



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Herramientas de gestión y la gestión organizacional de la Empresa
“Grupo Electrodata SAC” – Surquillo.

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciada en Administración

AUTORA:

Br. Valle Katzvagnar, Valherie Nicolle (ORCID: 0000-0001-8967-4818)

ASESORA:

Mg. Huamani Cajaleon, Diana Lucila (ORCID: 0000-0001-8879-3575)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

LIMA-PERÚ

2020

Dedicatoria

Dedicado a mi abuelita Hermelinda Pérez Chota, a mis papás y a mi hermana, quienes siempre me acompañaron, me motivaron y me inspiraron a seguir estudiando.

Agradecimiento

A Dios y a mis maestros de la Universidad César Vallejo por su apoyo en este arduo camino a la vida profesional.

¡Muchas gracias!

Índice de contenidos

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	21
II. MARCO TEÓRICO	26
III. METODOLOGÍA	39
3.1. Tipo y diseño de investigación	39
3.2. Variables y operacionalización	40
3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis.....	42
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	43
3.5. Procedimientos.....	45
3.6. Método de análisis de datos.....	46
3.7. Aspectos éticos	46
IV. RESULTADOS	48
V. DISCUSIÓN	66
VI. CONCLUSIONES.....	70
VII. RECOMENDACIONES	73
REFERENCIAS	76
ANEXOS	61

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1: Criterios de inclusión	42
Tabla 2: Escala de confiabilidad.....	45
Tabla 3: Tabla de frecuencias del Balanced Scorecard	48
Tabla 4: Tabla de frecuencias de la dimensión financiera.....	49
Tabla 5: Tabla de frecuencias de la dimensión clientes	50
Tabla 6: Tabla de frecuencias de la dimensión procesos internos	51
Tabla 7: Tabla de frecuencias de la dimensión aprendizaje y desarrollo	52
Tabla 8: Tabla de frecuencias de la variable gestión organizacional	53
Tabla 9: Tabla de frecuencias de la dimensión presupuesto financiero	54
Tabla 10: Tabla de frecuencias de la dimensión lealtad del cliente.....	55
Tabla 11: Tabla de frecuencias de la dimensión estructura de producción	56
Tabla 12: Tabla de frecuencias de la dimensión creatividad e innovación	57
Tabla 13: Prueba de normalidad para el Balanced Scorecard y Gestión Organizacional	58
Tabla 14: Estándares de coeficiente de correlación	59
Tabla 15: Tabla cruzada para el Balanced Scorecard y gestión organizacional	60
Tabla 16: Tabla cruzada para las dimensiones perspectiva financiera y presupuesto financiero	61
Tabla 17: Tabla cruzada para las dimensiones clientes y lealtad del cliente...	62
Tabla 18: Tabla cruzada para las dimensiones procesos internos y estructura de producción.....	63
Tabla 19: Tabla cruzada para las dimensiones aprendizaje y desarrollo y creatividad e innovación.....	64
Tabla 20: Operacionalización de la Herramienta de gestión: Balanced Scorecard	62
Tabla 21: Operacionalización de la Gestión Organizacional	63
Tabla 22: Encuesta	64
Tabla 23: Matriz de consistencia	65
Tabla 24: Tabla de especificaciones de las variables.	66
Tabla 25: Detalle de la confiabilidad por el Balanced Scorecard.....	76
Tabla 26: Detalle de la confiabilidad por la gestión organizacional	77
Tabla 27: Matriz de evidencias extenas	92
Tabla 28: Matriz de evidencias internas.....	93

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1: Histograma de frecuencias del Balanced Scorecard.....	48
Figura 2: Histograma de frecuencias de la dimensión financiera	49
Figura 3: Histograma de frecuencias de la dimensión clientes.....	50
Figura 4: Figura 4 Histograma de frecuencias de la dimensión procesos internos	51
Figura 5: Figura 4 Histograma de frecuencias de la dimensión aprendizaje y desarrollo.....	52
Figura 6: Histograma de frecuencias de la variable gestión organizacional ..	53
Figura 7: Histograma de frecuencias de la dimensión presupuesto financiero	54
Figura 8: Histograma de frecuencias de la dimensión lealtad del cliente	55
Figura 9: Histograma de frecuencias de la dimensión estructura de producción	56
Figura 10: Histograma de frecuencias de la dimensión creatividad e innovación	57

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito determinar si existe relación entre: Balanced Scorecard y Gestión Organizacional en la empresa Grupo Electrodata SAC – Surquillo. Se sustentó bajo los fundamentos teóricos de Niven (2014) para el Balanced Scorecard, y Valdez (2017) para la variable Gestión Organizacional; ambas con sus respectivas dimensiones. El estudio se desarrolló utilizando el método científico; la metodología fue de tipo aplicada, enfoque cuantitativo de diseño no experimental y de corte transversal, y nivel descriptivo correlacional. Se utilizó una muestra de 129 colaboradores de la empresa, dos cuestionarios conformados por 32 ítems cada uno para la recolección de datos, con escala de Likert, los mismos que fueron validados por juicio de expertos (1 metodólogo) de la Universidad César Vallejo. La información fue recolectada y procesada mediante el programa estadístico SPSS versión 25, obteniendo un nivel de confiabilidad de Alfa de Cronbach 0,943 y 0,942 respectivamente. Finalmente, se realizó la prueba de hipótesis en el cual se pudo determinar que existe una alta relación positiva entre el Balanced Scorecard y la Gestión Organizacional según el coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,869 y un Sig. Bilateral de 0,000.

Palabras clave: Procesos, objetivos estratégicos, gestión empresarial.

Abstract

The purpose of this investigation was to determine whether there is a connection between Balanced Scorecard and Organizational Management in the company Grupo Electrodata SAC - Surquillo. It was based on the theoretical foundations of Niven (2014) for the Balanced Scorecard, and Valdez (2017) for the organizational management variable; both with their respective dimensions. The study was developed using the scientific method; the methodology was of the applied type, quantitative approach of non-experimental design and cross-sectional, and descriptive correlational level. A sample of 129 employees of the company was used, two questionnaires made up of 32 items each for data collection, with a Likert scale, which were validated by the judgment of experts (1 methodologist) from the Cesar Vallejo University. The information was collected and processed through the statistical program SPSS version 25, obtaining a reliability level of Cronbach's Alpha 0.943 and 0.942 respectively. Finally, a hypothesis test was performed in which it was determined that there is a high positive relationship between the Balanced Scorecard and Organizational Management according to Spearman's Rho correlation coefficient of 0.869 and a bilateral sig. of 0,000.

Keywords: Processes, strategic objectives, business management

I. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presentó la realidad problemática con el fin de ubicar en contexto al leyente, así mismo, se mencionó las deficiencias de la empresa. Esto con el propósito de estudiar las variables para encontrar su correcta aplicación a la realidad. Adicionalmente, se describieron las principales razones por el cual se realizó la investigación a nivel teórico, metodológico y práctico. También, se detallaron los objetivos, problemas a estudiar e hipótesis a probar.

Actualmente, resulta importante que los negocios desarrollen estrategias como respuesta a un entorno dinámico y cambiante; parte de ello es generado por la globalización. Estas exigencias crearon la necesidad de innovar constantemente y mantener la productividad a un bajo costo para la rentabilidad de las empresas. Es así como se inició el gran reto de las organizaciones en lograr el balance perfecto entre la utilización de recursos para producir y la disminución de costos en la ejecución de actividades.

El modelo fue presentado a principio de los 90 por los señores David Norton y Robert Kaplan; ellos realizaron diversos estudios a varias empresas y orientaron el enfoque al área financiera. Entre los autores que continuaron con la investigación, Anand (2016) indicó como herramienta de gestión que “El Balanced Scorecard (BSC) fue diseñado como una herramienta de ejecución, lo que realmente puede ayudar a formular la estrategia también. Una vez que haya completado una evaluación exhaustiva interna y externa, intente resumir sus objetivos utilizando las cuatro perspectivas” (p. 27). Más adelante, se evidenció que, para tener un adecuado control, es necesario considerar otros aspectos tales como el capital humano, las condiciones de trabajo y otros; es por ello que aparecieron las cuatro perspectivas que se desarrollaron en el transcurso de la investigación.

Empresas como Uber, Amazon o Netflix son ejemplos de que, tener una fuerte estrategia de gestión, más un alto grado de orientación al cambio, es la clave para el éxito. Estas empresas notaron que, con la aparición de la globalización, debían encontrar el medio adecuado para ser más competitivos y obtener una posición ventajosa en el mercado, ello les permitió asegurar la continuidad y el crecimiento en el sector en el cual se desarrollarían.

A nivel nacional, un ejemplo resaltante fue el Banco de Crédito del Perú, pues ellos realizaron un cambio radical empezando de manera interna hasta ejecutarlo hacia los clientes. Empezaron cambiando la imagen de sus colaboradores, canjearon las prendas formales por jean y zapatos cómodos. Posterior a ello, comenzaron a enseñar a los clientes el auto-servicio usando sus plataformas y equipos de manera fácil, rápida y práctica. Todo ello se logró gracias a un adecuado manejo de estrategias, las cuales se plantearon desde la aparición de la digitalización como compañero fiel de la globalización, el cual se puede validar en el **anexo 9**.

