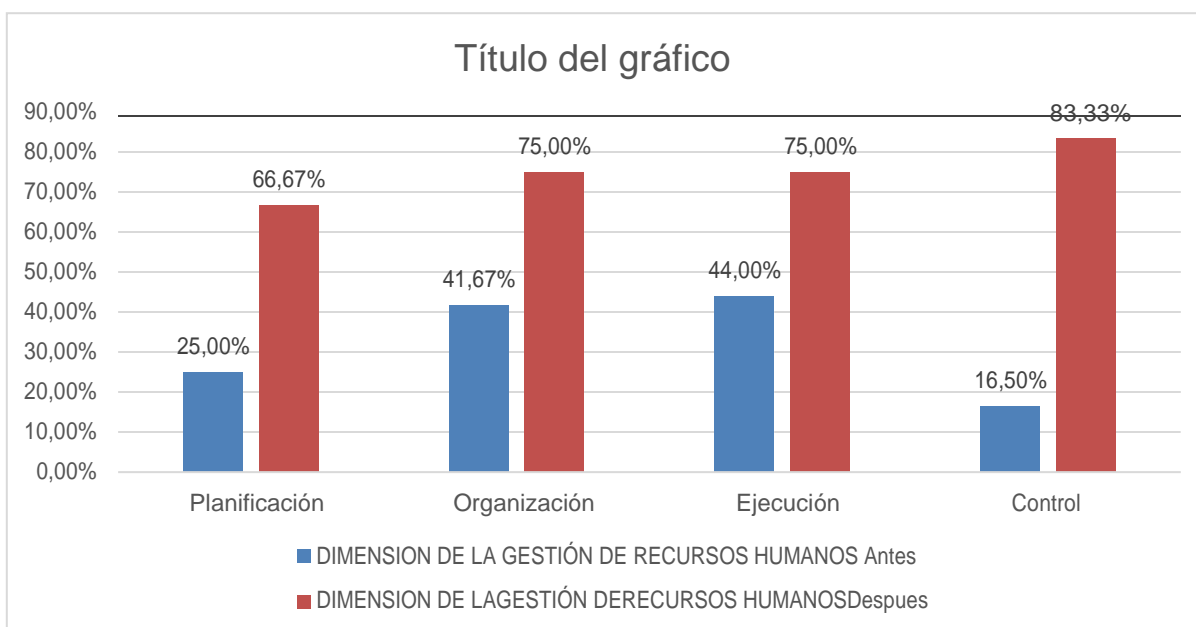
### Comparación de los indicadores

**Tabla 16 Indicadores de GRH**

DIMENSION DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
	Antes	Después
<b>Planificación</b>	25,00%	66,67%
<b>Organización</b>	41,67%	75,00%
<b>Ejecución</b>	44,00%	75,00%
<b>Control</b>	16,50%	83,33%

**Fuente:** Elaboración propia

**Ilustración 18 Comparación de GRH**



**Fuente:** Elaboración propia

En la imagen adjunta se aprecia un incremento en las mediciones, lo que confirma una mejora en la planificación, organización, ejecución y control del recurso humano en la empresa CADPerú.

## 2.7.5 Análisis económico financiero

En el análisis económico financiero se establece el estado de ganancias y pérdidas y el flujo de caja económico, ya que la empresa se auto financiará con sus recursos propios.

**Tabla 17 Estado de Ganancias y Perdidas**

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS							
	1	2	3	4	5	6	7
Ingresos	S/. 22.140,00	S/. 23.874,11	S/. 25.977,97	S/. 27.835,33	₺/. 29.692,69	S/. 31.550,05	S/. 33.407,41
TOTAL INGRESOS	S/. 22.140,00	S/. 23.874,11	S/. 25.977,97	S/. 27.835,33	₺/. 29.692,69	S/. 31.550,05	S/. 33.407,41
Costo de ventas	S/. 20.000,00	S/. 24.500,00	S/. 24.500,00	S/. 24.500,00	₺/. 24.500,00	S/. 24.500,00	S/. 24.500,00
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>2140</b>	<b>-625,89</b>	<b>1.477,97</b>	<b>3.335,33</b>	<b>5.192,69</b>	<b>7.050,05</b>	<b>8.907,41</b>
Gastos de Administrac	S/. 2.144,04	S/. 2.144,04	S/. 2.144,04	S/. 2.144,04	S/. 2.144,04	S/. 2.144,04	S/. 2.144,04
Gastos de Venta	S/. 4.524,40	S/. 4.524,40	S/. 4.524,40	S/. 4.524,40	S/. 4.524,40	S/. 4.524,40	S/. 4.524,40
<b>UTILIDAD AI</b>	<b>-S/. 4.528,44</b>	<b>-S/. 7.294,33</b>	<b>-S/. 5.190,47</b>	<b>-S/. 3.333,11</b>	<b>-S/. 1.475,75</b>	<b>S/. 381,61</b>	<b>S/. 2.238,97</b>
IR (30%)	-S/. 1.358,53	-S/. 2.188,30	-S/. 1.557,14	-S/. 999,93	-S/. 442,73	S/. 114,48	S/. 671,69
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>S/. -3.169,91</b>	<b>S/. -5.106,03</b>	<b>S/. -3.633,33</b>	<b>S/. -2.333,18</b>	<b>S/. -1.033,03</b>	<b>S/. 267,13</b>	<b>S/. 1.567,28</b>

**Fuente: Elaboración propia**



**Tabla 18 Flujo de Caja**

<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO</b>								
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
<b>INGRESOS</b>								
Ingresos	22140,00	23874,11	25977,97	27835,33	29692,69	31550,05	33407,41	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>22140,00</b>	<b>23874,11</b>	<b>25977,97</b>	<b>27835,33</b>	<b>29692,69</b>	<b>31550,05</b>	<b>33407,41</b>
<b>EGRESOS</b>								
Gastos Financieros	13471,00	13471,00	13471,00	13471,00	13471,00	13471,00	13471,00	
Impuestos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	114,48	671,69	
Otros Gastos	7311,51	7311,51	7311,51	7311,51	7311,51	7311,51	7311,51	
Gastos Administrativos	2144,04	2144,04	2144,04	2144,04	2144,04	2144,04	2144,04	
Gastos de ventas	4524,40	4524,40	4524,40	4524,40	4524,40	4524,40	4524,40	
Inversiones	434,70							
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>434,70</b>	<b>27450,95</b>	<b>27450,95</b>	<b>27450,95</b>	<b>27450,95</b>	<b>27565,43</b>	<b>28122,64</b>	
<b>F.C .E.</b>	<b>-434,70</b>	<b>-5310,95</b>	<b>-3576,84</b>	<b>-1472,98</b>	<b>384,38</b>	<b>2241,74</b>	<b>3984,62</b>	<b>5284,77</b>

**Fuente: Elaboración propia**

En el flujo de caja económico obtenemos las estimaciones de los siguientes meses; noviembre, diciembre, enero, febrero. Donde la empresa empezará a generar un F.C.E positivo a partir de noviembre, recordemos que la empresa tuvo una gran crisis en la rentabilidad ya que sus ventas no cubrían con sus gastos, por lo que la obtención de resultados positivos se da de manera paulatina a comparación de otras empresas. Se obtiene un beneficio costo de 1,002535949 que significaría el retorno de la inversión por cada sol.

### Rentabilidad Proyectada:

A continuación, el análisis de la proyección lineal y rentabilidad proyectada para la obtención de las estimaciones de noviembre, diciembre, enero y febrero.

**Tabla 19 Análisis de Regresión Lineal**

Meses	Ventas	Costo de Ventas	Pronostico		
<b>Sin Balanced Scorecard</b>					
Marzo	\$11.278,75	\$24.500,00	\$ -		
Abril	\$20.465,00	\$24.500,00	\$ -	R=	\$ -
Mayo	\$19.443,51	\$24.500,00	\$ -		
<b>Con Balanced Scorecard</b>					
Agosto	\$22.140,00	\$20.000,00	\$ -		
Septiembre	\$23.874,11	\$24.500,00	\$ -	R =	0,83692294
Octubre	\$25.977,97	\$24.500,00	\$ -	Existe una relación directa entre las variables	
Noviembre	\$27.835,33	\$24.500,00	\$27.342,00		
Diciembre	\$29.692,69	\$24.500,00	\$29.443,31		
Enero	\$31.550,05	\$24.500,00	\$31.544,61		
Febrero	\$33.407,41	\$24.500,00	\$33.645,92		

**Fuente: Elaboración propia**

Si  $-1 \leq R < -0,75$  -> existe una relación inversa entre las variables.

Si  $-0,75 \leq R < -0,25$  -> existe poca relación inversa entre las variables.

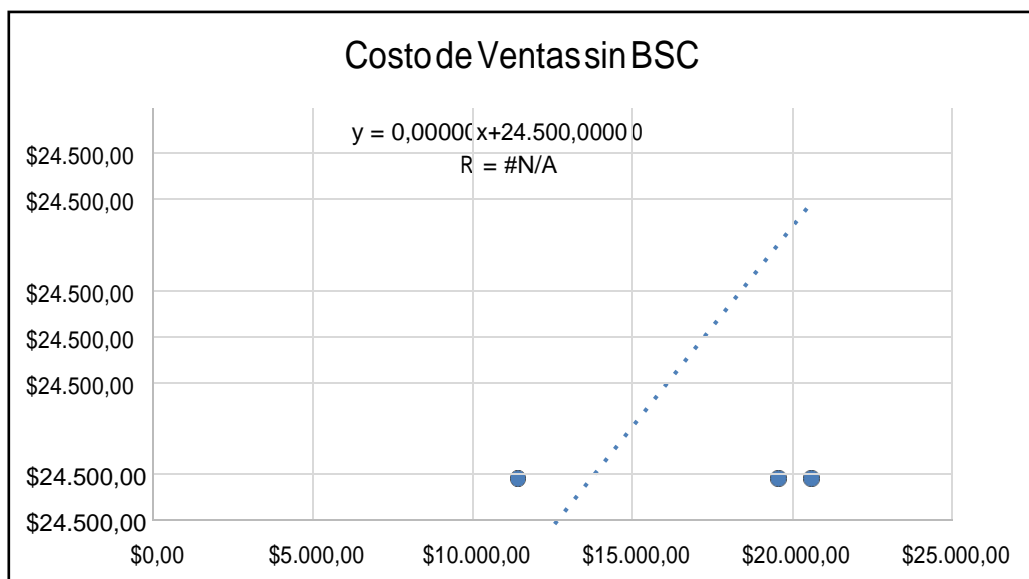
Si  $-0,25 \leq R < 0,25$  -> No hay relación.

Si  $0,25 \leq R < 0,75$  -> existe poca relación directa entre las variables.

Si  $0,75 \leq R \leq 1$  -> existe una relación directa entre las variables.

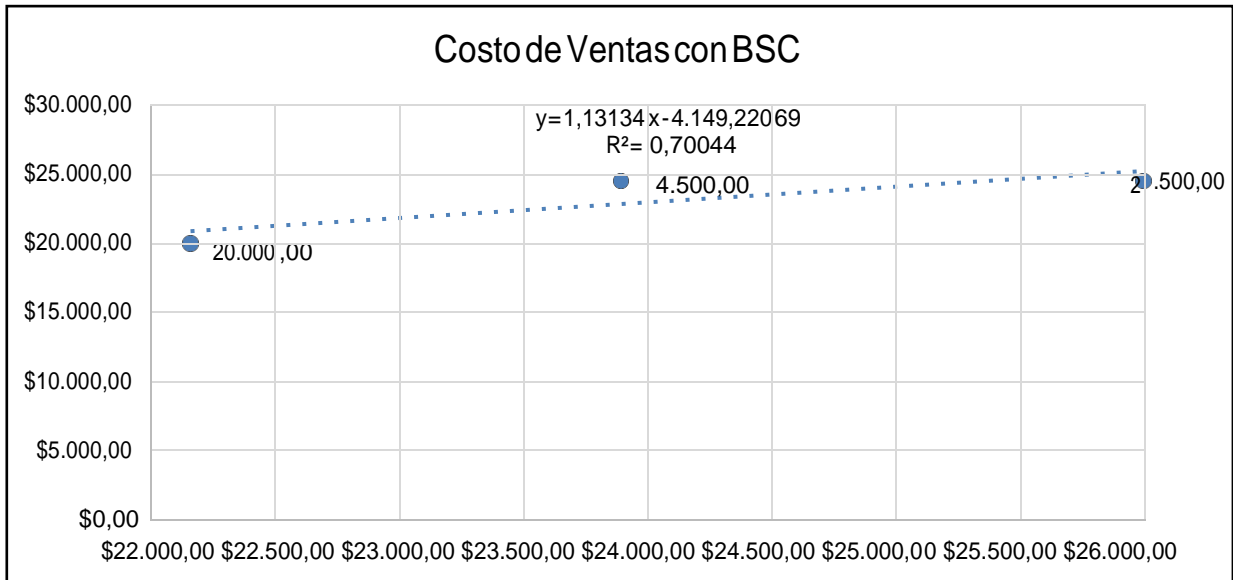
Según los resultados en el cuadro anterior se obtiene que hay una relación directa entre las ventas y el costo incurrido, mostrándose también los pronósticos y el comportamiento de las variables de los próximos meses que se mostrarán en la siguiente sección.

#### Ilustración 19 Costo de Ventas sin BSC



Fuente: Elaboración propia

## Ilustración 20 Costo de Ventas con BSC



**Fuente: Elaboración propia**

En la gráfica se destaca que la intersección en el eje Y es en  $-4149,22069$ , y se interpretaría que al no vender las suficientes matriculas para un diplomado virtual, este incurre el costo del curso entero. Según las gráficas se concluye que la empresa asumió el costo de ventas total (eje Y) en el primer trimestre de análisis ya que las ventas (eje X) no lograron aproximarse a la meta establecida, a comparación del segundo trimestre en donde las ventas se aproximaron más al eje Y, teniendo como resultados la reducción de costos en la empresa.

## Matriz Beneficio – Costo

**Tabla 20 Inversión para la implementación**

<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Asistencia de Gerencia	0	0
Director de Marketing y ventas	0	0
<b>RECURSOS MATERIALES</b>	<b>UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Cuadros	9.50	28.50
Hoja de tela	1.40	4.20
Incentivo al Personal	100	400
Impresiones y artículos de oficina	0.32	2.00
<b>TOTAL</b>	<b>111.22</b>	<b>434.7</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

Se realizó la fórmula de conversión de tasas para poder realizar el calculo de VAN y TIR. En esta ocasión se decidió optar por procesar los datos en la pagina de la Superintendencia Financiera de Colombia para evitar algún margen de error humano. Cabe recalcar que el 15% es lo mínimo exigido por entidades secundarias en el sector de servicios educativos.

### **Ilustración 21 Conversión TEA a TEM**

Tasa Anual Efectiva: 15%

Tasa Diaria Efectiva: 0.0383%

Tasa Mensual Efectiva: 1.1715%

**Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia**

**Análisis VAN, TIR, B/C**

Utilizando la información de los anteriores cuadros, se desarrolló el análisis del VAN y TIR según los meses de proyección que se explicó en el análisis económico financiero. Según los resultados, obtenemos un B/C de 1,00253, quiere decir que por cada sol invertido generamos 1,00253. Esto se debe a la constante perdida de ventas en los primeros 6 meses, tal como se muestra en la perspectiva financiera. Se llegó a la conclusión de que el generar este B/C representa el mejor de los casos en CADPerú

**Tabla 21 VAN TIR BC**

TI	2,12%									
	4mesesdeproyección									
VAN	467,4									
COK										
	1,1715%									
B/C	1,00253192									
VP(B)	0,00	21.883,63	23.324,42	25.085,96	26.568,29	28.012,93	29.420,56	30.791,83	185.087,62	
VP( C )	S/434,7	S/27.133,0	S/26.818,9	S/26.508,3	S/26.201,4	S/25.898,0	S/25.704,8	S/25.920,8	184.620,17	

**Fuente: Elaboración Propia**

### **III. RESULTADOS**

## Análisis Descriptivo

Para la parte estadística se consolida la información obtenida durante el mes de marzo pues este mes fue inicio a las actividades de investigación del Balanced Scorecard.

**Tabla 22 Análisis Descriptivo**

Financiero		Clientes		Procesos Internos		Desarrollo y Crecimiento	
Antes	Despues	Antes	Despues	Antes	Despues	Antes	Despues
0.46	0.94	0.60	0.53	0.60	0.60	-	0.50
0.84	1	0.15	0.93	0.40	0.60	0.50	0.75
0.79	0.97	1	0.60	0.40	0.80	0.50	0.75
0.90	1	0.87	0.60	0.60	0.80	0.75	1.00

Fuente: Elaboración Propia

Descriptivos			
		Estadístico	Error estándar
BSC_ANTES	Media	0.7460	0.09765
	Mediana	0.8140	
	Varianza	0.038	
	Desviación estándar	0.19530	
	Mínimo	0.46	
	Máximo	0.90	
	Rango	0.44	
BSC_DESPUES	Media	1.0195	0.03892
	Mediana	1.0170	
	Varianza	0.006	
	Desviación estándar	0.07783	
	Mínimo	0.94	
	Máximo	1.11	
	Rango	0.17	
BSC_CLIN_ANTES	Media	0.6705	0.19802
	Mediana	0.7330	
	Varianza	0.157	
	Desviación estándar	0.39603	
	Mínimo	0.15	
	Máximo	1.07	
	Rango	0.92	
BSC_CLIN_DES	Media	0.6665	0.09023
	Mediana	0.6000	

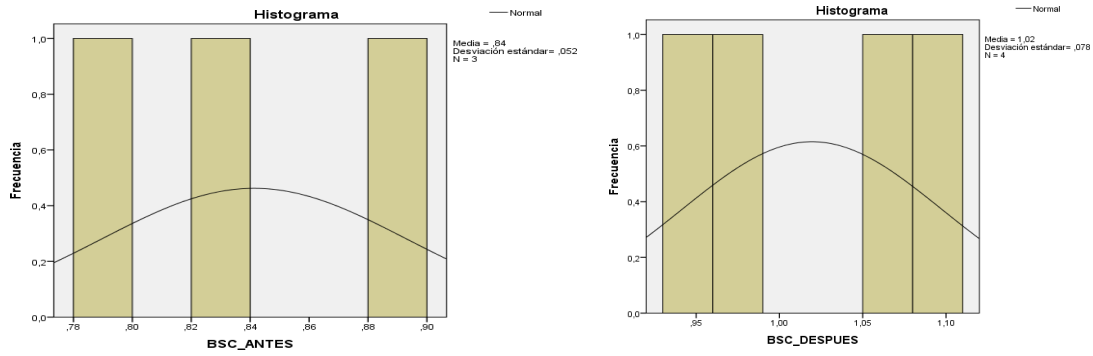


	Varianza	0.033	
	Desviación estándar	0.18045	
	Mínimo	0.53	
	Máximo	0.93	
	Rango	0.40	
BSC_PI_ANTES	Media	0.5000	0.05774
	Mediana	0.5000	
	Varianza	0.013	
	Desviación estándar	0.11547	
	Mínimo	0.40	
	Máximo	0.60	
	Rango	0.20	
BSC_PI_DESPUES	Media	0.7000	0.05774
	Mediana	0.7000	
	Varianza	0.013	
	Desviación estándar	0.11547	
	Mínimo	0.60	
	Máximo	0.80	
	Rango	0.20	
BSC_DC_ANTES	Media	0.5833	0.08333
	Mediana	0.5000	
	Varianza	0.021	
	Desviación estándar	0.14434	
	Mínimo	0.50	
	Máximo	0.75	
	Rango	0.25	
BSC_DC_DESPUES	Media	0.8333	0.08333
	Mediana	0.7500	
	Varianza	0.021	
	Desviación estándar	0.14434	
	Mínimo	0.75	
	Máximo	1.00	
	Rango	0.25	

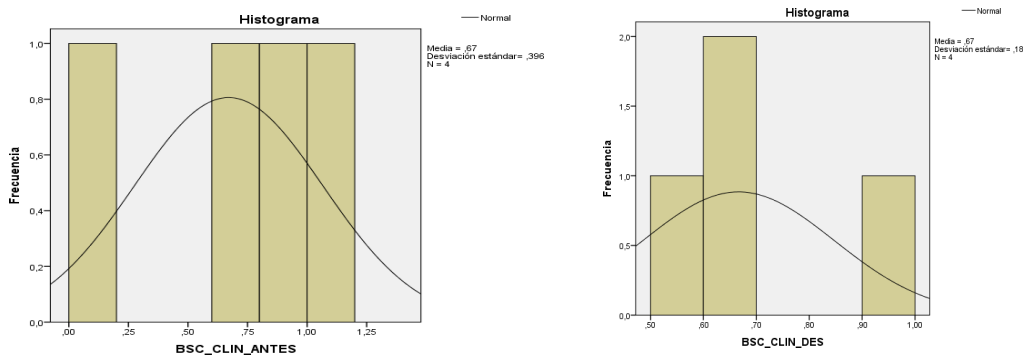
**Fuente: SPSS versión 22**

De los resultados se concluye lo siguiente:

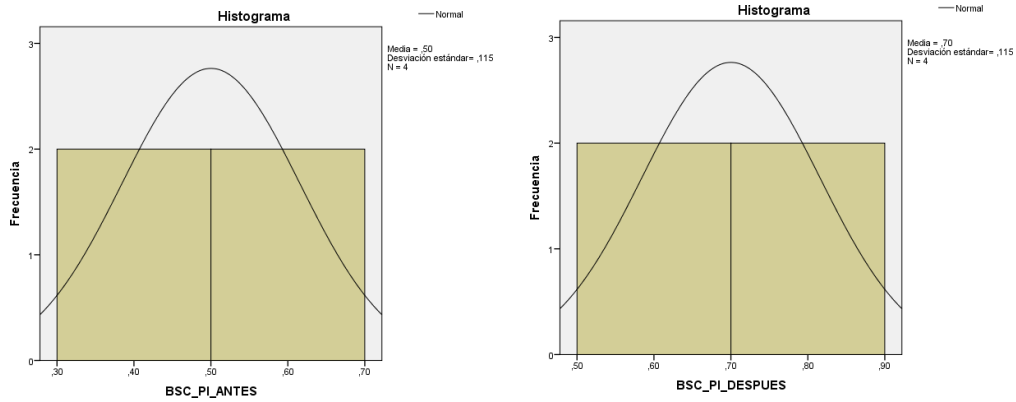
a) **La perspectiva Financiera** en el mes de octubre del 2018 tuvo un crecimiento porcentual de las ventas de 27%, lo que demuestra que se tuvo mayor venta tras la aplicación del BSC.



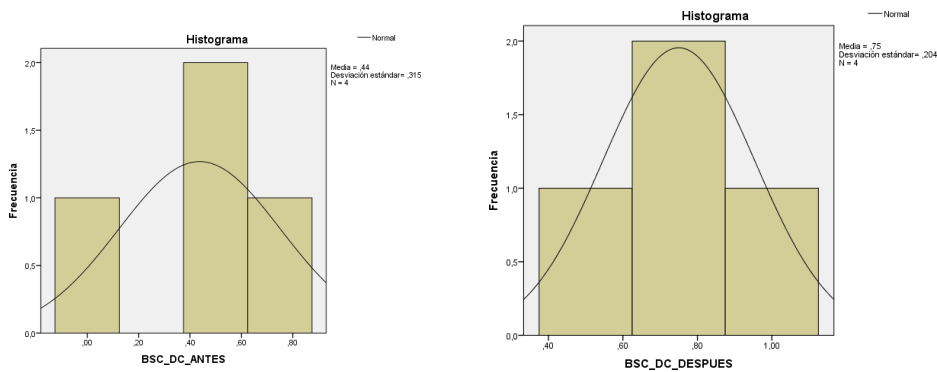
b) **La perspectiva Clientes** en el mes de octubre del 2018 tuvo una disminución porcentual en la deserción de 0% tras la implementación del BSC.



c) **La perspectiva Procesos Internos** en el mes de octubre del 2018 tuvo un incremento de 20% lo que demuestra que se tuvo un mayor control y mejora del desempeño en el personal de ventas tras la aplicación del BSC.



d) **La perspectiva Desarrollo y Crecimiento** en el mes de octubre del 2018 tuvo un incremento de 31%, lo que demuestra que se tuvo un mayor control y mejora en las capacitaciones al personal de ventas tras la aplicación del BSC.



**Tabla 23 Resumen porcentual de GRH y sus indicadores**

Planificación		Organización		Ejecución		Control	
Antes	Despues	Antes	Despues	Antes	Despues	Antes	Despues
	0.33	-	0.33	0.25	0.75	-	0.67
0.33	0.67	0.33	0.67	0.25	0.50	-	0.67
0.67	1.00	0.67	1.00	0.50	0.75	0.33	1
0.67	1.00	0.67	1.00	0.75	1.00	0.67	1

**Fuente: Elaboración Propia**

### 3.1 Procesamiento de Datos

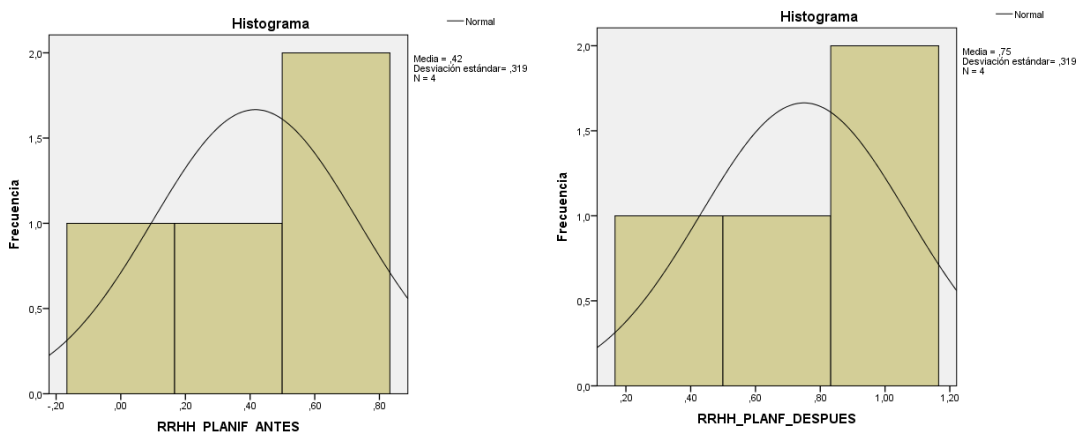
Se realiza el análisis descriptivo de la variable dependiente con sus dimensiones y respectivos indicadores.

#### 3.1.1 Estadística Descriptiva de la dimensión Planificación

Descriptivos			
		Estadístico	Error estándar
RRHH_PLANIF_ANTES	Media	0.4163	0.15941
	Mediana	0.4995	
	Varianza	0.102	
	Desviación estándar	0.31882	
	Mínimo	0.00	
	Máximo	0.67	
	Rango	0.67	
RRHH_PLANF_DESPUES	Media	0.7498	0.15967
	Mediana	0.8330	
	Varianza	0.102	
	Desviación estándar	0.31935	
	Mínimo	0.33	
	Máximo	1.00	
	Rango	0.67	

De la tabla se observa la relación que guarda la dimensión planificación antes y después de la implementación del Balanced Scorecard.