Adicionalmente, las empresas como Comercial Conte, BioPro Perú, Furukawa, Trading Partner, Wiraccocha del Perú y Multivisión migraron de un sistema tradicional al uso de una herramienta más tecnológica como es un ERP. Ello significa que las empresas reconocieron la necesidad de realizar una óptima gestión y automatizar los procesos internos y externos. La evidencia se encuentra en el **anexo 9**.

Grupo Electrodata es una empresa peruana con ubicación en Lima en el distrito de Surquillo. Su actividad principal es brindar servicios en tecnología de la información. La gestión del negocio hace necesario un continuo control del desarrollo de todo el personal. Sin embargo, existen deficiencias en la comunicación entre áreas y ello genera una percepción negativa.

A nivel de gerencias, se requiere una comunicación más fluida entre cada una de ellas. Una evidencia clara es el cierre de las evaluaciones de Gestión del desempeño 2019 en el área Comercial. Existieron casos puntuales en que la evaluación del jefe no fue entregada a tiempo y, por consiguiente, el colaborador evaluado no pudo tener un resultado. Ello impactó en la medición del colaborador, así como en reconocimientos o incentivos que a futuro se quisieran evaluar, esto se puede visualizar en el **anexo 9**.

Otro problema es el respaldo de jefes hacia el área de RRHH, esto involucra actividades de integración o llamados de atención (memorandos). En muchas ocasiones estos documentos no son revisados y autorizados por el jefe en el tiempo pertinente. Generando así un aplazamiento innecesario en el llamado de atención, la evidencia se encuentra en el **anexo 9**.

Adicional a ello, es la gestión del servicio de Electrodata en sí, esto quiere decir que los colaboradores desconocen los procedimientos, tales como

asignación de activos a usuarios internos o gestión de accesos para nuevo personal. El proceso de respuesta y atención demora más de lo establecido y ello genera que los indicadores de satisfacción sean bajos. De igual manera, los colaboradores que brindan soporte de primer nivel desconocen el impacto de la atención, puesto que, una mala apreciación del cliente interno puede afectar el desempeño del colaborador, esto se observa en el **anexo 9**.

Después de mencionar los diversos ejemplos, se consideró pertinente realizar el estudio de una herramienta de gestión, orientada al Balanced Scorecard y los posibles beneficios que se pudieran alcanzar a partir de su implementación para la mejoría de la gestión organizacional de la empresa Grupo Electrodata.

Según Ñaupas, Mejía y Novoa (2014), definieron a la justificación como “Justificar implica fundamentar las razones por las cuales se realiza la investigación, es decir, explicar por qué se realiza la investigación” (p.280). Esto hace referencia a que es necesario que la investigación tenga relevancia y estas sean expresadas de manera correcta.

En el contexto teórico, la investigación sirvió como respaldo a investigaciones futuras debido a que empodera la relación de aplicar la herramienta de gestión: Balanced Scorecard a la gestión organizacional en la empresa. Al respecto, Álvarez (2020) indicó sobre la justificación teórica:

Implica describir cuáles son las brechas de conocimiento existentes que la investigación buscará reducir. Hay distintos argumentos para justificar la importancia de la investigación desde el punto de vista teórico. Se pueden ver distintas revistas que tienen una sección que solicitan la importancia de la investigación siendo la justificación teórica un elemento principal para justificar la importancia. (p.1)

De igual forma, sobre la justificación metodológica, Álvarez (2020) explicó “Implica describir la razón de utilizar la metodología planteada. Es indispensable que se resalte la importancia de usar la metodología” (p.2). Se utilizó el cuestionario validado por expertos como técnica considerando las bases de la investigación científica. Asimismo, se hizo la medición de confiabilidad porque es importante demostrar la validez del documento para pueda servir como aporte a solución de problemas similares utilizando el método científico.

De forma similar, es importante considerar la justificación práctica. Álvarez (2020) indicó “Implica describir de qué modo los resultados de la investigación servirán para cambiar la realidad del ámbito de estudio” (p.2). Esta investigación sirvió para poder comparar los procedimientos que se implementen en las empresas y el tiempo de respuesta de los colaboradores hacia el cambio. Todo ello con el fin de re-organizar las áreas y proponer las mejores estrategias para el cumplimiento del objetivo empresarial.

Es decir, a nivel práctico, esta investigación implicó una utilidad tanto para la empresa como para otros establecimientos, sean públicos o privados. Es válido como punto de referencia para el estudio de nuevos proyectos o ideas de negocio.

Referente a la formulación del problema, los autores Ñaupas et al. (2014), indicaron “El problema central se formula de manera clara y precisa, abarcando o mencionando varias características del objeto problema y sus relaciones con otras variables” (p.269). Respecto a la formulación del problema general, se planteó lo siguiente: ¿Existe relación significativa entre la implementación del Balanced Scorecard y la Gestión Organizacional de Grupo Electrodata SAC – Surquillo? También, se plantearon los problemas específicos:

PE1: ¿Existe relación significativa entre la perspectiva financiera y el presupuesto financiero de la Empresa “Grupo Electrodata SAC – Surquillo?”

PE2: ¿Existe relación significativa entre la perspectiva del cliente y la lealtad del cliente en la Empresa “Grupo Electrodata SAC” – Surquillo?

PE3: ¿Existe relación significativa entre la perspectiva de procesos internos y la estructura de producción en la Empresa “Grupo Electrodata Sac” – Surquillo?

PE4: ¿Existe relación significativa entre la perspectiva de aprendizaje y desarrollo y creatividad e innovación en la Empresa “Grupo Electrodata SAC” – Surquillo?

Ñaupas et al. (2014), afirmaron “[...] la definición de los objetivos es necesario y juega un papel fundamental porque permite orientar hacia dónde va la investigación, para qué se investiga” (p.273). Lo cual hace referencia que, el objetivo, es en sí el propósito de la investigación. Respecto a ello, se planteó el siguiente objetivo general: Determinar si existe relación significativa entre la

implementación del Balanced Scorecard y la Gestión Organizacional de Grupo Electrodata SAC – Surquillo. Teniendo como objetivos específicos:

OE1: Identificar que existe relación significativa entre la perspectiva financiera y el presupuesto financiero de la Empresa “Grupo Electrodata SAC – Surquillo.

OE2: Reconocer que existe relación significativa entre la perspectiva del cliente y la lealtad del cliente en la Empresa “Grupo Electrodata SAC” – Surquillo.

OE3: Validar que existe relación significativa entre la perspectiva de procesos internos y la estructura de producción en la Empresa “Grupo Electrodata SAC” – Surquillo.

OE4: Establecer que existe relación significativa entre la perspectiva de aprendizaje y desarrollo y creatividad e innovación en la Empresa “Grupo Electrodata SAC” – Surquillo.

Adicionalmente, se definieron las hipótesis que según Ñaupas et al. (2014), definieron “En efecto la hipótesis es el punto de partida, sobre todo en la investigación formal (matemáticas) para demostrar la veracidad de los teoremas, cuyo camino es: hipótesis, tesis y demostración” (p.305). Es decir, la hipótesis sirve como parámetro para que el estudio sea válido y ello pueda ser demostrado. Se planteó la siguiente hipótesis general: Existe relación significativa entre la implementación del Balanced Scorecard y la Gestión Organizacional de Grupo Electrodata SAC – Surquillo. Asimismo, se plantearon las hipótesis específicas:

HE1: Existe relación significativa entre la perspectiva financiera y el presupuesto financiero de la Empresa “Grupo Electrodata SAC – Surquillo.

HE2: Existe relación significativa entre la perspectiva del cliente y la lealtad del cliente en la Empresa “Grupo Electrodata SAC” – Surquillo.

HE3: Existe relación significativa entre la perspectiva de procesos internos y la estructura de producción en la Empresa “Grupo Electrodata SAC” – Surquillo.

HE4: Existe relación significativa entre la perspectiva de aprendizaje y desarrollo y creatividad e innovación en la Empresa “Grupo Electrodata SAC” – Surquillo.

II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se mencionaron los estudios de respaldo relacionados a la herramienta de gestión, el Balanced Scorecard y la Gestión Organizacional; además, se citan a los teóricos Niven (2014) correspondiente a la herramienta de gestión: Balanced Scorecard y Valdez (2017) enfocado a la variable Gestión Organizacional. Ambos autores aportaron valor a la investigación porque se logró entender y conceptualizar las definiciones para luego poder relacionarlas. Para el trabajo de investigación se tomó como referencia estudios nacionales e internacionales sobre la herramienta de gestión: Balanced Scorecard.

Vidal (2018) estudió la relación de la herramienta de gestión: Balanced Scorecard en la toma de decisiones. La metodología fue aplicada no experimental con el método hipotético deductivo correlacional. Trabajó con toda la población conformada por 40 colaboradores. Su principal teórico fue Ludwig Von Bertalanffy (1996), quien relaciona los elementos del BSC y cómo estas afectan en el resultado dentro de la organización en consecuencia a una toma de decisiones. Como resultado obtuvo una correlación de Pearson de 0.400 con un Sig. Bilateral de 0,000; en el cual, el 42.5% estuvo de totalmente de acuerdo en la aplicación del Balanced Scorecard y solo el 2.5%, no coincide con su aplicación. Asimismo, Vidal (2018) recomendó realizar un análisis de todos los procesos de la empresa con la finalidad de reducir los procesos deficientes.

La investigación ayudó en analizar la influencia de una correcta toma de decisiones aplicando la herramienta de gestión: Balanced Scorecard. Así como también, en comparar el impacto de las decisiones a nivel organizacional para poder hacer el símil con la realidad de la empresa estudiada en el trabajo realizado.

Rodríguez y Yauri (2018) estudiaron la gestión financiera y el presupuesto de una empresa. La metodología fue aplicada descriptivo correlacional no experimental. La población estuvo conformada por 9 colaboradores. Su principal teórico fue Soria (2007) quien indicó que la gestión financiera utiliza una diversidad de procedimientos con el fin de evaluar el crecimiento y desarrollo de las empresas a nivel financiero. Se obtuvo una correlación de Rho de Spearman de 0.857 con un Sig. Bilateral de 0,003; donde se evidenció una restricción en el alcance de la gestión financiera en la empresa. Rodríguez y Yauri (2018)

recomendaron que la gestión financiera sea patrocinada por un personal capacitado y que cumpla con las habilidades para el puesto.

El aporte de esta tesis fue importante porque permitió ver cómo la gestión financiera está relacionada con el presupuesto de la empresa y, cuando no está bien administrada por el personal correcto esta se ve afectada en toda la organización.

Yapu (2018) estudió la lealtad del cliente y calidad del servicio mediante el enfoque de procesos internos. La metodología fue descriptiva correlacional. Trabajó sobre una muestra de 246 personas. Sus principales teóricos fueron Dick y Basu (1994) quienes indicaron que la lealtad es una conducta positiva que se mide por los procesos internos donde incita al cliente a seguir fiel al producto. El autor concluyó que existe una correlación moderada de Rho de Spearman de 0.406 con un Sig. Bilateral de 0,000, entre la lealtad del cliente enfocado a los procesos internos. Asimismo, Yapu (2018) recomendó enfocarse mejor en el desempeño y capacitación del personal puesto que con ello se estaría mejorando mejor la atención al cliente.

La investigación sirvió para demostrar que existe una influencia entre las dimensiones lealtad del cliente y procesos internos. Esto apoyó las hipótesis del estudio realizado.

Torres (2015) estudió como factor de crecimiento económico la aplicación de la herramienta de gestión: Balanced Scorecard en las PYMEs. La investigación fue explicativo no experimental correlacional de corte transversal. La población fue de 462 personas, del cual se determinó una muestra de 210. Tuvo como teórico principal a Kaplan (2000) quien indicó que el Balanced Scorecard es una herramienta de gestión que enlaza la estrategia para realizar futuras mediciones. Se concluyó que existe una correlación de Pearson entre el crecimiento económico y el BSC de 0.948 con un Sig. Bilateral de 0,000; sin embargo, aplicado a pequeñas empresas enfocándonos en la perspectiva financiera el 95.7% tiene una participación nula, el 2.4% le dieron un bajo uso y el 1.9% lo usaron permanentemente. Torres (2015) recomendó implementar un BSC empezando con el planteamiento de la meta general, teniendo una visión y misión clara de la estratégica.

La investigación sirvió para analizar si la aplicación de la herramienta de gestión: Balanced Scorecard afecta al presupuesto económico en las PYMEs.

Con el resultado estadístico se pudo hacer un símil sobre la empresa estudiada y así poder identificar los factores influyentes en el presupuesto de la organización.

Guevara (2019) estudió la gestión organizacional y su influencia en el aprendizaje y desarrollo de los colaboradores. La metodología fue correlacional no experimental de corte transversal. Tuvo como teórico principal a Rubén (2018) quien indicó que el aprendizaje y desarrollo del trabajador se puede realizar mediante la evaluación de desempeño. La población fue de 80 trabajadores. Se concluyó que existe una correlación de Rho de Spearman entre las variables mencionadas de 0.269 con un Sig. Bilateral de 0,016. Asimismo, recomendó la realización de un estudio más detallado mínimo una vez al año con la finalidad de comparar objetivos.

Esta investigación sirvió para analizar la gestión organizacional orientada al aprendizaje y desarrollo de los colaboradores. Asimismo, conocer y entender las acciones previas a la evaluación del personal, como por ejemplo la información antes de la implementación.

López (2020) analizó las fuerzas de poder en la gestión organizacional y como se resalta el liderazgo en el aprendizaje y desarrollo del colaborador. La investigación fue descriptiva correlacional. La población estuvo conformada por 110 colaboradores. Tuvo como teórico a Castro (2012) quien indicó que una correcta gestión se logra con la incentivación al personal a participar. Concluyó que existió una relación entre la gestión organizacional y el aprendizaje y desarrollo con un coeficiente de correlación Rho de Spearman 0,605 con un Sig. Bilateral de 0,000. Asimismo, recomendó implementar una correcta estructura de documentación donde se controlen actividades operativas y de gestión para evaluar el aprendizaje y desarrollo de los trabajadores.

La investigación sirvió para estudiar la gestión de la empresa y cómo esa se relaciona o afecta el desarrollo del trabajador, así como analizar su impacto en la organización.

Para continuar con la investigación se consideró a la herramienta de gestión: Balanced Scorecard y a la gestión organizacional.

Para dar sustento a la herramienta de gestión: Balanced Scorecard, se obtuvo como teórico base lo sostenido por Niven (2014) quien definió como “un conjunto de objetivos cuidadosamente seleccionados en un mapa estratégico

(...) en el cual se incluyen cuatro perspectivas fundamentales para su desarrollo: Financiero, Cliente, Proceso Interno, y Aprendizaje y Crecimiento” (p.52).

Según refiere el autor, el Balanced Scorecard debe tomarse como una estrategia de gestión, donde se debe considerar las cuatro perspectivas (dimensiones) e integrarlas entre sí para su correcta aplicación en la organización. El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión que permite cumplir con los objetivos organizacionales. Para ello, es recomendable que primero se definan los objetivos estratégicos. Estos deben ser comunicados de manera clara a toda la organización considerando las áreas de soporte, tácticas y estratégicas.

Primero, se debe considerar como equipo de soporte a todos aquellos que ejecutan las actividades de la empresa de acuerdo al rubro. En segundo lugar, se tiene el nivel táctico que básicamente consiste en jefes y supervisores que controlan las funciones del nivel de soporte. Y, por último, la parte estratégica, conformada por las gerencias de la organización. Considerando ello, el enfoque del presente estudio estuvo orientado al nivel de soporte; sin embargo, se tuvo en cuenta la importancia y participación de los otros niveles.

Primera dimensión: *financiera – financiera*, es decir, conocer los ingresos reales y la capacidad presupuestal. Asimismo, crear valor para los involucrados en compensación por la confianza inversora. Niven (2014) indicó que “para una correcta estrategia, es necesario una medición óptima de los niveles de ingresos y su comportamiento a lo largo de un determinado tiempo” (p.34). El aspecto financiero es uno de los más críticos pues de eso depende la continuidad del negocio. Sin embargo, todas las dimensiones están entrelazadas y el efecto debe ser equitativo para todas.

Asimismo, Midovska, Mojsovska y Odzaklieska (2019) quienes enfocaron la perspectiva financiera como un sistema para medir y administrar el desempeño organizacional, este enfoque debe estar integrado y se debe buscar un equilibrio con el presupuesto de la empresa. La perspectiva financiera ayuda o sirve para medir el rendimiento de la organización.

Para ello se identificaron cuatro indicadores: Índice de beneficio por producto o servicio. Este indicador es definido por la utilidad o ganancia que se adquiere con el producto o servicio de la empresa versus lo que ofrece la competencia.

Como segundo indicador: Crecimiento de venta. Es el fin de las empresas y para ello deben estar en la facultad de manejar y controlar ese crecimiento. El autor consideró que para lograr ello se debe colocar la mayor atención a las ventas totales más que en porcentajes.

Como tercer indicador: Registro de compras. Más que pertenecer a un libro auxiliar obligatorio, es el histórico y el fundamento del movimiento de la empresa referente a lo que necesita para su funcionamiento. Equivale al estudio y análisis de todos los gastos y su utilidad e importancia en la organización.

Y por último indicador, Presupuesto, que hace referencia al cálculo previo de los costos sobre una actividad o proyecto a realizar.

Segunda dimensión: *cliente – customer*, el cliente es como el centro de la organización, por lo que se valora la percepción que este se pueda crear basado en experiencias de la empresa y analiza los factores influyentes. La empresa debe tener un alto grado de sensibilidad y empatía con el cliente.

De acuerdo a Niven (2014) afirmó que “la dimensión del cliente debe responder a las exigencias del mismo; así como también, ofrecer una propuesta de valor continua que capte y retenga a mayores clientes con el fin de mantenerse en el mercado, y ser competitivos” (p.29).