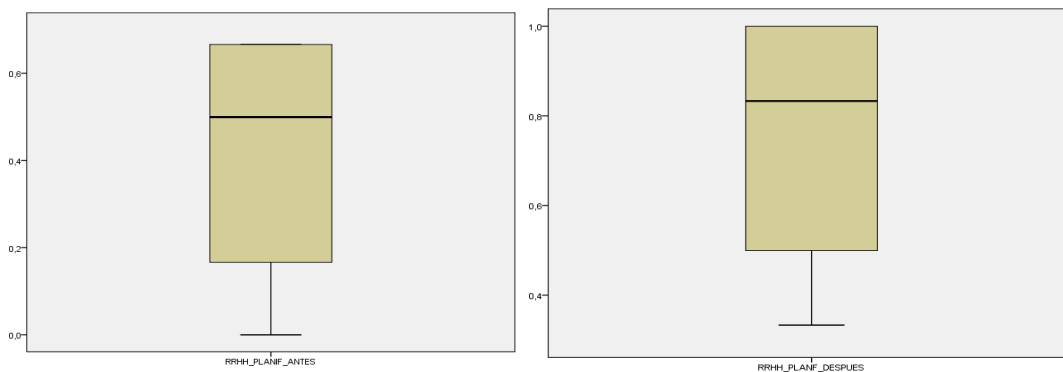
## Ilustración 22 Diagrama comparativo de frecuencias de la dimensión planificación



**Fuente: SPSS versión 22**

En la ilustración correspondiente a la dimensión planificación se observa la diferencia entre medias del antes y después, cuya diferencia porcentual es 33%.

## Ilustración 23 Diagrama comparativo de cajas



**Fuente: SPSS versión 22**

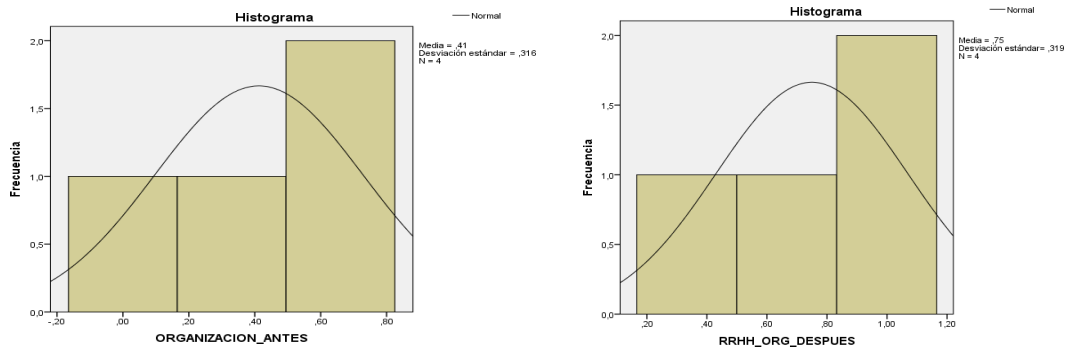
Según el gráfico de cajas se puede definir que antes de la aplicación del Balance Scorecard la planificación fue de 33% y al implementar el BSC logramos un resultado del 66% para la planificación después, por lo tanto, hubo una mejora del 33%.

### 3.1.2 Estadística Descriptiva dimensión Organización

ORGANIZACIÓN ANTES	Media	0,4125	0,15798
	Mediana	0,4950	
	Varianza	0,100	
	Desviación estándar	0,31595	
	Mínimo	0,00	
	Máximo	0,66	
	Rango	0,66	
ORGANIZACIÓN DESPUES	Media	0,7475	0,16059
	Mediana	0,8300	
	Varianza	0,103	
	Desviación estándar	0,32118	
	Mínimo	0,33	
	Máximo	1,00	
	Rango	0,67	

De la tabla se observa la relación que guarda la dimensión organización antes y después de la implementación del Balanced Scorecard.

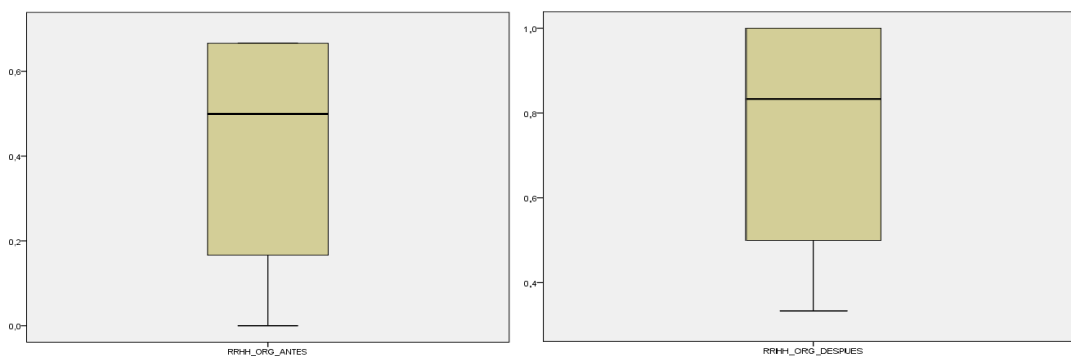
**Ilustración 24 Diagrama comparativo de frecuencias de la dimensión organización**



**Fuente: SPSS versión 22**

En la ilustración correspondiente a la dimensión organización se observa la diferencia entre medias del antes y después, cuya diferencia porcentual es 34% tras la implementación del BSC.

## Ilustración 25 Diagrama comparativo de cajas



**Fuente: SPSS versión 22**

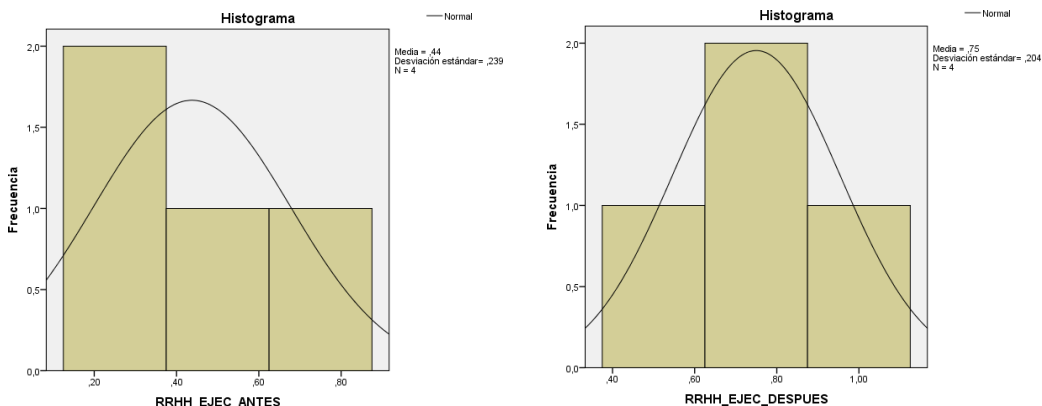
Según el gráfico de cajas se puede definir que antes de la aplicación del Balance Scorecard la organización fue del 42% y al implementar el BSC se logró que la planificación después fuera del 83%, por lo tanto, hubo una mejora del 33.5%.

### 3.1.3 Estadística Descriptiva dimensión ejecución

Descriptivos			
		Estadístico	Error estándar
RRHH_EJEC_ANTES	Media	0.4375	0.11968
	Mediana	0.3750	
	Varianza	0.057	
	Desviación estándar	0.23936	
	Mínimo	0.25	
	Máximo	0.75	
	Rango	0.50	
RRHH_EJEC_DESPUES	Media	0.7500	0.10206
	Mediana	0.7500	
	Varianza	0.042	
	Desviación estándar	0.20412	
	Mínimo	0.50	
	Máximo	1.00	
	Rango	0.50	

De la tabla se observa la relación que guarda la dimensión ejecución antes y después de la implementación del Balanced Scorecard.

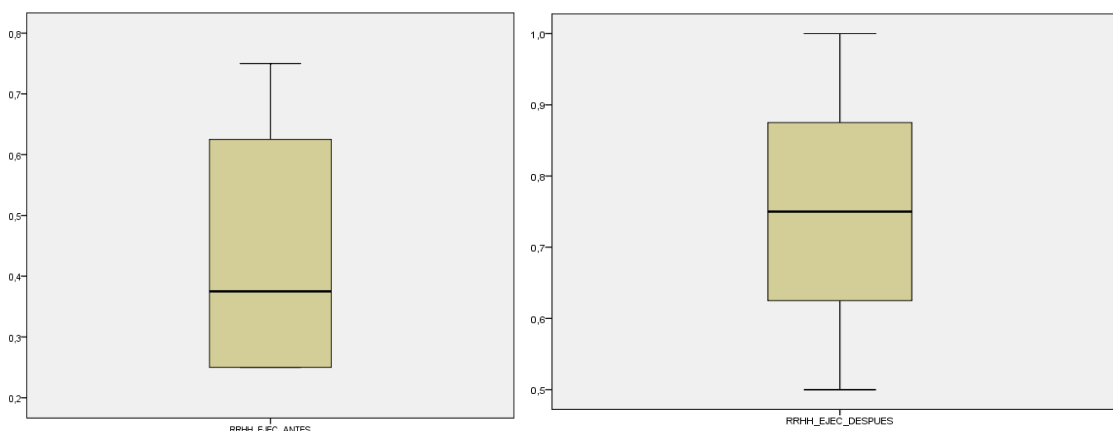
### Ilustración 26 Diagrama comparativo de frecuencias de la dimensión ejecución



Fuente: SPSS versión 22

En la ilustración correspondiente a la dimensión organización se observa la diferencia entre medias del antes y después, cuya diferencia porcentual es 31% tras la implementación del BSC.

### Ilustración 27 Diagrama comparativo de cajas



Fuente: SPSS versión 22

Según el gráfico de cajas se puede definir que antes de la aplicación del Balance Scorecard la ejecución fue de 37.5% y al implementar el BSC logramos un resultado del 75% para la ejecución después, por lo tanto, hubo una mejora del 37.5%.

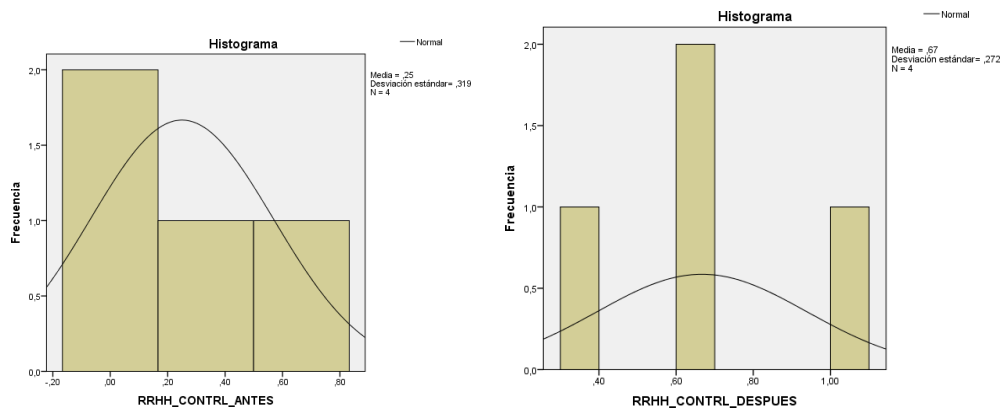


### 3.1.4 Estadística Descriptiva dimensión control

Descriptivos			
		Estadístico	Error estándar
RRHH_CONTRL_ANTES	Media	0.2498	0.15941
	Mediana	0.1665	
	Varianza	0.102	
	Desviación estándar	0.31882	
	Mínimo	0.00	
	Máximo	0.67	
	Rango	0.67	
RRHH_CONTRL_DESPUES	Media	0.6670	0.13615
	Mediana	0.6675	
	Varianza	0.074	
	Desviación estándar	0.27230	
	Mínimo	0.33	
	Máximo	1.00	
	Rango	0.67	

De la tabla se observa la relación que guarda la dimensión control antes y después de la implementación del Balanced Scorecard.

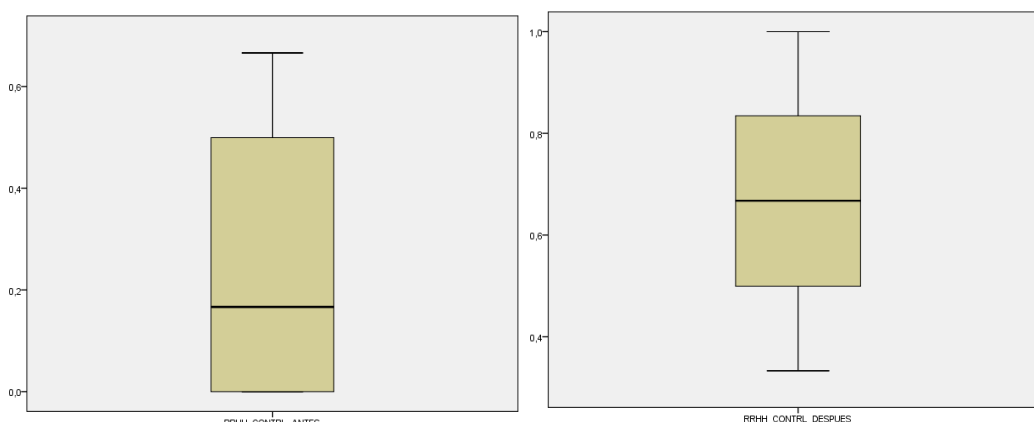
**Ilustración 28 Diagrama comparativo de frecuencias de la dimensión control**



Fuente: SPSS versión 22

En la ilustración correspondiente a la dimensión organización se observa la diferencia entre medias del antes y después, cuya diferencia porcentual es 63.50% tras la implementación del BSC.