Se encontraron los siguientes indicadores: Incremento de cartera de clientes, es básicamente un directorio de todos los compradores reales actuales y los que posiblemente puedan convertirse en clientes. Este registro permite tener una información más certera del mercado al cual la empresa se enfrenta y conocer de manera correcta sus exigencias. Asimismo, ayuda a ubicarlos de manera rápida.

Como segundo indicador, se tiene la retención de los clientes que son todas las actividades que realiza una empresa con el fin de evitar la disminución o migración de clientes a otras empresas. El tercer indicador es satisfacción del cliente, que es una medida en la que se analiza como el producto o servicio ofrecido completa y supera las expectativas del cliente. Por último, se tuvo a las Nuevas exigencias que son las nuevas solicitudes del cliente para cubrir una nueva necesidad generada por el mismo entorno, está directamente relacionada con la tecnología y la globalización.

Según De Beer y Van Tonder (2018) indicaron que la dimensión del cliente está relacionada a la calidad, la satisfacción y el compromiso con el cliente. Las

acciones de la empresa que haga por retener a sus clientes afectará la lealtad del cliente.

Tercera dimensión: *Procesos internos - internal processes*, se refiere a conocer los procesos que, actualmente, se manejan en la organización y cómo poder optimizarlos en función al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Niven (2014) señaló que “para obtener el valor agregado y diferenciarse de las otras empresas, es fundamental conocer y aplicar los procesos claves para el correcto desarrollo de las actividades a realizar” (p.32). Entre ellos, destacan el tiempo que dura cada proceso y se mide la calidad.

Se identificaron los siguientes indicadores: Duración del proceso de atención. Este indicador mide cuanto es lo que demora todo el proceso de atención, desde que el cliente empieza las primeras cotizaciones hasta la entrega final. El segundo indicador es Calidad del proceso. Se mide la aceptabilidad del proceso dentro de los estándares de calidad utilizando las técnicas y herramientas adecuadas.

Como tercer indicador se tiene la Simplificación de procesos, que hace referencia a la reducción de actividades dentro del flujo para la obtención de los mismos o mejores resultados. Y, por último, la Medición de resultados que considera a la mejora continua como su día a día. Siempre se está en una búsqueda constante de optimización en toda la organización.

En concordancia con lo mencionado, Okhakhu (2018) también estudió la relación de la gestión estratégica del cliente con los procesos internos. En su investigación, el 25% de la población determinó una fuerte orientación a mantenerse en la empresa como clientes leales porque estaban muy conformes con el proceso de atención.

Cuarta dimensión: *Aprendizaje y crecimiento - Learning and growth*, es el análisis de la infraestructura de la empresa. Se consideran tres aspectos importantes: el clima organizacional, las personas y los sistemas. Entre ellos, se evalúa la satisfacción de los colaboradores estudiando su permanencia o rotación. A nivel de personas, es la medición del nivel de conocimientos del personal, y las capacitaciones que se tiene y se necesitan. Y, por último, en el área de sistemas, hace referencia al desempeño en el ámbito tecnológico. Se analiza en qué se necesita invertir para optimizar recursos y procesos.

Se identificaron los siguientes indicadores: Capacidades de los empleados, que mide el rendimiento de los colaboradores frente a las exigencias de la empresa. Considera las aptitudes adquiridas y el perfil de cada profesional. Como segundo indicador: Capacidades de los sistemas de información, donde se mide la suficiencia de un conjunto de datos y su interacción con la organización.

El tercer indicador es empoderamiento de los colaboradores, donde se evalúa la participación e importancia de los colaboradores dentro de la empresa; así como también, su influencia en diversas áreas. Y, por último, el indicador Certificaciones del personal, que analiza las certificaciones avaladas en diversos centros de formación de cada trabajador con el fin de medir sus capacidades dentro de la empresa.

Asimismo, Bringle y Clayton (2019) indicaron que el aprendizaje y desarrollo está directamente relacionado a la capacidad de la organización de cubrir con las tecnologías digitales en la enseñanza; así como analizar lo complejo que es implementar la innovación en la práctica. En relación con el autor, para Grupo Electrodata la tecnología e innovación es un sello en el servicio que se brinda, por lo cual es fundamental impulsar el desarrollo de habilidades autodidactas en cada uno de los colaboradores.

Entre los autores que continuaron con la investigación del BSC, se destaca al autor Anand (2016) quien indicó que el “Balance Scorecard (BSC) fue diseñado como una herramienta de ejecución, lo que realmente puede ayudar a formular la estrategia también. Una vez que haya completado una evaluación exhaustiva interna y externa, intente resumir sus objetivos utilizando las cuatro perspectivas” (p.27). Las dimensiones que utiliza el autor son las cuatro ya conocidas: financiera, clientes, procesos, aprendizaje y desarrollo.

De todo lo indicado por el autor, el BSC debe tomarse como una herramienta para ejecutar una estrategia. En esta se incluye el entorno interno y externo para todo proceso, decisión o implementación. El modelo de gestión debe incluir las cuatro áreas para la correcta medición organizacional.

Entre otras investigaciones, con el aporte de su artículo de los autores Aureli, Cardoni, Del Baldo y Lombardi (2018) se pudo interpretar que la importancia del BSC se encuentra en considerar los sistemas estratégicos y

operativos, teniendo en cuenta las finanzas y su desempeño en todos los involucrados.

Asimismo, en la investigación de Asgari, Haeri y Jafari (2017) se pudo inferir que se requiere una adecuada selección de acciones para la implementación del Balanced Scorecard. Estas medidas deben considerar las cuatro dimensiones para obtener los resultados positivos.

Adicional a ello, lo indicado por los autores Dinçer, Yüksel y Martínez (2019) se entendió que la aplicación del Balanced Scorecard junto con la unión de diversas estrategias más el involucramiento de áreas ayuda a obtener los resultados críticos y tomar medidas, así como también, sirve para mantener los indicadores favorables.

Para la correcta implementación del Balanced Scorecard los autores Sandkuhl y Seigerroth (2019) recomendaron utilizar métodos muy complejos y teniendo ciertas pautas de procedimiento. Adicional a ello, recomendaron también tener claros conceptos del enfoque conjuntamente con un intenso ataque visual ligado al compromiso de cooperar. La importancia radica en un enfoque estructurado y eficiente usando útiles recursos; considerando las siguientes dimensiones: Procedimientos estructurados, recursos necesarios y participación del personal. Se pudo inferir que es importante tener una adecuada orientación y saber qué recursos se deberían utilizar teniendo el objetivo claro.

Adicionalmente, Cooper, Ezzamel, Qu (2017) recomendaron enfocar el Balanced Scorecard como una técnica para control contable porque unifica diversas acciones que conllevan al correcto uso del presupuesto y las finanzas empresariales. Apoyando a esta idea, Moraga, Quezada, Palominos, Oddershede y Silva (2020) indicaron que los objetivos estratégicos afectan directamente a la organización y al presupuesto, sugieren que no existe un método “estándar” para ejecutar el Balanced Scorecard ya que cada empresa es diferente.

Quesado, Aibar y Lima (2018) el Balanced Scorecard ayuda a la medición del desempeño y con el enfoque adecuado puede convertirse en una herramienta de gestión muy eficiente. Puesto que enlaza el alineamiento estratégico al aprendizaje organizacional.

Perramon, Rocafort, Bagur-Femenias y Llach (2016) indicaron que el Balanced Scorecard integra ámbitos fundamentales (las cuatro perspectivas),

así como también definieron que existe una relación fuerte entre causa y efecto. Una medida tomada para la organización afecta a las finanzas, al cliente, a los procesos internos y al desarrollo del colaborador.

Para la segunda variable, gestión organizacional, se consideró importante el aporte del siguiente teórico: Valdez (2017) quien lo define como “integración para formar un sistema organizacional y darle vida, pero esta razón de ser está muy vinculada a lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes externos e internos, y en general a lo que se denomina grupo de interés” (p.37).

De acuerdo a lo planteado por el autor, la gestión de organizaciones incluye considerar la coordinación de todas las áreas involucradas y utilización de correctos recursos para lograr los objetivos esperados. Asimismo, a lo largo de la investigación, el autor separa la gestión organizacional en definir objetivos claros, medir las actividades y analizar los resultados con las herramientas y técnicas adecuadas. El proceso va orientado al diseño y la dirección que consiste en hacer actividades que en determinado tiempo se cumpla con lo exigido.

Primera dimensión: *Presupuesto financiero*, “Presupuestar una obra es un complejo proceso de planeación, en el cual es imposible garantizar que están previstas todas las situaciones que la afectarán económicamente” (Arboleda & Serna, 2019, p.73). El presupuesto en finanzas funciona como un plan que busca integrar y coordinar las operaciones con los recursos por un tiempo determinado orientado a cumplir los objetivos estratégicos.

Se identificaron los siguientes indicadores: razones financieras de Liquidez. La liquidez está relacionada a la posibilidad real de que los activos circulantes se conviertan en efectivo; así como también, la capacidad de la organización de cumplir con las obligaciones a corto plazo. Básicamente consiste en la solvencia de la organización. Realizando un análisis preciso entre las obligaciones y los recursos, ambos en corto plazo.

Como segundo indicador, razones financieras de Actividad. Miden y estudian el comportamiento de la organización para utilizar los activos tanto en corto como largo plazo. Está directamente relacionada con la eficiencia. Se evalúa el desempeño administrativo sobre los activos. Tercer indicador Razones financieras de Rentabilidad. En este punto se hace referencia a la capacidad de la organización de lograr un incremento en los activos y generar utilidades. En sí, se podría decir que este indicador mide si una empresa es rentable o no.

Segunda dimensión: *Lealtad del cliente*, “Hoy en día no basta considerar la satisfacción del cliente como la meta fin. La satisfacción no está relacionada directamente con la lealtad. “Un cliente satisfecho es un cliente que se mantiene, pero que, si percibe otra mejor opción, puede cambiar de marca.” (Gómez, 2017, p.16).

Se ubicaron los siguientes indicadores: CPS (Customer Profitability Score) en este indicador se analiza la rentabilidad del cliente por un lapso de tiempo determinado. Es decir, cuántos ingresos le genera a una compañía. Está más orientado a los comportamientos en tiempo pasado. Como segundo indicador LTV (Life Time Value) que calcula la rentabilidad del cliente por un largo tiempo. Está dirigido hacia el futuro y hacia una predicción de comportamiento en base a estrategias de retención.

El tercer indicador fue NPS (Net Promoter Score) que busca cuantificar la lealtad del cliente, prediciendo su conducta en base a una determinada acción. El cuarto indicador Tasa de cancelación de clientes (Customer Churn Rate) donde se precisa un lapso de tiempo y se evalúa las interacciones del cliente con el fin de encontrar quienes son los de menor participación con la organización. Y, por último, Índice de satisfacción del cliente (Customer Satisfaction Index) que busca conocer la categoría en la que se encuentra la satisfacción del cliente. Es recomendable una encuesta definida a una entrevista directa para obtener conclusiones objetivas.

De igual manera, Ika (2017) enfocó su investigación a medir el éxito de la gestión organizacional en base a la perspectiva del cliente, de las cuales se desprenden indicadores como la retención y satisfacción del cliente. Coincide con los indicadores del presente trabajo, debido a que se intentó medir de una forma más específica si está relacionado la perspectiva del cliente con la lealtad del cliente.

Tercera dimensión: *Estructura de producción*, un error común en las empresas es la estimación optimista de flexibilidad y capacidad de elaborar un producto u ofrecer un servicio. Muchos desequilibrios en el proceso son causados por una subjetiva opinión acerca del funcionamiento del producto. Se identificaron los siguientes indicadores: Tiempo de producción, que hace referencia al tiempo necesario en el que se realiza o ejecuta una o varias

operaciones. Se estudian los tiempos de espera, preparación, operación y transferencia.

El segundo indicador fue cronograma de producción, que se entiende como una lista de tareas y actividades que se realizarán para el proceso de producción. Se examinan los cambios que surgen buscando optimizar retrasos. El tercer indicador fue Mantenimiento de equipos que consiste en la revisión de cada activo utilizado para afianzar la calidad y prevenir posibles errores que afecten el resultado final de lo brindado. Y, por último, la Flexibilidad en la entrega del producto donde se intenta medir la competencia de adaptabilidad y el tiempo de respuesta a las exigencias del cliente.

Cuarta dimensión: *Creatividad e innovación*, innovar en la actualidad ya no está relacionada directamente a la excelencia, ahora es equivalente a la supervivencia. Para innovar se necesita crear. Para desarrollar la creatividad se necesita aceptar y conocer las oportunidades del entorno para plasmarlas en ideas que pueden convertirse en éxitos o fracasos (Ochoa, 2017, p.8).

Se ubicaron los siguientes indicadores: Cultura innovadora que hace alusión al enfoque en las áreas claves a resultados puesto que, los objetivos obtenidos resultan crítico para toda la organización. Mide todo lo relacionado a desarrollar ciertas habilidades para la creación de nuevas y estratégicas invenciones en general. El segundo indicador fue Calidad en las ideas donde se mide la validez de las ideas generadas para las mejoras futuras. Se evalúan las ideas no solo por ingeniosas o diferentes, sino también por realizable y relevante.

El tercer indicador fue eficacia en la implementación, que mide la competencia de obtener el resultado deseado en un servicio ofrecido. Busca demostrar que las puestas en marcha son efectivas. Y por último, el indicador Seguimiento a resultados que busca adquirir información de todo lo desarrollado analizando los resultados y como ellos están encaminados al cumplimiento de objetivos.

Entre otros autores que estudiaron la gestión organizacional se destacó a la autora Sheen (2018) quien indicó “Presupone necesariamente contar con un capital humano y capital organizacional que permitan hacer prosperar al negocio” (p.13). Las dimensiones que utilizó la autora son: Estructura organizacional, finanzas, aceptabilidad empresarial y perspectiva del cliente. De todo lo indicado por el autor, la gestión empresarial abarca diversas áreas y aspectos y todo va

orientado a la mejora continúa considerando las finanzas (presupuesto) para llevar a cabo todas las actividades que demande la satisfacción al cliente.

Otro autor que estudió sobre la gestión organizacional es Pardo (2017) quien indicó “Conviven procesos (todo lo realizado para generar los productos y servicios que se entregan a los clientes) y proyectos (iniciativas puntuales para conseguir algo nuevo o cambiar de manera radical algo existente)” (p.20). El autor considera las siguientes dimensiones: Procesos y procedimientos, presupuesto y clientes. De acuerdo al autor, para lograr una correcta gestión organizativa se debe entender y conocer a la perfección los aspectos internos de la empresa, solo así se podría lograr un impacto positivo.

Manville, Karakas, Polkinghorne y Petford (2019) enfocaron la gestión organizacional desde una perspectiva de empresa pequeña o mediana, hizo énfasis en el intercambio de información y en la forma en cómo se procesa. Según su investigación, se puede inferir que para una adecuada implementación es necesario que se evalúen y se establezcan estrategias de comunicación en toda empresa.

También, Rasolofo y Distler (2018) orientaron la investigación en la coordinación de relaciones internas organizacionales para obtener una ventaja competitiva dentro del mercado. Ello debido a que todos los colaboradores conocían del rubro de la organización y estaban en condiciones de atender y entender las acciones que se tomen desde la Gerencia. Esto suma a la idea que es importante conocer al capital humano.

Adicional a ello, los autores Soysa, Jayamaha y Grigg (2019) enfocaron su investigación a la necesidad de tener una misión y visión clara, adicional a ello que estas se involucren o logren conectarse con cada uno de los trabajadores. Es así como se trabajará sobre un mismo objetivo en todo el desarrollo de la producción de la empresa logrando óptimos resultados

Igualmente, también se debe considerar el problema de las organizaciones. Los autores Takoudjou y Teulon (2018) discutieron sobre las barreras o las resistencias que se presentan en una organización y el equilibrio perfecto entre la aplicación de una gestión nueva y la organización considerando dos dimensiones fundamentales: cliente y finanzas.

No obstante, Errami y Guehair (2018) hicieron un análisis sobre las contingencias que ocurren en una organización. Donde se pudo inferir que a

pesar de que existan oposiciones a los resultados igual podría haber una cierta orientación positiva a la innovación y predispuesto a nuevas decisiones.

Se debe considerar que para toda dirección se necesita un adecuado ordenamiento. Zazueta, Lagarda y Lozoya (2019) enfatizaron en la importancia de una planificación estratégica y lo complicado que resulta su implementación en términos financieros. Donde se pudo inferir que todo lo que se implementa necesita una inversión y las empresas deben estar en la condición de hacerlo sincerando sus recursos.

Para apoyar lo antes indicado, se tomó el estudio de Mohammadi, Moharrer y Babakhanifard (2019) con lo cual se pudo deducir que la gestión organizacional y el modelo Balanced Scorecard desarrolla una serie de resultados en diversos sectores, uno de ellos es el sector turístico. El estudio estuvo más orientado a las percepciones de cada cliente y entre ellas, se rescataron los comentarios positivos. Haciendo un símil con la investigación, fue importante porque se debe considerar cómo los clientes valoran la atención y el servicio para su decisión de permanencia con la empresa.

Como parte de la organización, se debe tener en cuenta varias áreas que la involucran, entre ellas el capital humano. Gupta y Salter (2018) dieron un enfoque orientado a la influencia del modelo Balanced Scorecard relacionado a la eficiencia, eficacia y resultados; para la investigación fue muy importante puesto que consideró la evaluación de desempeño como un punto determinante para la implementación y desarrollo.

Asimismo, Suprihati (2020) comentó sobre el efecto de las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo sobre el desempeño de una empresa. El autor resaltó que las perspectivas afectan simultáneamente en el desempeño de una organización.