### Ilustración 29 Diagrama comparativo de cajas



Fuente: SPSS versión 22

Según el gráfico de cajas se puede definir que antes de la aplicación del Balance Scorecard la ejecución fue de 25% y al implementar el BSC logramos un resultado del 83% para la ejecución después, por lo tanto, hubo una mejora del 58%.

## 3.2 Análisis Inferencial

Se elaboró la contrastación de la hipótesis general, utilizando un criterio de decisión, para de esta manera rechazar o aceptar la hipótesis. Para tal fin utilizaremos el software estadístico SPSS versión 22

### 3.2.1 Análisis de la Hipótesis General

#### Prueba de Normalidad

Mediante el análisis para la aceptación de la hipótesis general se verificará si los datos provienen de una distribución normal para una muestra menor a 30. Si el P valor es mayor al nivel de significancia  $\alpha$  (0.05) quiere decir que los datos provienen de una distribución normal, donde:

Ho: Los datos no provienen de una distribución normal.

Ha: Los datos provienen de una distribución normal.

**A. Variable Dependiente: Gestión de Recursos Humanos:** Se obtienen los siguientes datos de la variable Gestión de Recursos Humanos.

**Tabla 24 Prueba de normalidad de GRH**

<b>Pruebas de normalidad</b>			
	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
RRHH_EJEC_ANTES	0.863	4	0.272
RRHH_EJEC_DESPUES	0.945	4	0.683
a. Corrección de significación de Lilliefors			

**Fuente: SPSS versión 22**

**Tabla 25 Prueba de normalidad**

<b>Pruebas de normalidad</b>		
P valor (antes) = 0.863	>	0.050
P valor (antes) = 0.945	>	0.050

**Fuente: Elaboración propia**

Según los resultados obtenidos para la variable gestión de recursos humanos, al cumplirse el criterio de los resultados obtenidos antes y después cuyo valor es mayor que 0,05, se concluye que provienen de una distribución normal. Por lo que se aplicará el estadígrafo T-student, en donde:

### **Prueba de Hipótesis**

Ho: La implementación del Balanced Scorecard no incrementa la GRH de la Corporación Americana de Desarrollo, Jesús María, 2018.

Ha: La implementación del Balanced Scorecard incrementa la GRH de la Corporación Americana de Desarrollo, Jesús María, 2018.

**Tabla 26 Estadísticas de muestras emparejadas de la variable dependiente**

Estadísticas de muestras emparejadas					
		Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
Par 1	RRHH_EJEC_ANTES	0.4375	4	0.23936	0.11968
	RRHH_EJEC_DESPUES	0.7500	4	0.20412	0.10206

**Fuente: SPSS versión 22**

En la tabla se puede observar que antes de la aplicación del Balanced Scorecard, la media fue de 43,75% y después de que se aplicó el Balance Scorecard fue de 75%, donde se mejoró en un 31% a partir de la medición pre test en los meses julio, agosto, septiembre y octubre del 2018.

**Tabla 27 T-Student de Gestión de Recursos Humanos**

Prueba de muestras emparejadas									
		Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	confianza de la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	RRHH_ANTES - RRHH_DESPUES	-0.31250	0.12500	0.06250	-0.51140	-0.11360	-5.000	3	0.015

**Fuente: SPSS versión 22**

De la tabla anterior se puede observar que el resultado en Sig. (bilateral) es de 0,015, siendo así, menor que 0,05, por lo que se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (Ha), con una mejora de 31%. Por lo que se concluye lo siguiente:

Ho: La implementación del Balanced Scorecard no incrementa la GRH de la Corporación Americana de Desarrollo, Jesús María, 2018. ( $P > \alpha=0,05$ )

Ha: La implementación del Balanced Scorecard incrementa la GRH de la Corporación Americana de Desarrollo, Jesús María, 2018. ( $P < \alpha=0,05$ )

**B. Análisis primera dimensión Planificación:** Se obtienen los siguientes datos de la dimensión Planificación.

**Tabla 28 Prueba de normalidad Planificación**

<b>Pruebas de normalidad</b>			
	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
RRHH_PLANIF_ANTES	0.863	4	0.272
RRHH_PLANF_DESPUES	0.863	4	0.273

a. Corrección de significación de Lilliefors

**Fuente: SPSS versión 22**

**Tabla 29 Prueba de normalidad**

<b>Pruebas de normalidad</b>		
P valor (antes) = 0,272	>	0,050
P valor (después) = 0,273	>	0,050

**Fuente: Elaboración propia**

Según los resultados obtenidos para la dimensión Ejecución, al cumplirse el criterio de los resultados obtenidos antes y después cuyo valor es mayor que 0,05, se concluye que provienen de una distribución normal. Por lo que se aplicará el estadígrafo T-Student, en donde:

**Prueba de Hipótesis**

Ho: La implementación del Balanced Scorecard no incrementa la planificación de la Corporación Americana de Desarrollo, Jesús María, 2018.

Ha: La implementación del Balanced Scorecard incrementa la planificación de la Corporación Americana de Desarrollo, Jesús María, 2018.

**Tabla 30 Estadísticas de muestras emparejadas de Planificación**

<b>Estadísticas de muestras emparejadas</b>					
		Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
Par 1	RRHH_PLANIF_ANTES	0.4163	4	0.31882	0.15941
	RRHH_PLANF_DESPUES	0.7498	4	0.31935	0.15967

**Fuente: SPSS versión 22**

En la tabla se puede observar que antes de la aplicación del Balanced Scorecard, la media fue de 41,63% y después de que se aplicó el Balance Scorecard fue de 74,98%, donde se mejoró en un 33,50% a partir de la medición pre test en los meses julio, agosto, septiembre y octubre del 2018.

**Tabla 31 T-student de Planificación**

Prueba de muestras emparejadas									
		Diferencias emparejadas				t	gl	Sig. (bilateral)	
		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	confianza de la diferencia				
					Inferior				Superior
Par 1	RRHH_PLANIF_ANTES - RRHH_PLANF_DESPUES	-0.33350	0.00058	0.00029	-0.33442	-0.33258	-1155.278	3	0.000

**Fuente: SPSS versión 22**

De la tabla anterior se puede observar que el resultado en Sig. (bilateral) es de 0,000, siendo así, menor que 0,05, por lo que se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (Ha) concluyendo lo siguiente:

Ho: La implementación del Balanced Scorecard no incrementa la Planificación de la Corporación Americana de Desarrollo, Jesús María, 2018. ( $P > \alpha=0,05$ )

Ha: La implementación del Balanced Scorecard incrementa la Planificación de la Corporación Americana de Desarrollo, Jesús María, 2018. ( $P < \alpha=0,05$ )

**C. Análisis primera dimensión Organización:** Se obtienen los siguientes datos de la dimensión Organización.

**Tabla 32 Prueba de normalidad organización**

<b>Pruebas de normalidad</b>			
	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
RRHH_ORG_ANTES	0.863	4	0.272
RRHH_ORG_DESPUES	0.863	4	0.273

a. Corrección de significación de Lilliefors

**Fuente: SPSS versión 22**

**Tabla 33 Prueba de normalidad**

<b>Pruebas de normalidad</b>	
P valor (antes) = 0,272	> 0,050
P valor (después) = 0,273	> 0,050

**Fuente: Elaboración propia**

Según los resultados obtenidos para la variable gestión de recursos humanos, al cumplirse el criterio de los resultados obtenidos antes y después cuyo valor es mayor que 0,05, se concluye que provienen de una distribución normal. Por lo que se aplicará el estadígrafo T-student, en donde:

### **Prueba de Hipótesis**

Ho: La implementación del Balanced Scorecard no incrementa la Organización de la Corporación Americana de Desarrollo, Jesús María, 2018.

Ha: La implementación del Balanced Scorecard incrementa la Organización de la Corporación Americana de Desarrollo, Jesús María, 2018.

**Tabla 34 Estadísticas de muestras emparejadas de la variable dependiente**

Estadísticas de muestras emparejadas					
		Media	N	Desviación estándar	error estándar
Par 1	RRHH_ORG_ANTES	0.4163	4	0.31882	0.15941
	RRHH_ORG_DESPUES	0.7498	4	0.31935	0.15967

**Fuente: SPSS versión 22**

En la tabla se puede observar que antes de la aplicación del Balanced Scorecard, la media fue de 41,25% y después de que se aplicó el Balance Scorecard fue de 74,98%, donde se mejoró en un 33,30% a partir de la medición pre test en los meses julio, agosto, septiembre y octubre del 2018.

**Tabla 35 T-Student de la dimensión Organización**

Prueba de muestras emparejadas									
		Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	confianza de la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	RRHH_ORG_ANTES - RRHH_ORG_DESPUES	-0.33350	0.00058	0.00029	-0.33442	-0.33258	-1155.278	3	0.000

**Fuente: SPSS versión 22**

De la tabla anterior se puede observar que el resultado en Sig. (bilateral) es de 0,000, siendo así, menor que 0,05, por lo que se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (Ha), con una mejora de 33.50%. Por lo que se concluye lo siguiente:

Ho: La implementación del Balanced Scorecard no incrementa la Organización de la Corporación Americana de Desarrollo, Jesús María, 2018. ( $P > \alpha=0,05$ )

Ha: La implementación del Balanced Scorecard incrementa la Organización de la Corporación Americana de Desarrollo, Jesús María, 2018. ( $P < \alpha=0,05$ )



**D. Análisis primera dimensión Ejecución:** Se obtienen los siguientes datos de la dimensión Ejecución.

**Tabla 36 Prueba de normalidad Ejecución**

<b>Pruebas de normalidad</b>			
	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
RRHH_EJEC_ANTES	0.863	4	0.272
RRHH_EJEC_DESPUES	0.945	4	0.683

a. Corrección de significación de Lilliefors

**Fuente: SPSS versión 22**

**Tabla 37 Prueba de normalidad**

<b>Pruebas de normalidad</b>		
P valor (antes) = 0,272	>	0,050
P valor (después) = 0,683	>	0,050

**Fuente: Elaboración propia**

Según los resultados obtenidos para la dimensión ejecución, al cumplirse el criterio de los resultados obtenidos antes y después cuyo valor es mayor que 0,05, se concluye que provienen de una distribución normal. Por lo que se aplicará el estadígrafo T-student, en donde:

**Prueba de Hipótesis**

Ho: La implementación del Balanced Scorecard no incrementa la Ejecución de la Corporación Americana de Desarrollo, Jesús María, 2018.

Ha: La implementación del Balanced Scorecard incrementa la Ejecución de la Corporación Americana de Desarrollo, Jesús María, 2018.

**Tabla 38 Estadísticas de muestras emparejadas de Ejecución**

<b>Estadísticas de muestras emparejadas</b>					
		Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
Par 1	RRHH_EJEC_ANTES	0.4375	4	0.23936	0.11968
	RRHH_EJEC_DESPUES	0.7500	4	0.20412	0.10206

**Fuente: SPSS versión 22**

En la tabla se puede observar que antes de la aplicación del Balanced Scorecard, la media fue de 43,75% y después de que se aplicó el Balance Scorecard fue de 75%, donde se mejoró en un 31,25% a partir de la medición pre test en los meses julio, agosto, septiembre y octubre del 2018.

**Tabla 39 T-Student de la dimensión Ejecución**

Prueba de muestras emparejadas									
		Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	confianza de la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	RRHH_EJEC_ANTES - RRHH_EJEC_DESPUES	-0.31250	0.12500	0.06250	-0.51140	-0.11360	-5.000	3	0.015

**Fuente: SPSS versión 22**

De la tabla anterior se puede observar que el resultado en Sig. (bilateral) es de 0,015, siendo así, menor que 0,05, por lo que se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) y se acepta la hipótesis alterna (H<sub>a</sub>), con una mejora de 33.50%. Por lo que se concluye lo siguiente:

H<sub>0</sub>: La implementación del Balanced Scorecard no incrementa la Ejecución de la Corporación Americana de Desarrollo, Jesús María, 2018. ( $P > \alpha=0,05$ )

H<sub>a</sub>: La implementación del Balanced Scorecard incrementa la Ejecución de la Corporación Americana de Desarrollo, Jesús María, 2018. ( $P < \alpha=0,05$ )

**E. Análisis primera dimensión Control:** Se obtienen los siguientes datos de la dimensión Ejecución.

**Tabla 40 Prueba de normalidad Control**

<b>Pruebas de normalidad</b>			
	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
RRHH_CONTRL_ANTES	0.863	4	0.272
RRHH_CONTRL_DESPUES	0.947	4	0.696

a. Corrección de significación de Lilliefors

**Fuente: SPSS versión 22**

**Tabla 41 Prueba de normalidad**

<b>Pruebas de normalidad</b>		
P valor (antes) = 0,272	>	0,050
P valor (después) = 0,696	>	0,050

**Fuente: Elaboración propia**

Según los resultados obtenidos para la dimensión Control, al cumplirse el criterio de los resultados obtenidos antes y después cuyo valor es menor que 0,05, se concluye que provienen de una distribución normal. Por lo que se aplicará el estadígrafo T-student, en donde:

### **Prueba de Hipótesis**

Ho: La implementación del Balanced Scorecard no incrementa el Control de la Corporación Americana de Desarrollo, Jesús María, 2018.

Ha: La implementación del Balanced Scorecard incrementa el Control de la Corporación Americana de Desarrollo, Jesús María, 2018.