Adicionalmente, Aleksandar; Kukobat; Đergović & Tešanović (2018) indicaron que las perspectivas se enlazan cuando están escogidas estratégicamente, estas deben incluir las nuevas condiciones comerciales, las nuevas tendencias y tecnologías.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

El tipo de investigación fue aplicada, explicado en Ñaupas et al. (2014) quienes indicaron que “Se llaman aplicadas porque con base en la investigación básica, pura o fundamental, en las ciencias fácticas o formales, que hemos visto, se formulan problemas e hipótesis de trabajo para resolver los problemas de la vida productiva de la sociedad” (p.146). En la investigación se conoció el problema real y se plantearon hipótesis.

Diseño de investigación

El diseño fue no experimental, explicado en Hernández, Fernández y Baptista (2014) quienes indicaron sobre los diseños no experimentales como “Estudios que se realizaron sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p.152). Los resultados no fueron manipulados, solo se observaron en base al contexto actual.

El nivel fue descriptivo – correlacional. “Los estudios descriptivos son la base de las investigaciones correlacionales, (...) proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y están muy estructurados” (Hernández et al., 2014, p. 90). Se describió las variables y dimensiones con el fin de buscar una relación entre ellas.

Asimismo, el corte de la investigación es transversal. “Investigaciones que recopilan datos en un momento único” (Hernández et al., 2014, p.154). La investigación fue de corte transversal porque la recolección de datos fue tomada una sola vez.

El enfoque de la investigación fue cuantitativo, definido en Vega et al. (2014) “El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar una o varias preguntas de investigación y probar las hipótesis establecidas previamente” (p.525). La investigación recogió las respuestas de los colaboradores con el fin de probar las hipótesis analizando los resultados estadísticamente. Asimismo, se utilizaron cuestionarios que aportaron valores numéricos de acuerdo al puntaje de las respuestas.

3.2. Variables y operacionalización

“Una de las ramas más activas de la ciencia económica es aquella que se ocupa de la aplicación de métodos cuantitativos para el análisis del comportamiento de las variables y las relaciones que observamos en nuestro acontecer diario” (Ceballos, 2019, p.220). El presente trabajo fue de enfoque cuantitativo por lo que se analizó el comportamiento de las variables estudiadas en relación a la organización, de la cual se desprendieron dimensiones e indicadores que conforman a cada variable con el fin de poder entender y conceptualizar mejor las definiciones y significados.

En este caso, se han considerado dos variables:

Balanced Scorecard

Definición conceptual

“Conjunto de objetivos cuidadosamente seleccionados en un mapa estratégico (...) en el cual se incluyen cuatro perspectivas fundamentales para su desarrollo: Financiero, Cliente, Proceso Interno, y Aprendizaje y Crecimiento” (Niven, 2014, p.52).

Gestión organizacional

Definición conceptual

“Integración para formar un sistema organizacional y darle vida, pero está razón de ser está muy vinculada a lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes externos e internos, y en general a lo que se denomina grupo de interés” (Valdez, 2017, p.37).

La operacionalización de variables consiste en descomponerlas empezando desde lo más general hasta lo más específico. “La variable dependiente debe operacionalizarse, al menos, en dos dimensiones, para evitar que el concepto estricto (la dimensión) tenga el mismo peso que el concepto genérico (la variable)” (Feria, 2017, p.17). La matriz de operacionalización de las variables puede ser ubicada en el **anexo 1**.

Para una adecuada investigación, Hernández et al. (2014) indicó que “se trata de identificar y señalar con precisión los componentes, dimensiones o factores que teóricamente integran la variable. De igual manera se deben establecer los indicadores de cada dimensión” (p.209). Es por ello que en la investigación se definieron dimensiones e indicadores a estudiar.

El Balanced Scorecard fue evaluado por cuatro dimensiones que son relevantes para la investigación, siendo las siguientes: Financiera, Clientes, Procesos internos, y Aprendizaje y desarrollo; de los cuales se desprendieron los siguientes indicadores según las dimensiones:

Financiera: Índice de beneficio por producto o servicio, Crecimiento de venta, Registro de compras y Presupuesto.

Clientes: Incremento de cartera de clientes, Retención de los clientes, Satisfacción del cliente y Nuevas exigencias.

Procesos internos: Duración del proceso de atención, Calidad del proceso, Simplificación de procesos y Medición de resultados.

Aprendizaje y desarrollo: Capacidades de los empleados, Capacidades de los sistemas de información, Empoderamiento de los colaboradores y Certificaciones del personal.

La Gestión organizacional fue evaluada por cuatro dimensiones, siendo las siguientes: Presupuesto financiero, lealtad del cliente, estructura de producción y creatividad e innovación; de los cuales se desprendieron los siguientes indicadores según las dimensiones:

Presupuesto financiero: Razones financieras de Liquidez, Razones financieras de Actividad y Razones financieras de Rentabilidad.

Lealtad del cliente: CPS (Customer Profitability Score), LTV (Life Time Value), NPS (Net Promoter Score), Tasa de cancelación de clientes (Customer Churn Rate) y Índice de satisfacción del cliente (Customer Satisfaction Index).

Estructura de producción: Tiempo de producción, Cronograma de producción, Mantenimiento de equipos y Flexibilidad en la entrega del producto.

Creatividad e innovación: Cultura innovadora, Calidad en las ideas, Eficacia en la implementación y Seguimiento a resultados.

La escala utilizada fue de Likert con una medición ordinal. “En este nivel hay varias categorías, pero además mantienen un orden de mayor a menor. Las etiquetas o los símbolos de las categorías sí indican jerarquía” (Hernández et al., 2014, p. 215).

3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis

Población

Se debe entender la población como un conjunto de componentes que poseen características específicas importantes para determinado estudio, ello es esencial para la continuidad de la investigación. Hernández (2014) indicó que “Puede estudiarse a una población en general cómo se también tomarse una muestra del todo, teniendo en cuenta que debe haber relación entre los elementos a estudiarse” (p.160).

La población debe estar claramente definida por rangos distintivos, lugar y tiempo al que pertenecen. En el presente estudio, la población fue conocida y estuvo conformada por 192 colaboradores de Grupo Electrodata, la evidencia se encuentra en el **anexo 12**.

Criterios de inclusión: Colaboradores de 18 a 70 años, todas las gerencias a excepción de la Gerencia General, registrados en la planilla de marzo.

Tabla 1.

Criterios de inclusión

Gerencias	Nº de colaboradores
Outsourcing	89
Operaciones	46
Administración y finanzas	19
Gestión estratégica	5
Ventas	25
Proyectos	5

Nota: Número de colaboradores de Grupo Electrodata separados por Gerencia.

Criterios de exclusión: No se considera practicantes y tampoco locadores.

Muestra

Respecto a la muestra, según Hernández (2014) “El tamaño depende de qué tan grande sea la población (un número representativo de casos). Se determina a partir de fórmulas y estimaciones de probabilidad” (p.15). La muestra fue de 129 personas y su cálculo se puede observar en el **anexo12**.

Muestreo

Continuando con la investigación, es fundamental realizar un muestreo. Según Hernández (2014) indica que “Para un adecuado muestreo se deben tener diversas consideraciones; entre ellas elegir los casos más representativos para la generalización, luego de ello probar las hipótesis utilizando la técnica adecuada” (p.173). Para este estudio se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia porque los colaboradores decidirán de manera voluntaria responder el cuestionario enviado por correo y sobre lo que respondan se hará el análisis.

Unidad de análisis

“La unidad de análisis indica quiénes van a ser medidos, es decir, los participantes o casos a quienes en última instancia vamos a aplicar el instrumento de medición” (Hernández, 2014, p.173). En esta investigación la unidad de análisis fueron los colaboradores de Grupo Electrodata.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Cuando se habla de recolección de datos se hace referencia a utilizar variados recursos que se aplicarán por el investigador para continuar con el desarrollo de la información. Entre las herramientas se encuentran la observación, cuestionarios, encuestas o diagramas de flujos (Hernández, 2014, p.217).

En el presente trabajo se utilizó como técnica la encuesta. Según Hernández (2014), la encuesta es un método perteneciente a la investigación descriptiva, el cual consiste en la recolección de datos por medio de un cuestionario (p.159).

Por consiguiente, el instrumento utilizado fue el cuestionario. Fue elaborado sin alterar el contexto, conformado por una serie de preguntas cuidadosamente estudiadas y ordenadas de forma sistémica (Hernández, 2014, p.159). En efecto, para la investigación se utilizó un cuestionario compuesto por treinta y dos preguntas de la primera variable, y treinta y dos de la segunda. Se utilizó la escala de Likert para ambas variables.

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Asimismo, para obtener la información con el instrumento escogido, es necesario tener validez. Ello permitió mostrar la información más pertinente para llegar a los objetivos propuestos. Se tuvo en consideración que todo documento o información es válido porque tiene fuerza o un valor pertinente para ocasionar un efecto. Esto hace referencia a la capacidad de lo estudiado para alinearse al cumplimiento de propósitos; es decir, guarda relación con el grado de control sobre los resultados para generalizar las posibilidades.