**Tabla 42 Estadísticas de muestras emparejadas de Control**

Estadísticas de muestras emparejadas					
		Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
Par 1	RRHH_CONTRL_ANTES	0.2498	4	0.31882	0.15941
	RRHH_CONTRL_DESPUES	0.6670	4	0.27230	0.13615

**Fuente: SPSS versión 22**

En la tabla se puede observar que antes de la aplicación del Balanced Scorecard, la media fue de 24,98% y después de que se aplicó el Balance Scorecard fue de 66,70%, donde se mejoró en un 41,72% a partir de la medición pre test en los meses julio, agosto, septiembre y octubre del 2018.

**Tabla 43 Prueba de muestras emparejadas**

Prueba de muestras emparejadas									
		Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	confianza de la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	RRHH_CONTRL_ANTES - RRHH_CONTRL_DESPUES	-0.41725	0.16783	0.08392	-0.68431	-0.15019	-4.972	3	0.016

**Fuente: SPSS versión 22**

De la tabla anterior se puede observar que el resultado en Sig. (bilateral) es de 0,016, siendo así, menor que 0,05, por lo que se acepta la hipótesis nula (Ho) y se rechaza la hipótesis alterna (Ha) concluyendo lo siguiente:

Ho: La implementación del Balanced Scorecard no incrementa el Control de la Corporación Americana de Desarrollo, Jesús María, 2018. ( $P > \alpha=0,05$ )

Ha: La implementación del Balanced Scorecard incrementa el Control de la Corporación Americana de Desarrollo, Jesús María, 2018. ( $P < \alpha=0,05$ )

## **IV. DISCUSIONES**

- Según los resultados obtenidos en nuestra hipótesis general, se evidencia una mejora de la GRH a partir de la implementación del Balanced Scorecard en la Corporación Americana de Desarrollo, Jesús María, 2018. El nivel de significancia que se logró en esta tesis fue del 0,034 siendo menor que 0,05. Por lo que se concluye que se logró un incremento del 27,25% en el desempeño de la Gestión de Recursos Humanos de ventas. Actualmente el B/C de nuestra implementación es de 1,002535, mientras que en la tesis de Colmont Villacres, Maria Fernanda y Landaburu Tufiño, Erick Bernardo (2014) en su tesis Plan estratégico de Marketing para el mejoramiento de las ventas de la empresa MIZPA S.A. de tipo aplicada, al finalizar su desarrollo logró aumentar las ventas en un 20% obteniendo un B/C de 1.03 soles. Estos resultados se ven diferenciados por temas de años proyectados, en la tesis de Colmont y Landaburu proyectaron su flujo de caja y crecimiento de ventas en 5 años, en cambio en esta tesis se consideró 8 meses reales.
  
- Según los resultados obtenidos en nuestra hipótesis general, se evidencia una mejora de la GRH a partir de la implementación del Balanced Scorecard en la Corporación Americana de Desarrollo, Jesús María, 2018. El nivel de significancia que se logró en esta tesis fue del 0,034 siendo menor que 0,05. Por lo que se concluye que se logró un incremento del 27,25% en el desempeño de la Gestión de Recursos Humanos de ventas. Actualmente el B/C de nuestra implementación es de 1,002535. Por otro lado, Norman Ronald, Arroyo Gallardo (2004) en su tesis de Implantación de un sistema de ventas en una empresa de asesoría contable y fiscal de tipo aplicada, se obtuvo un crecimiento en un 10% trimestralmente en relación a la previsión de ventas, en términos monetarios sería un indicador de meta de \$ 116370, teniendo como resultado real \$ 128007 por trimestre.

## **V. CONCLUSIONES**

Durante el proceso de investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se logró determinar, a través de los resultados estadísticos e indicadores, que la implementación del Balanced Scorecard ha incrementado la gestión de los Recursos Humanos (desempeño de ventas) de la Corporación Americana de Desarrollo, Jesús María, 2018, con un nivel de significancia de 0,034, por lo cual se concluye con el rechazo de la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna y se logró una mejora del desempeño de ventas o crecimiento de ventas en un 27,25%.
- También se logró una mejora significativa según los resultados obtenidos de la dimensión Planificación con un nivel de significancia de 0,000, por lo cual se concluye con el rechazo de la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna y se logró una mejora de la Planificación en un 33%.
- Obtenemos mismos resultados en la dimensión de Organización donde se obtuvo resultados con un nivel de significancia de 0,000, por lo cual se concluye con el rechazo de la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna y se logró una mejora de la Organización en un 33,30%.
- En la dimensión de Ejecución se obtuvo resultados con un nivel de significancia de 0,015, por lo cual se concluye con el rechazo de la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna y se logró una mejora de la Ejecución en un 33,50%.
- En la dimensión de Control se obtuvo resultados con un nivel de significancia de 0,016, por lo cual se concluye con el rechazo de la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna y se logró una mejora de Control en un 41,72%.



## **VI. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda a los futuros investigadores evitar tomar los mismos datos del BSC expresados en esta tesis, ya que los indicadores de esta herramienta son únicos basados en la necesidad de la corporación. Estos a su vez se puede definir con una matriz de priorización y con el diagrama Ishikawa, cuyo resultado son aquellos factores que generan el mayor parte de la problemática.
- Se recomienda a los interesados en el Balanced Scorecard establecer correctamente los objetivos institucionales y adecuarlos a cada perspectiva mediante reuniones con el personal encargado y ejecutivos según organigrama. Todo esto con el fin de establecer las actividades prioritarias que generarían valor en los procesos y a la empresa.

## VII. REFERENCIAS

AMENDOLA, L. J., 2011, Balanced Scorecard en la gestión del mantenimiento, [Accessed 27 May 2018] Available from: <http://www.scribd.com/doc/2939997/Balanced-Scorecard-en-la-Gestion-del-Mantenimiento>

ARROYO GALLARDO, NORMAN RONALDO, 2004, IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE VENTAS EN UNA EMPRESA DE ASESORÍA CONTABLE Y FISCAL. Título de ingeniero industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala.

ARBULU, Miluska. (2016). Gestión de recursos humanos y calidad de servicio, en el juzgado de paz letrado de La Banda de Shilcayo, San Martín – 2016. GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA. Universidad Cesar Vallejo.

ALVEIRO MONTOYA, CESAR, 2011, El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa. *Scielo.org.ar* [online]. 2011. [Accessed 27 May 2018]. Available from: <http://www.scielo.org.ar/img/revistas/vf/v15n2/html/v15n2a03.htm>

BONO CABRÉ, ROSER (s.f) DISEÑOS CUASI-EXPERIMENTALES Y LONGITUDINALES. Available from: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/30783/1/D.%20cuasi%20y%20longitudinales.pdf>

BROGGI, ADRIÁN (2010) Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración. Maestría en Administración de Negocios. Universidad Tecnológica Nacional. Available from: <http://posgrado.frba.utn.edu.ar/prod-cient/tesis/MAN-2011-Broggi.pdf>

BEHAR RIVERO, DANIEL S, 2008, *Metodología de la investigación*. A. Rubeira.

CAMACHO M., M. (2002). DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS DE UNA HERRAMIENTA PODEROSA. *Via Salud*, p.2.

CARMEN MUÑOZ, EDITH, 2009, Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación. *Scielo.org.mx* [online]. 2009. [Accessed 27 May 2018]. Available from: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-358X2009000200005&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-358X2009000200005&script=sci_arttext&tlng=pt)

CLAUDIO PÉRISSÉ, MARCELO, 2001, El Balanced Scorecard Y La Gestión De Recursos Humanos. *Cyta.com.ar* [online]. 2001. [Accessed 27 May 2018]. Available from: <http://www.cyta.com.ar/ta0102/rrhh.htm>

CAMARGO, ELIANA, 2008, LA ORGANIZACION Y ESTRUCTURA. *Elianamartinez.blogspot.pe* [online]. 2008. [Accessed 28 May 2018]. Available from: <http://elianamartinez.blogspot.pe/2008/02/la-organizacion-y-estructura.html>

CHUEQUE, GRACIELA, [no date], *Organizacion* [online]. La Plata, Argetina. [Accessed 28 May 2018]. Available from: <http://www.mdp.edu.ar/humanidades/documentacion/.../ORGANIZACION.../MI150>.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 7ma ed. México: Mc Graw Hill Interamericana, 2014. 489 pp.

ISBN: 9781055004

CUESTA SANTOS, A. (2005). *GESTION DE RECURSOS HUMANOS. Libro de GRH: Compilación bibliográfica para Curso a Distancia*. La Habana.

FERNANDEZ, ALBERTO, 2001, El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. Revista de antiguos alumnos.

GARCÍA SUÁREZ, José Luis, ARIAS ÁLVAREZ, Ana María and MACHADO CABEZAS, Ángel, 1999, *Metodología para el diseño e implementación de un sistema de información de gestión para PYMES*. 18. Oviedo, España.

GÓMEZ, LUIS R, BLAKIN, DAVID B and CARDY, ROBERT L, 2008, *Gestión de Recursos Humanos*. 5. Madrid: Alberto Cañizal.

GUERRERO CHAPARRO, G. and HÉRNANDEZ DÍAS, C. (2000). The balancee! scorecard: un sistema de control estratégico para la gestión pública. Bogotá Colombia: INNOVAR, pp.128-135.

ITSON, EL BALANCED SCORECARD, UNA HERRAMIENTA PARA LA PLANEACIÓN ESTRATATEGICA THE BALANCE SCORDECARD, A TOOL FOR PLANNING STRATEGIC [online]. Mexico. [Accessed 6 November 2017]. Available from:

[http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17ael\\_bsc\\_una\\_herramienta\\_para\\_la\\_planeacion\\_estrategicax.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17ael_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf)

KAPLAN, ROBERT and NORTON, DAVID, 1996, The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action [online]. 1. United States of America. [Accessed 6 November 2017].

Available from:

[https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=mRHC5kHXczEC&oi=fnd&pg=PR7&dq=The+Balanced+ScoreCard:+Translating+Strategy+into+Action%22,+Harvard+Business+School+Press,+Boston,+1996&ots=wySq8C5Ih&sig=q7a\\_JsPEWDOCujwtlW8\\_T61kEwg#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=mRHC5kHXczEC&oi=fnd&pg=PR7&dq=The+Balanced+ScoreCard:+Translating+Strategy+into+Action%22,+Harvard+Business+School+Press,+Boston,+1996&ots=wySq8C5Ih&sig=q7a_JsPEWDOCujwtlW8_T61kEwg#v=onepage&q&f=false)

KOONTZ Y O'DONNELL. ADMINISTRACIÓN.- McGraw Hill, octava edición. México, 1984

Maria Fernanda, C. and Erick Bernando, L. (2014). PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS VENTAS DE LA EMPRESA MIZPA S.A.. Título de Ingeniería comercial. Universidad Politécnica Salesiana.

MARTINEZ CARABALLO, N. (2007) Recursos Humanos y Management Empresarial. El caso de Satisfacción laboral. Recuperado el 21 de septiembre de 2017 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2692060>

MORALES, TERESA, 2016, EMPRESAS. 43% de sobrecostos sería por mala selección de personal. La Republica [online]. 2016. [Accessed 11 October 2017]. Available from: <http://larepublica.pe/economia/788014-empresas-43-de-sobrecostos-seria-por-mala-seleccion-de-personal>

Murillo, W. (2008). La investigación científica

MEMBRADO MARTINEZ, J. (2007). Metodologías Avanzadas para la planificación y mejora. Madrid España: Ediciones Días de Santos, p.78.

MORENO-GALINDO, ELISEO, 2013, ¿QUE ES LA POBLACIÓN EN UNA INVESTIGACIÓN? *Tesis-investigacion-cientifica.blogspot.pe* [online]. 2013. [Accessed 27 May 2018]. Available from: <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.pe/2013/08/que-es-la-poblacion.html>

LaRepublica (2016). EMPRESAS. 43% de sobrecostos sería por mala selección de personal. [online] párr. 2. Available at: <https://larepublica.pe/economia/788014-empresas-43-de-sobrecostos-seria-por-mala-seleccion-de-personal> [Accessed 28 Apr. 2018].

LaRepublica (2013). El 90% de las empresas en el Perú son de tipo familiar. [online] p.párr. 8. Available at: <https://larepublica.pe/economia/722625-el-90-de-las-empresas-en-el-peru-son-de-tipo-familiar> [Accessed 28 Apr. 2018].

LOSADA, Carlos. (2010). Selección, Formación y Desarrollo, herramientas de Creación de Valor Compartido. Cuadernos de reflexión en torno a la práctica empresarial responsable, [online] (3), p.13. Available at: <https://empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/documents/publicaciones/cuaderno-cvc-seleccion-formacion-desarrollo.pdf> [Accessed 28 Apr. 2018].

PÉREZ CRUZ, M. (2006). EL BALANCED SCORECARD COMO MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA ESTRATEGIA. [online] Imef.org.mx. Available at: [http://www.imef.org.mx/publicaciones/boletinestecnicosorig/BOL\\_08\\_06\\_CTN\\_CC.PDF](http://www.imef.org.mx/publicaciones/boletinestecnicosorig/BOL_08_06_CTN_CC.PDF) [Accessed 26 May 2018].

P. ROBBINS, S. and COULTER, M. (2005). Administración. 8th ed. Atlacomulco México: Marisa de Anta, p.185.

PÉREZ CRUZ, MANUEL, 2006, EL BALANCED SCORECARD COMO MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA ESTRATEGIA. *Imef.org.mx* [online]. 2006. [Accessed 26 May 2018]. Available from: [http://www.imef.org.mx/publicaciones/boletinestecnicosorig/BOL\\_08\\_06\\_CTN\\_CC.PDF](http://www.imef.org.mx/publicaciones/boletinestecnicosorig/BOL_08_06_CTN_CC.PDF)

PARRA VILLANUEVA, Luis Fernando, 2009, MODELO DE DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL EN LA POBLACIÓN VULNERABLE DE SANTIAGO DE CALI. *Redalyc.org* [online]. 2009. [Accessed 27 May 2018]. Available from: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433571010>

PÉREZ HERRERA, YAIMARA, 2014, Clima organizacional en el ámbito empresarial cubano. Máster en Administración de Negocios. Universidad de la Habana.