Validez

Para validar el instrumento escogido se utilizó la validez de contenido pues, según Hernández (2014), lo definió como “Grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide” (p.201); aprobado por la Magister Diana Huamaní Cajaleón. Se utilizó la V-Aiken para ponderar la relevancia de las preguntas. La fórmula y el detalle de la V-Aiken se pueden apreciar en el **anexo 6**.

Confiabilidad

Continuando con la investigación, según Hernández (2014) indicó que la confiabilidad es la posibilidad de descubrir efectos parecidos si se replica el estudio por un tiempo establecido. Para ello se controlan las variables a medir (p.255). Se aplicó una prueba piloto a 10 colaboradores para saber el grado de confiabilidad utilizando el software SPSS. 25 aplicando el Alfa de Cronbach.

Para poder realizar una mejor interpretación de los resultados se utilizó el rango del teórico Barrera (2014) como se presenta a continuación:

Tabla 2.

Escala de confiabilidad

Rangos	Magnitud
0,91 a 1,00	Positiva perfecta
0,76 a 0,90	Positiva muy fuerte
0,51 a 0,75	Positiva considerable
0,11 a 0,50	Positiva media
0,01 a 0,10	Positiva débil

Fuente: Tomado de la revista científica *Movimiento Científico* 8(1). p.100. Barrera, M. (2014).

El nivel de confiabilidad que se evidenció en la prueba piloto fue de 0.943 para el Balanced Scorecard y 0.942 para gestión organizacional; el cual, según Barrera (2014), la confiabilidad es positiva perfecta.

El cálculo y el detalle la confiabilidad se puede observar en el **anexo 7**.

3.5. Procedimientos

Para la recolección de datos se inició con la autorización de la Gerencia de Administración y Finanzas, el cual se visualiza en el **anexo 11**. Para el desarrollo de la investigación se buscó información en libros, artículos científicos y otros; luego, se definieron las dimensiones de las cuales se desprendieron los indicadores para evaluar las respuestas. Posteriormente, se tomó como base de datos a los trabajadores declarados en Sunat en el mes de marzo, el cual se visualiza en el **anexo 10**.

Para la obtención de datos del personal no hubo complicaciones debido a que, por pertenecer al área de Recursos Humanos, se cuenta con esa información. Asimismo, debido a la coyuntura por el Covid-19, la aplicación de las encuestas se hizo de manera virtual utilizando Google Forms. Las encuestas fueron enviadas a los correos corporativos del personal, ello se encuentra en el **anexo 13**.

Luego del seguimiento constante a los trabajadores para el apoyo en resolver las encuestas, se procedió a medir los resultados aplicando el programa estadístico SPSS; en el cual se midió la confiabilidad, se realizaron las

interpretaciones correspondientes a los objetivos, se probaron las hipótesis y, posteriormente, se determinaron las conclusiones y recomendaciones.

3.6. Método de análisis de datos

Para la investigación se utilizaron diversos métodos, los cuales consisten en analizar la información para poder transformarla brindando un resultado. Posterior a ello, se convertirá en elemento de análisis.

- Para el coeficiente de alfa de Cronbach se utilizó el software SPSS versión 25
- Se aplicó la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirno por tener una muestra mayor a 30
- Utilización de estadística descriptiva: Tablas y gráficos estadísticos para la respectiva interpretación.
- La prueba estadística se realizará con porcentajes.
- Para el desarrollo de las hipótesis se utilizará la correlación de Spearman.

Según Hernández (2014) indicó que la estadística descriptiva consiste en “(...) describir sus datos y posteriormente efectuar análisis estadísticos para relacionar sus variables” (p. 282). En la investigación se describieron las variables y se estudió su relación estadística aplicada a la realidad.

Según Hernández (2014) indicó que la correlación de Spearman “Son medidas de correlación para variables en un nivel de medición ordinal (ambas), de tal modo que los individuos, casos o unidades de análisis de la muestra pueden ordenarse por rangos (jerarquías)” (p.304). Se utilizó Spearman porque el P valor fue menor a 0.05.

3.7. Aspectos éticos

Es necesario resaltar que la información agregada no fue modificada ni alterada, se están respetando las políticas y estándares para la demostración pertinente de la investigación guardando los derechos de autor.

Para la recolección y medición de datos se ha considerado la libertad de expresión asignando cuestionarios totalmente anónimos con el fin de generarles algún problema y no tergiversar el criterio de evaluación. A todos los

participantes se les comunicó el propósito de la investigación y brindaron su conformidad.

Por último, los datos fueron procesados por un sistema brindado por la universidad que ayuda a determinar el nivel de copia, el cual debe ser menor al 22%. Éste fue consultado por la Magister Diana Huamani Cajaleón, aquel que cumple con lo solicitado debido a que todo está correctamente citado y referenciado.

IV.RESULTADOS

En este capítulo primero se baremaron todas las respuestas de las variables Balanced Scorecard y gestión organizacional respectivamente en el programa SPSS; es decir, se agruparon todos los datos. Luego se determinaron las frecuencias por cada variable y dimensión. Posteriormente, se realizó la prueba de normalidad; y, por último, se desarrollaron las pruebas de hipótesis.

4.1. Análisis descriptivo

Tabla 3.

Tabla de frecuencias del Balanced Scorecard

Balanced Scorecard					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	25	19,4	19,4	19,4
	Regular	98	76,0	76,0	95,3
	Óptimo	6	4,7	4,7	100,0
Total		129	100,0	100,0	

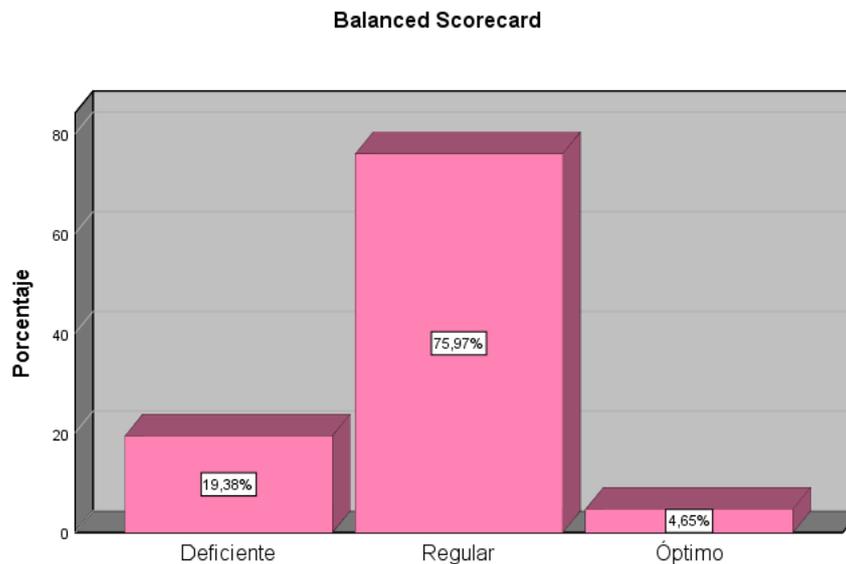


Figura 1. Histograma de frecuencias del Balanced Scorecard

Interpretación. De acuerdo a la tabla 3 y la figura 1, del 100% de los casos analizados: el 75,97% manifestó que es regular la estrategia del Balanced Scorecard en la empresa. Asimismo, existe el 19,38% que manifestaron que la estrategia es deficiente. Y, por último, el 4,65% expresaron que la estrategia es óptima. Por lo tanto, de acuerdo con la información obtenida, la estrategia de aplicar el Balanced Scorecard es medianamente considerada en la organización. El tratamiento que se le debería dar al 19,38% de los trabajadores que identificaron deficiente a la estrategia del Balanced Scorecard es indicarles los objetivos organizacionales de manera clara.

Tabla 4.

Tabla de frecuencias de la dimensión financiera

Financiera					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	50	38,8	38,8	38,8
	Regular	73	56,6	56,6	95,3
	Óptimo	6	4,7	4,7	100,0
Total		129	100,0	100,0	

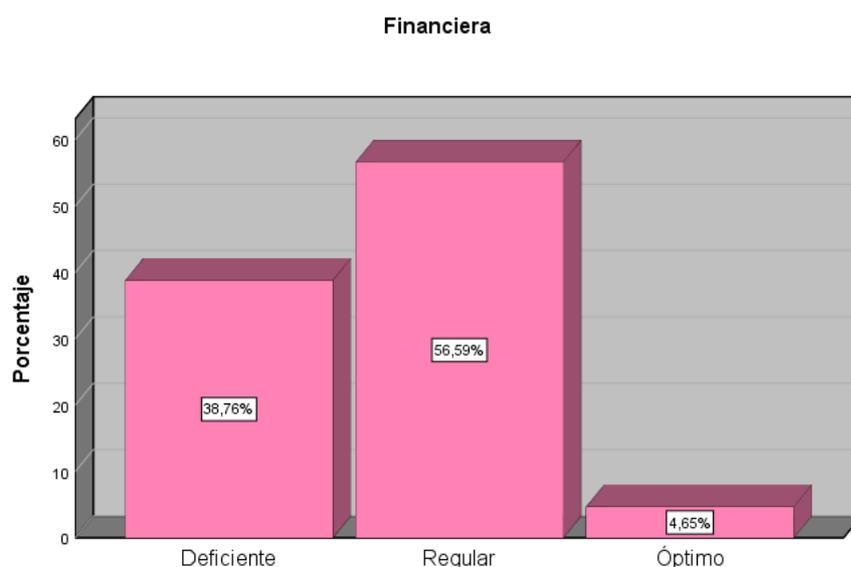


Figura 2. Histograma de frecuencias de la dimensión financiera

Interpretación. De acuerdo a la tabla 4 y la figura 2, del 100% de los casos analizados: el 56,59% manifestó que es regular la perspectiva financiera en la empresa. Asimismo, existe el 38,76% que manifestaron que la perspectiva financiera es deficiente. Y, por último, el 4,65% expresaron que la perspectiva financiera es óptima. Por lo tanto, de acuerdo con la información obtenida, la perspectiva financiera es medianamente considerada en la organización. El tratamiento que se le debería dar al 38,76% de los trabajadores que identificaron deficiente la perspectiva financiera es sincerar los ingresos y egresos reales.