RUIZ MEDINA, MANUEL ILDEFONSO, 2011, *POLITICAS PÚBLICAS EN SALUD Y SU IMPACTO EN EL SEGURO POPULAR EN CULIACÁN, SINALOA, MÉXICO*. Doctorado en Estudios Fiscales. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA.

ROJAS SORIANO, RAÚL, 2013, *Guía para realizar investigaciones Sociales*. 38. Madrid: Plaza y Valdes.

SCHATZMAN, E. (2018). Le Journal de Physique Colloques. [online] Available at: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n-01-demografia-empresarial-iv-trim2017\\_feb2018.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n-01-demografia-empresarial-iv-trim2017_feb2018.pdf) [Accessed 28 Apr. 2018].

Software ISO. (2015). La gestión integrada de Recursos Humanos con Balanced Scorecard. [online] Available at: <https://www.isotools.org/2015/08/25/la-gestion-integrada-de-recursos-humanos-con-balanced-scorecard/> [Accessed 28 Apr. 2018].

SOLÓRZANO, ANDREA (2014) Propuesta de Implementación del Balanced ScoreCard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) para medir la Gestión de Recursos Financieros y Humanos de la empresa editorial Don Bosco en la ciudad de Cuenca. Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría. Universidad Politécnica Salesiana. Available from: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7125/1/UPS-CT003930.pdf>

TiedCOMM, d. (2018). Balanced ScoreCard con un enfoque de indicadores confiables. [online] Infoviews.com.mx. Available at: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/> [Accessed 28 Apr. 2018].

VILCHEZ, Karla. (2015). Propuesta de un modelo de éxito de planeamiento estratégico basado en la consolidación de las mejores prácticas de ingeniería industrial de las medianas empresas del sector textil en el rubro confecciones de Lima. TITULO PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL. UPC.

VARONA MADRID, FEDERICO (2008) Multicultural Management. La Comunicación en la Era de la Globalización. La Coruña: María Martínez.

VALLE, Cabrera (1995). La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.

VILLAFANA, DIANA, 2015, Organización. *Prezi.com* [online]. 2015. [Accessed 27 May 2018]. Available from: <https://prezi.com/zedc-bdaowbs/organizacion/>

WERTHER, W.B. & DAVIS, K (1982) Dirección de personal y recurso humano. México: Editorial McGraw Hill.



## **VIII. ANEXOS**

**Ilustración 30 Encuestas Calidad de Servicio**

Estimado participante, deseamos conocer su opinión acerca del servicio educativo brindado, lo cual nos permitirá mejorar la calidad de nuestros servicios. Su opinión es muy importante.					
N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN			
		Nada Satisfecho (1)	Poco satisfecho (2)	Satisfecho (3)	Muy Satisfecho (4)
	<b>Metodología y Recursos</b>				
1	La metodología del curso propicia el aprendizaje				
2	El uso del aula virtual es sencillo e intuitivo				
3	Los materiales didácticos son adecuados				
	<b>Docentes</b>				
4	El docente se expresa en forma clara y precisa				
5	El docente absuelve las consultas adecuadamente				
6	El docente integra la teoría y la práctica				
	<b>Atención y Calidad</b>				
7	La información que recibió en el proceso de venta fue clara y completa				
8	La atención durante el desarrollo del curso fue cordial y efectiva				
9	Existe una adecuada relación de calidad y precio				
10	Ha quedado satisfecho con el servicio prestado				
¿Qué otros temas o cursos son de su interés?:					

## Tabla 44 Validez del instrumento

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE .....

Nº	VARIABLE / DIMENSION	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE: Balanced Scorecard</b>							
	Financiera: Crecimiento de Ventas (VO + VP) *VO = Ventas Obtenidas (expresado en %) VP = Ventas Proyectadas	/		/		/		
	Cientes: Porcentaje de Deserción (AE + AM) *AE = Alumnos Egresados (expresado en %) AM = Alumnos Matriculados	/		/		/		
	Procesos Internos: Calidad de Servicio (POBE + PE) *POBE = Puntaje Obtenido en base a Encuestas (expresado en %) PE = Puntaje Esperado	/		/		/		
	Desarrollo y Crecimiento: Capacitación (NEC + N.T.E) *NEC = Número de empleados capacitados (expresado en %) NTE = Número total de empleados	/	No	/	No	/	No	
	<b>VARIABLE DEPENDIENTE: Gestión de Recursos Humanos</b>							
	Planificación: Objetivos definidos (OR + OD) *OR = Objetivos Realizados (expresado en %) OD = Objetivos Definidos	/		/		/		
	Organización: Cumplimiento de Actividades en Agenda (ARA + AP) *ARA = Actividades Realizadas según Agenda (expresado en %) AP = Actividades Programadas	/		/		/		
	Ejecución: Desempeño del Personal (ATR + ATP) *ATR = Actividades Totales Realizadas (expresado en %) ATP = Actividades Totales Programadas	/		/		/		
	Control: Planificación de ajustes (OL + NO) *OL = Observaciones Levantadas (expresado en %) NO = Número de Observaciones	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  / Aplicable después de corregir  / No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: MSc. Delgado Montes, Mary Laura DNI: 92912809

Especialidad del validador: Control en Procesos y Operaciones

..... de ..... del 201

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

  
Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE

*Balanced Scorecard y Gestión Recursos Humanos*

N°	VARIABLE / DIMENSION	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE: Balanced Scorecard</b>							
	Financiera: Crecimiento de Ventas (V.O + V.P) x 100 *V.O = Ventas Obtenidas V.P = Ventas Proyectadas*	✓		✓		✓		
	Cientes: Porcentaje de Deserción (A.E + A.M) x 100 *A.E = Alumnos Egresados A.M = Alumnos Matriculados*	✓		✓		✓		
	Procesos Internos: Calidad de Servicio (P.O.B.E + P.E) x 100 *P.O.B.E = Puntaje Obtenido en base a Encuestas P.E = Puntaje Esperado*	✓		✓		✓		
	Desarrollo y Crecimiento: Capacitación (N.E.C + N.T.E) x 100 *N.E.C = Número de empleados capacitados N.T.E = Número total de empleados*	Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>VARIABLE DEPENDIENTE: Gestión de Recursos Humanos</b>							
	Planificación: Objetivos definidos (O.R + O.D) x 100 *O.R = Objetivos Realizados O.D = Objetivos Definidos*	✓		✓		✓		
	Organización: Cumplimiento de Actividades en Agenda (A.R.A + A.P) x 100 *A.R.A = Actividades Realizadas según Agenda A.P = Actividades Programadas*	✓		✓		✓		
	Ejecución: Desempeño del Personal (A.T.R + A.T.P) x 100 *A.T.R = Actividades Totales Realizadas A.T.P = Actividades Totales Programadas*	✓		✓		✓		
	Control: Planificación de ajustes (O.L + N.O) x 100 *O.L = Observaciones Levantadas N.O = Número de Observaciones*	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

*Si hay suficiencia*

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

*Suca Apaza Quib Rene*

DNI:

*42203023*

Especialidad del validador:

*Industria Sostenible*

*12* de *12* del 2018

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE .....

N°	VARIABLE / DIMENSION	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE: Balanced Scorecard</b>							
	Financiera: Crecimiento de Ventas (V.O + V.P) x 100 "V.O = Ventas Obtenidas V.P = Ventas Proyectadas"	✓		✓		✓		
	Cientes: Porcentaje de Deserción (A.E + A.M) x 100 "A.E = Alumnos Egresados A.M = Alumnos Matriculados"	✓		✓		✓		
	Procesos Internos: Calidad de Servicio (P.O.B.E + P.E) x 100 "P.O.B.E = Puntaje Obtenido en base a Encuestas P.E = Puntaje Esperado"	✓		✓		✓		
	Desarrollo y Crecimiento: Capacitación (N.E.C + N.T.E) x 100 "N.E.C = Número de empleados capacitados N.T.E = Número total de empleados"	Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>VARIABLE DEPENDIENTE: Gestión de Recursos Humanos</b>							
	Planificación: Objetivos definidos (O.R + O.D) x 100 "O.R = Objetivos Realizados O.D = Objetivos Definidos"	✓		✓		✓		
	Organización: Cumplimiento de Actividades en Agenda (A.R.A + A.P) x 100 "A.R.A = Actividades Realizadas según Agenda A.P = Actividades Programadas"	✓		✓		✓		
	Ejecución: Desempeño del Personal (A.T.R + A.T.P) x 100 "A.T.R = Actividades Totales Realizadas A.T.P = Actividades Totales Programadas"	✓		✓		✓		
	Control: Planificación de ajustes (O.L + N.O) x 100 "O.L = Observaciones Levantadas N.O = Número de Observaciones"	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay Suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: Villa Lomas Luis A. DNI: 25603329

Especialidad del validador: Ing. Industrial

12 de 216 del 2018

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

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


Firma del Experto Informante.

## Ilustración 31 Reconocimientos de CAD

The image shows a screenshot of the CAD PERÚ website. At the top left is the logo for CAD PERÚ, Corporación Americana de Desarrollo. Below the logo are social media icons for Facebook, Twitter, YouTube, and LinkedIn. A navigation menu is located below the social media icons, with the 'NOSOTROS' tab highlighted. The main content area displays six award categories in a grid format, each with a text box and an image of the award trophy.

<p>PREMIO CALIDAD LATINO IBERO AMERICANO 2012</p> <p>Sao Paulo, Brazil</p>		<p>THE BIZZ AWARDS</p> <p>New York, Estados Unidos</p>	
<p>PREMIO IBEROAMERICANO A LA EXCELENCIA EDUCATIVA</p> <p>Punta del Este, Uruguay</p>		<p>PREMIO SAPIENTIAE A LA EXCELENCIA EDUCATIVA</p> <p>Cartagena, Colombia</p>	
<p>PREMIO EMPRESA PERUANA DEL AÑO</p> <p>Lima, Perú</p>		<p>TROFEO DE HONOR AL ESPÍRITU EMPRENDEDOR</p> <p>Lima, Perú</p>	

### Ilustración 32 MOF Personal de Ventas

	<b>CORPORACION AMERICANA DE DESARROLLO S.A.C</b>	Código N° <b>CAD.01.035</b>
Sustituye a: <b>20-11-2013</b>	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	N° Revisión <b>4</b>
Vigente desde: <b>27-03-2017</b>		Páginas : <b>1 de 1</b>

**1. GENERALIDADES**

Nombre del Cargo	<b>PERSONAL DE VENTAS: CONSULTOR CORPORATIVO / EJECUTIVO DE VENTAS / IMPULSADORA / TELEMARKETING / PROMOTORES</b>
Área	<b>SEDE</b>

**2. OBJETIVO DEL PUESTO**

- > Garantizar las ventas y el cumplimiento de las metas de producción de la sede, superando los objetivos establecidos.

**3. AUTORIDAD Y RELACION**

Reporta a :	Coordinador de Sede / Jefe de Ventas
Supervisa a :	Ninguno
Coordina con :	Coordinador de Sede / Jefe de Ventas

**4. FUNCIONES GENERALES**

- > Ejecutar la venta de los productos y servicios que oferta la Corporación, en sus diferentes modalidades y estrategias.

**5. FUNCIONES ESPECIFICAS**

- > Comercializar los programas de capacitación abierta y servicios in company de la Corporación en sus diferentes estrategias, reportando los resultados a diario.
- > Controlar el material asignado para el cumplimiento de sus funciones.
- > Realizar las demás funciones inherentes al puesto u otras que le encargue el Coordinador de Sede, dentro del ámbito de su competencia.

Elaborado Por: Gerencia de Administración	Revisado Por: Gerencia General	Aprobado Por: Junta General de Accionistas
--	-----------------------------------	---

**Ilustración 33 Formato pruebas técnicas**

---

GUÍA PARA LA  
EVALUACIÓN DE PRUEBAS TÉCNICAS  
ÁREA DE VENTAS

**2018**

---



## EVALUACIÓN DE PRUEBAS

### INSTRUCCIONES

#### Objetivo. -

El procedimiento de evaluación que se presenta a continuación permitirá a la Corporación contar con una importante herramienta objetiva y uniforme de evaluación al postulante del área de ventas.

Igualmente, la evaluación de pruebas técnicas servirá para:

- Determinar el potencial de los candidatos.
- Observar y mejorar la competencia de los aspirantes potenciales.
- Establecer las necesidades de futuras capacitaciones.

#### Aplicación del Formato. -

##### I.- Datos Generales:

Se consignan los datos referentes al Evaluado.

##### II.- Calificación

El evaluador deberá consignar en el recuadro respectivo, la calificación que corresponde a cada factor que se está evaluando. Para ello colocará el dígito que mejor exprese su apreciación de acuerdo a los criterios que se detallan a continuación:

<b>Muy Bueno: (5)</b>	Nivel de resultado claramente sobre lo esperado. Importante rendimiento extra en la demostración de este factor.
-----------------------	--

Referencia:

- Este nivel refleja una actuación que **casi siempre es óptima y supera los estándares esperados.**

<b>Bueno: (4)</b>	Nivel de resultado que satisface plenamente las expectativas. Alguna falla eventual está compensada por resultados claramente significativos en forma constante.
-------------------	--

Referencia:

- Este nivel refleja una actuación que **normalmente es óptima y de acuerdo a lo esperado**

<b>Regular: (3.)</b>	Nivel de resultado aceptable, pero podría ser mejor.
----------------------	--

Referencia:

- Este nivel refleja una actuación que **a veces no es óptima y en ocasiones no cumple los estándares.**

<b>Malo: (2.)</b>	Nivel de resultado bajo y no alcanza los requerimientos mínimos del factor.
-------------------	---

Referencia:

- Este nivel refleja una actuación que **usualmente es pobre y no cumple los objetivos.**

Referencia:

- Este nivel refleja una actuación que **es pobre y no cumple los objetivos.**

Recomendaciones Generales:

Antes de iniciar la evaluación, recuerde lo siguiente:

- Mantenga la **OBJETIVIDAD** en la evaluación, evitando que la opinión subjetiva que pueda tener del aspirante, influya en su calificación.
- Sea lo más racional posible tanto para calificar positiva como negativamente los hechos, considerando el desempeño de cada actividad y sin permitir que pese más en la calificación.
- Ponga el máximo interés y dedicación a la evaluación considerando que los resultados tienen mucha importancia para la corporación y para el aspirante.

### III.- Comentarios del Evaluador/Observaciones:

Este espacio está reservado, para que el evaluador exprese sus comentarios durante la realización de las pruebas técnicas. El Evaluador tendrá oportunidad de realizar observaciones y recomendaciones sobre el desempeño de los postulantes al puesto una vez la evaluación haya culminado.

#### Factores de Evaluación

- 1. Dominio y manejo de la conversación**
  - Tiene amplio dominio y manejo de la conversación. 5
  - Tiene un buen dominio y manejo de la conversación. 4
  - Tiene un dominio y manejo regular de la conversación. 3
  - Tiene un dominio y manejo deficiente de la conversación. 2
  - Tiene un dominio y manejo deplorable de la conversación. 1
  
- 2. Información de cursos y metodología**
  - Tiene amplio dominio y manejo de la metodología e información de los cursos. 5
  - Tiene un buen dominio y manejo de la metodología e información de los cursos. 4
  - Tiene un dominio y manejo regular de la metodología e información de los cursos. 3
  - Tiene un dominio y manejo deficiente de la metodología e información de los cursos. 2
  - Tiene un dominio y manejo deplorable de la metodología e información de los cursos. 1
- 3. Información de descuentos**
  - Tiene amplio dominio y manejo de información sobre los descuentos. 5
  - Tiene un buen dominio y manejo de información sobre los descuentos. 4
  - Tiene un dominio y manejo regular de información sobre los descuentos. 3
  - Tiene un dominio y manejo deficiente de información sobre los descuentos. 2
  - Tiene un dominio y manejo deplorable de información sobre los descuentos. 1
- 4. Redacción del correo electrónico.**
  - Tiene amplio dominio y manejo de la estructuración y redacción del correo. 5
  - Tiene un buen dominio y manejo de la estructuración y redacción del correo. 4

- Tiene un dominio y manejo regular de la estructuración y redacción del correo. 3
- Tiene un dominio y manejo deficiente de la estructuración y redacción del correo. 2
  - Tiene un dominio y manejo deplorable de la estructuración y redacción del correo. 1
- 1. Seguridad y manejo de emociones.**
- Tiene amplio dominio y manejo de manejo de emociones y seguridad al hablar. 5
  - Tiene un buen dominio y manejo de emociones y seguridad al hablar. 4
  - Tiene un dominio y manejo regular de emociones y seguridad al hablar. 3
  - Tiene un dominio y manejo deficiente de emociones y seguridad al hablar. 2
  - Tiene un dominio y manejo deplorable de emociones y seguridad al hablar. 1
- 2. Habilidades en venta presencial.**
- Tiene amplio dominio y manejo de habilidades de persuasión para ofertar cursos virtuales. 5
  - Tiene un buen dominio y manejo de habilidades de persuasión para ofertar cursos virtuales. 4
  - Tiene un dominio y manejo regular de habilidades de persuasión para ofertar cursos virtuales. 3
  - Tiene un dominio y manejo deficiente de habilidades de persuasión para ofertar cursos virtuales. 2
  - Tiene un dominio y manejo deplorable de habilidades de persuasión para ofertar cursos virtuales. 1

**Ilustración 34 Plan de capacitación**

**Plan de capacitación a la fuerza de  
Ventas**

## Introducción

La capacitación en ventas se lleva a cabo con el propósito de brindar al equipo comercial herramientas para un desempeño más eficaz, motivando al mismo tiempo a los vendedores.

Este proceso de capacitación no siempre es sencillo y rápido como uno quisiera; a menudo los vendedores se resisten al cuestionamiento de sus prácticas habituales que puede implicar la capacitación. A esto hay que agregar que por lo general los tiempos de los que disponemos son muy limitados.

A pesar de ello, la capacitación es un factor de mejora de la comunicación dentro del equipo de ventas, y entre el equipo de ventas y el resto de la empresa. La capacitación es un factor de cohesión que favorece el sentimiento de pertenencia a un equipo y fortalece el entusiasmo y la moral de los trabajadores que, a menudo, trabajan aislados entre sí.

Esta guía se propone ayudar a la Dirección Comercial en el diseño y la puesta en práctica del proceso de capacitación del equipo de ventas.

## ¿Por qué capacitar a los vendedores?

Existen 9 buenas razones para que una empresa capacite a sus vendedores:

- ✚ Porque aumentan el volumen de ventas y los beneficios del negocio.
- ✚ Porque tienen más en cuenta los intereses de la empresa.
- ✚ Porque defienden mejor la estrategia comercial y la reputación de la empresa.
- ✚ Porque aumenta la motivación, la moral y la integración de los vendedores.
- ✚ Porque en vez de resignarse ante las dificultades, reaccionan buscando las soluciones.
- ✚ Porque mejoran su conocimiento de la clientela y aprovechan mejor su conocimiento de los productos.
- ✚ Porque hacen más eficiente su organización personal.
- ✚ Porque mejoran su profesionalidad en todos los aspectos del proceso de ventas.
- ✚ Porque logran el éxito sin dejar de ser quiénes son, descubriendo sus puntos débiles y afianzando sus puntos fuertes.

## El vendedor eficiente

Para capacitar vendedores eficientes lo primero que se tiene que saber es qué determina el éxito en ventas. El éxito en ventas radica en conocimientos, habilidades y comportamientos.

### Los 3 conocimientos del vendedor eficiente

1. Conocimiento del comprador y su entorno (su negocio, su vida, sus preocupaciones).
2. Conocimiento de su propia empresa.
3. Del producto o servicio, y de la manera en la cual puede solucionar los problemas de los clientes.

### Las 4 habilidades del vendedor eficiente

1. Inspirar confianza:
  - Mostrando seguridad y dominio de información, haciendo que el cliente se sienta interesado.
  - Siendo organizado al transmitir la información.
2. Facilidad de palabras:
  - Usando un lenguaje claro y comprensible.
  - Poniendo en evidencia la imagen y las particularidades del servicio que se vende.
3. La propuesta:
  - Escuchando, para entender la situación o necesidad del cliente de capacitación y así ampliar su conocimiento.
  - Planteando correctamente los beneficios de llevar un diplomado virtual.
  - Proponer un estado futuro de satisfacción gracias al servicio vendido.
4. La táctica y la estrategia
  - Usando su inteligencia para aprovechar sus puntos fuertes.



## Temas de capacitación para los vendedores

<p><b>TÉCNICAS DE VENTA</b></p>	<p>Técnicas generales de venta                  Venta de servicios                  Venta por teléfono                  Negociación comercial                  La argumentación                  La respuesta a las objeciones Las técnicas de cierre de la venta</p>
<p><b>ORGANIZACIÓN Y GESTION</b></p>	<p>Gestión del tiempo de venta Organización de viajes y visitas Planificación de la zona de venta Técnicas de prospección y calificación de clientes potenciales Conocimiento del sector comercial</p>
<p><b>CULTURA TÉCNICA Y HABILIDAD COMERCIAL</b></p>	<p>Técnicas de identificación de necesidades de capacitación                  Investigación de mercado y análisis de diferenciación de la competencia                  Conocimiento de la empresa                  Conocimientos de los servicios y descuentos</p>
<p><b>RELACION Y COMUNICACION</b></p>	<p>Redacción del correo electrónico                  Manejo de las emociones                  Dominio del teléfono                  Comunicación interna entre los departamentos</p>

**\*Nota:**

- Se debe analizar las fortalezas y debilidades de los vendedores y capacitarlos con los temas pertinentes de acuerdo al cuadro anterior.
- Tenga cuidado con las demandas cuya motivación sea ajena a la eficacia y que pueden ser “escapes de la realidad”.
- Integre los temas de capacitación en el plan general de acción, para que la capacitación sea percibida como una ayuda para la acción.
- Decida las prioridades y el orden en el que deben darse las acciones de capacitación.
- Tenga en cuenta las cuestiones de tiempo y de presupuesto.

	<b>NOMBRE RUTA DE INDUCCIÓN</b>		<b>CODIGO RI-0001</b>
	<b>TIPO DOCUMENTO FORMATO</b>	<b>ÁREA RESPONSABLE Recursos Humanos</b>	<b>VERSION 1</b>

NOMBRE DE LA PERSONA QUE RECIBELA INDUCCIÓN

DOCUMENTO DE IDENTIDAD



PROGRAMACIÓN INDUCCIÓN:      DÍA: \_\_\_\_\_ MES: \_\_\_\_\_ AÑO: \_\_\_\_\_

UNIDAD / PROCESO	NOMBRE DEL RESPONSABLE	HORA	TEMAS A TRATAR	DOCUMENTOS A ENTREGAR (SI APLICA)	FIRMA
Fuerza de Ventas		1	Ventadeservicio, Argumentación, Respuesta con objeciones, Toma de decisiones, Análisis de la competencia, conocimientos de los productos.	Brouchures, fichadeventas, libreta de notas.	
Fuerza de Ventas		1	Habilidad para descubrir la necesidad o problema del cliente, Capacidad de hacer contactos potenciales, Tenacidad y perseverancia.	No aplica	

Recursos humanos	<b>Fecha de entrega de documentos:</b> _____	<b>Firma</b> _____
------------------	--	--------------------

**OBSERVACIONES**

## Objetivos del Plan de capacitación

¿QUE BUSCA LOGRAR CON LA CAPACITACION?		
<b>UN CONOCIMIENTO</b>	Adquirir un conocimiento específico.	Ejemplo: Conocimiento del catálogo de cursos virtuales.
<b>UNA HABILIDAD</b>	Adquirir técnicas	Ejemplo: Técnicas que les permitan llevar a cabo una buena labor comercial.
<b>UNA CONDUCTA</b>	Adoptar una actitud	Ejemplo: Manera de comportarse frente a la necesidad de un cliente.

# Logística de la capacitación

## 1. Los expositores

En el caso de que hubiera otros participantes además del formador, infórmeles del tiempo de que dispondrán y del momento en que tendrá lugar su intervención.

## 2. Fechas, reservas, logística

Confirme las fechas, el lugar de la actividad y todas las indicaciones necesarias a todos los interesados. Ejemplo: programa, artículos, impresiones, etc.

## 3. Información y motivación de los participantes

Invite a los participantes por escrito, acompañando con una carpeta que contenga el programa de la actividad y los aspectos organizativos. Exprese por qué usted considera importante esta acción de capacitación, para la cual la fuerza de venta habrá sido sensibilizada con antelación, por ejemplo, en reuniones del equipo de ventas.

## 4. Preparación del material, el equipamiento y la sala

Confeccione una lista de verificación. Compruebe:

- Disposición de las mesas.
- Funcionamiento del equipamiento.
- Lista de accesorios necesarios:
  - Hoja de apuntes
  - Marcadores nuevos de diferentes colores

## 5. Recepción de los participantes

- Prepare una buena recepción
- Presente el formador al grupo
- Prepare una introducción al seminario que enfatice la importancia de la acción de capacitación

## Evaluación y seguimiento

### 1. Quiénes intervienen en la evaluación

Haga que intervengan en la evaluación todos los involucrados: el formador, los participantes, la dirección comercial y el responsable de capacitación.

### 2. Criterios de evaluación

- Objetividad de la evaluación
- Actuación y actitud del formador
- Duración y ritmo de la actividad
- Intereses de formación complementaria

### 3. Métodos de evaluación

- Cuestionarios individuales.
- Escalas de calificación (por criterios)
- Evaluación en pequeños grupos y luego síntesis
- Libre expresión de los evaluadores

### 4. Seguimiento

Después de realizada la evaluación, termine la actividad con una aplicación a la práctica exponiendo el procedimiento de seguimiento elegido.