Tabla 5.

Tabla de frecuencias de la dimensión clientes

Cientes					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	37	28,7	28,7	28,7
	Regular	86	66,7	66,7	95,3
	Óptimo	6	4,7	4,7	100,0
	Total	129	100,0	100,0	



Figura 3. Histograma de frecuencias de la dimensión clientes

Interpretación. De acuerdo a la tabla 5 y la figura 3, del 100% de los casos analizados: el 66,67% manifestó que es regular la perspectiva del cliente en la

empresa. Asimismo, existe el 28,68% que manifestaron que la perspectiva del cliente es deficiente. Y, por último, el 4,65% expresaron que la perspectiva del cliente es óptima. Por lo tanto, de acuerdo con la información obtenida, la perspectiva del cliente es medianamente considerada en la organización. El tratamiento que se le debería dar al 28,68% de los trabajadores que identificaron deficiente la perspectiva del cliente es demostrar que se está trabajando e impulsando a la mayor captación de clientes constantemente.

Tabla 6.

Tabla de frecuencias de la dimensión procesos internos

Procesos internos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	12	9,3	9,3	9,3
	Regular	111	86,0	86,0	95,3
	Óptimo	6	4,7	4,7	100,0
Total		129	100,0	100,0	

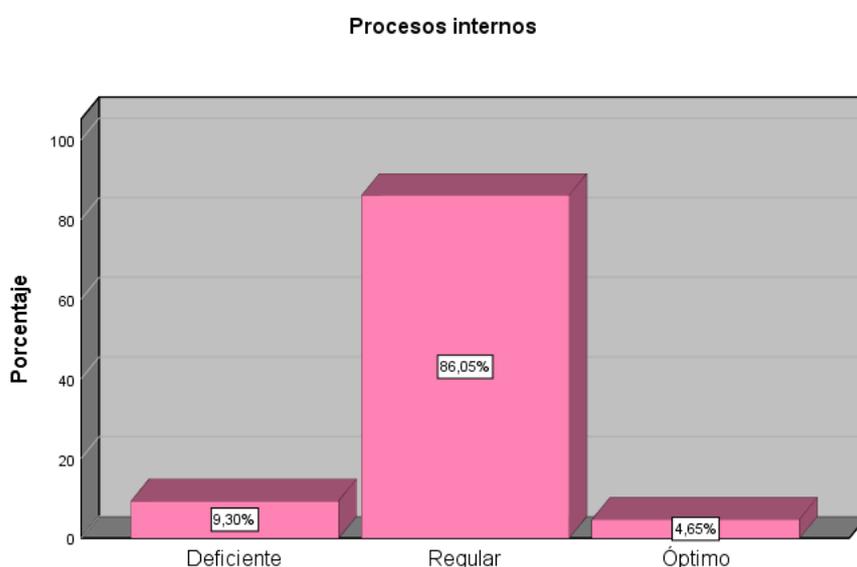


Figura 4. Figura 4 Histograma de frecuencias de la dimensión procesos internos

Interpretación. De acuerdo a la tabla 6 y la figura 4, del 100% de los casos analizados: el 86,05% manifestó que es regular la perspectiva de procesos

internos en la empresa. Asimismo, existe el 9,30% que manifestaron que la perspectiva de procesos internos es deficiente. Y, por último, el 4,65% expresaron que la perspectiva de procesos internos es óptima. Por lo tanto, de acuerdo con la información obtenida, la perspectiva de procesos internos es medianamente considerada en la organización. El tratamiento que se le debería dar al 9,30% de los trabajadores que identificaron deficiente la perspectiva de procesos internos es hacer un cruce entre las tareas que realizan y la carga laboral con el fin de optimizar procesos en la empresa.

Tabla 7.

Tabla de frecuencias de la dimensión aprendizaje y desarrollo

Aprendizaje y desarrollo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	25	19,4	19,4	19,4
	Regular	86	66,7	66,7	86,0
	Óptimo	18	14,0	14,0	100,0
	Total	129	100,0	100,0	

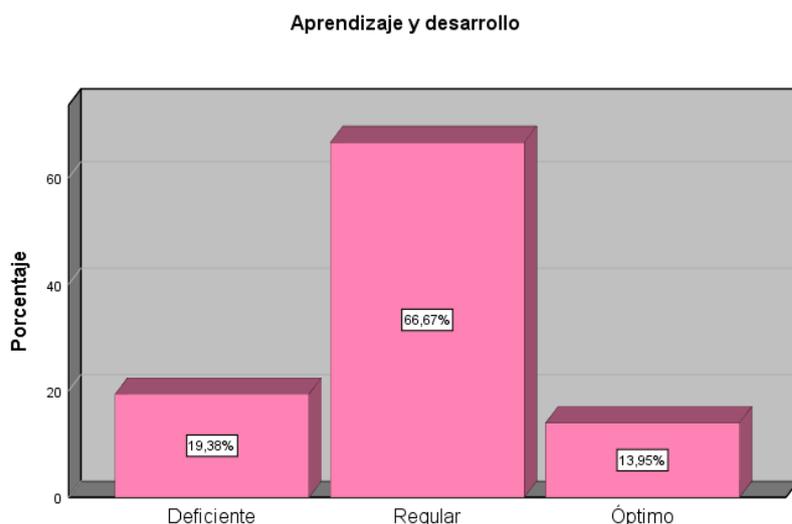


Figura 5. Figura 4 Histograma de frecuencias de la dimensión aprendizaje y desarrollo

Interpretación. De acuerdo a la tabla 7 y la figura 5, del 100% de los casos analizados: el 66,67% manifestó que es regular la perspectiva de aprendizaje y desarrollo en la empresa. Asimismo, existe el 19,38% que manifestaron que la perspectiva de aprendizaje y desarrollo es deficiente. Y, por último, el 13,95% expresaron que la perspectiva de aprendizaje y desarrollo es óptima. Por lo tanto, de acuerdo con la información obtenida, la perspectiva de aprendizaje y desarrollo es medianamente considerada en la organización. El tratamiento que se le debería dar al 19,38% de los trabajadores que identificaron deficiente la perspectiva de aprendizaje y desarrollo es impulsar el desarrollo profesional con capacitaciones y certificaciones al personal.

Tabla 8.

Tabla de frecuencias de la variable gestión organizacional

Gestión Organizacional					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	25	19,4	19,4	19,4
	Regular	85	65,9	65,9	85,3
	Óptimo	19	14,7	14,7	100,0
Total		129	100,0	100,0	

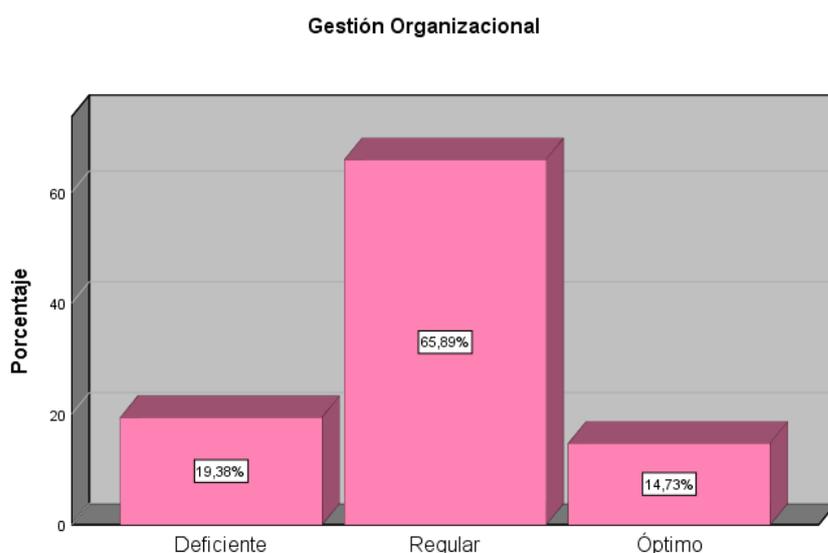


Figura 