Ejemplos de seguimiento:

- Cada participante se compromete a un objetivo de mejoramiento.
- Programación de una sesión de revisión que se enfocará en las dificultades encontradas para la aplicación.
- Balances frecuentes mediante reuniones del equipo comercial.
- Entrevista individual de evaluación con los supervisores

**Tabla 45 Proyección de ventas Cursos Cortos**

**PROYECCION DE VENTAS**

	Año 2018	julio-18	agosto-18	septiembre-18	octubre-18	noviembre-18	diciembre-18
<b>INGRESOS</b>							
Ingresos totales	29.496,00	10.436,00	7.450,00	11.610,00	0,00	0,00	0,00

**VENTAS**

**PRECIO UNITARIO DE VENTA**

Precio Unitario	Total alquiler y administrativos	julio-18	agosto-18	septiembre-18	octubre-18	noviembre-18	diciembre-18
Costo Mensual	3.894,00	1.974,00	1.120,00	800,00	0,00	0,00	0,00

**PRECIO UNITARIO DE VENTA**

Tipos de descuentos	Precio de curso/taller	julio-18	agosto-18	septiembre-18	octubre-18	noviembre-18	diciembre-18
20%	600,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00
25%	600,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00

**ALCANCE PUBLICITARIO**

Alcance de la publicidad	Facebook 2 Semanas	julio-18	agosto-18	septiembre-18	octubre-18	noviembre-18	diciembre-18
Personas alcanzadas	Total personas alcanzadas	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00
Personas matriculadas	Aforo de locales/ Inscripciones esperadas	30	22	30			


**COSTO TOTAL**

Costo Total	julio-18	agosto-18	septiembre-18	octubre-18	noviembre-18	diciembre-18
Costos Administrativos (publicidad)	150,00	150,0	150,0	-	-	-
Costos Operativos	400,0	400,0	400,0	-	-	-
Costos Recursos Humanos	1.440,0	1.440,0	1.440,0	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>1.990,0</b>	<b>1.990,0</b>	<b>1.990,0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

**NOTA:** No incluye algún costo derecho de diploma y/o convenios, Incluye el precio del local, Incluye las horas académicas.

En este ejemplo se consideró los montos de los locales SALA KUELAP, SALAS SAN ISIDRO y COMPECY respectivamente, los honorarios de los docentes y costos operativos, proveedores de coffee brake sin costo (por ello se asume 300 soles), costo de RR.HH se asume 120 soles x horas académicas (3 o 4 horas x 4 días).

### Ilustración 35 Lista de interesados para cursos cortos

		<div style="border: 2px solid blue; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>Base de Datos</b> </div>		
Nº	NOMBRE	TELÉFONO	CORREO	CURSO QUE DESEA
1	Contreras Quispe Gary	910035956	Liverpool_sk02@hotmail.com	resguardo y seguridad física
2	Bernaola Ramos Gusthin Antonio	95610604	antoniobr.0143@gmail.com	Seguridad y salud en el trabajo, minería e hidrocarburos
3	Susana Lozano Cumopa	94266805	<a href="mailto:slozanoc.94@gmail.com">slozanoc.94@gmail.com</a>	administración-rrhh-economía
4	Juan carlos mejia Serna	98839400	jcomejia1993@outlook.com	seguridad ocupacional- ohsas 18001
5	Villanueva Rojas Jhonny	92037873		educación
6	Pérez José Luis	95234805	joseluisperez28@gmail.com	administración-rrhh-economía
7	José Rogelio Zena Díaz	98997772	rogelio_palermo@hotmail.com	habilidades gerenciales
8	Winston John Amaya Abrigo	<a href="tel:9682552902">9682552902- 5828180</a>	wamayachavez@hotmail.com	Seguridad, salud ocupacional, medio ambiente-cctv, plan de respuesta a emergencia
9	Roberto Alonso Abrigo	940554136	<a href="mailto:robertalosnso009@gmail.com">robertalosnso009@gmail.com</a>	Seguridad, salud ocupacional, medio ambiente-cctv, plan de respuesta a emergencia
10	Elevi Bueno Cabanillas	982413297	<a href="mailto:buenoc.1993@gmail.com">buenoc.1993@gmail.com</a>	Seguridad, salud ocupacional, medio ambiente-cctv, plan de respuesta a emergencia
11	Mendoza Rincón Moisés	992577819	<a href="mailto:moises_mendoza58@hotmail.com">moises_mendoza58@hotmail.com</a>	Seguridad, salud ocupacional, medio ambiente-cctv, plan de respuesta a emergencia
12	Lancho Chavarria, Fernando	dni- 07347925	<a href="mailto:ferlancho21@hotmail.com">ferlancho21@hotmail.com</a>	Seguridad, salud ocupacional, medio ambiente-cctv
13	Salazar Chombo Cesar Augusto	993316948	<a href="mailto:salazar2930@hotmail.com">salazar2930@hotmail.com</a>	Administración de Seguridad
14	Muñoz Alejandría Rolin	984794097	<a href="mailto:rolinmu1999@hotmail.com">rolinmu1999@hotmail.com</a>	Seguridad, salud ocupacional, medio ambiente, cctv, Administración de Seguridad
15	Abstenio Bravo Rojas	924221976	<a href="mailto:tenobravo@gmail.com">tenobravo@gmail.com</a>	Supervisor
16	Salguero Moran Alfredo	945767966		Administración de Seguridad

**Ilustración 36 Directorio**





Ilustración 37 Matriz de consistencia







<b>Problemas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipotesis</b>
<b>Generalidades</b>		
¿Cómo la implementación del Balanced Scorecard mejora la Gestión del Recursos Humanos en la Corporación Americana de Desarrollo?	Determinar cómo la implementación del Balanced Scorecard mejorará la gestión de Recursos Humanos en el área de ventas en la Corporación Americana de Desarrollo.	La implementación del Balanced Scorecard mejora la Gestión de Recursos Humanos en el área de Ventas de la Corporación Americana de Desarrollo.
<b>Específicos</b>		
¿Cómo la implementación del Balanced Scorecard mejora la Planeación de los Recursos Humanos en la Corporación Americana de Desarrollo?	Determinar cómo la implementación del Balanced Scorecard mejorará la Planificación de Recursos Humanos en el área de ventas en la Corporación Americana de Desarrollo.	La implementación del Balanced Scorecard mejora la Planificación de Recursos Humanos en el área de ventas de la Corporación Americana de Desarrollo.
¿Cómo la implementación del Balanced Scorecard mejora la Organización de los Recursos Humanos en la Corporación Americana de Desarrollo?	Determinar cómo la implementación del Balanced Scorecard mejorará la Organización de Recursos Humanos en el área de ventas en la Corporación Americana de Desarrollo.	La implementación del Balanced Scorecard mejora la Organización de Recursos Humanos en el área de ventas en la Corporación Americana de Desarrollo.
¿Cómo la implementación del Balanced Scorecard mejora la Ejecución de los Recursos Humanos en la Corporación Americana de Desarrollo?	Determinar cómo la implementación del Balanced Scorecard mejorará la Ejecución de Recursos Humanos en el área de ventas en la Corporación Americana de Desarrollo.	La implementación del Balanced Scorecard mejora la Ejecución de Recursos Humanos en el área de ventas en la Corporación Americana de Desarrollo.
¿Cómo la implementación del Balanced Scorecard mejora el Control de los Recursos Humanos en la Corporación Americana de Desarrollo?	Determinar cómo la implementación del Balanced Scorecard mejorará el Control de Recursos Humanos en el área de ventas en la Corporación Americana de Desarrollo.	La implementación del Balanced Scorecard mejora el Control de Recursos Humanos en el área de ventas en la Corporación Americana de Desarrollo.

**Ilustración 38 Tema de Capacitación**



**Marco Estratégico  
Grupo CAD**

*Dirección Comercial*

Segmento		Estrategias		Beneficios
<b>Organizaciones públicas y privadas (grandes, medianas y pequeñas)</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convenios</li> <li>2. Acuerdos</li> <li>3. Compromisos</li> </ol>		<p>Para la Contraparte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ½ Beca en cursos virtuales y ¼ Beca en semipresenciales y presenciales, para sus trabajadores y familiares directos.</li> </ul> <p>Para CAD PERÚ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión mediante módulos (instituciones e estratégicas), o visitas directas, en los días y horarios establecidos de común acuerdo, durante la vigencia del convenio, acuerdo o compromiso.</li> <li>• Difusión mediante intranet institucional</li> </ul>
<b>Profesionales independientes, estudiantes y microempresas</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descuentos Especiales</li> </ol>		<p>Para la Contraparte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuentos especiales (grupo, corporativo, exalumno).</li> </ul> <p>Para CAD PERÚ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Más oportunidades de ventas</li> </ul>
<b>Colegios profesionales, gremios de trabajadores y cooperativas</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convenios</li> <li>2. Acuerdos</li> </ol>		<p>Para la Contraparte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ½ Beca en cursos virtuales y ¼ Beca en semipresenciales y presenciales, para sus afiliados y familiares directos.</li> <li>• Ingresos directos de matrículas realizadas en su local institucional, según % establecido.</li> </ul> <p>Para CAD PERÚ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión mediante intranet institucional.</li> </ul>




Estrategias		Beneficios	Responsable
<b>Publicar Notas de Prensa sobre cursos y servicios CAD</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar noticias con interés periodístico real, dirigidas al consumidor.</li> <li>• Indicar ventajas que ofrecemos y cómo les facilitará la vida.</li> <li>• Gestionar la publicación en medios conocidos y servicios de publicación de notas de prensa Web gratuitos y Web propia.</li> <li>• Compartirla con algunos usuarios "influyentes" clave.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicaciones</li> </ul>
<b>Generar contacto con reporteros, blogueros y usuarios "influyentes" del sector</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar a quién puede interesar los servicios que ofrece empresa y transmitirles cortésmente nuestra noticia.</li> <li>• Buscar formas de empezar una conversación con ellos, haciendo comentarios sobre su última publicación; buscando formas de poner en valor la relación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicaciones</li> </ul>
<b>Participar en Eventos de relevancia para los servicios que ofrece la CAD</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y participar en eventos de trascendencia para generar contactos potenciales.</li> <li>• Participar en ferias relacionadas al sector con la finalidad de posicionar la marca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de Sede</li> <li>• Marketing</li> <li>• Comunicaciones</li> </ul>

Ilustración 39 Resultados Post-test



**RANKING EJECUTIVOS - OCTUBRE**

*"Empieza haciendo lo necesario, después lo posible, y de repente te encontrarás haciendo lo imposible."*

SEDE	CARGO	EJECUTIVO	OCTUBRE	PROMEDIO JUNIO/ OCTUBRE 2018
Lima	Telemarketing	ROSY SANDOVAL	164%	118%
Chiclayo	Coordinador de Sede	NILDA DEZA	158%	158%
Lima	Asesor de Proyectos	JAIME CHAVEZ	142%	115%
Huaraz	Atención al cliente	HERIKA GAMARRA	63%	21%
Lima	Ejecutivo de Ventas	CARLA MENA	59%	15%
Chiclayo	Atención al cliente	JULIA COSSIO ANAYA	49%	62%
Central	Logística / Recepción	VICTORIA RAMÍREZ	38%	79%
Iquitos	Coordinador de Sede	ANNY HUAMAN	33%	50%
Ayacucho	Coordinador de Sede	VILMA BUSTIOS DÍAZ	23%	52%
Lima	Ejecutivo de Ventas	VALERIA FLORES	21%	21%

Actualizado al 31 de Octubre de 2018

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD          DE TESIS</b>	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	---	---

Yo, GUIDO RENE SUCA APAZA, docente de la Facultad de INGENIERÍA y Escuela Profesional de INGENIERÍA EMPRESARIAL de la Universidad César Vallejo LIMA NORTE (Lima Norte), revisor (a) de la tesis titulada:

"IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE VENTAS DE LA CORPORACIÓN AMERICANA DE DESARROLLO PERÚ, JESÚS MARÍA, 2018.", del (de la) estudiante TELLES QUISPE TERRY LUIS, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 24% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

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

LOS OLIVOS, 20 DE DICIEMBRE 2018



*[Handwritten signature]*

Firma

GUIDO RENE SUCA APAZA

DNI: 42203023

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable de SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación y Calidad
---------	----------------------------	--------	--------------------	--------	---



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA  
EMPRESARIAL**

Implementación del Balanced Scorecard para la mejora del desempeño de la  
Gestión del Recurso Humano de ventas de la Corporación Americana de  
Desarrollo Perú, Jesús María, 2018

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
INGENIERO EMPRESARIAL**

**AUTOR:**

**TELLES QUISPE, TERRY LUIS**

**ASESOR:**

**MGRT. SUCA APAZA, GUIDO RENE**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**



Match Overview	
24%	
Currently viewing standard sources	
View English Sources (Beta)	
Matches	
1	Submitted to Universid... Student Paper 8%
2	repositorio ucv edu pe Internet Source 3%
3	docplayer es Internet Source 1%
4	www.cadperu.com Internet Source 1%
5	Submitted to Pontifica... Student Paper <1%
6	www.tdx.cat Internet Source <1%
7	repositorio uide edu ec Internet Source <1%
8	dspace.untrhu.edu.pe Internet Source <1%
9	ri.ues.edu.sv Internet Source <1%
10	Submitted to Universid... Student Paper <1%



Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Telles Quispe, Terry Luis

D.N.I. : 70572731

Domicilio : Jr. Las Americas 420, la libertad

Teléfono : Fijo : 016389577 Móvil : 941444720

E-mail : ttellesq@mail.com

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : Ingeniería

Escuela : Ingeniería Empresarial

Carrera : Ingeniería Empresarial

Título : Ingeniero Empresarial

Tesis de Post Grado

Maestría

Doctorado

Grado : .....

Mención : .....

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Telles Quispe, Terry Luis

Título de la tesis:

Implementación del Balanced Scorecard para la mejora del desempeño de la Gestión del Recurso Humano de ventas de la Corporación Americana de Desarrollo Perú, Jesús María, 2018

Año de publicación : 2018

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

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis:



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma :

Fecha :

11/06/2019





# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

La Escuela de Ingeniería Empresarial

---

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Telles Quispe Terry Luis

INFORME TÍTULADO:

Implementación del Balanced Scorecard para la mejora del desempeño de la Gestión del Recurso Humano de ventas de la Corporación Americana de Desarrollo Perú, Jesús María, 2018

---

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

---

Ingeniero Empresarial

SUSTENTADO EN FECHA: 14/12/2018

NOTA O MENCIÓN: 11



---

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN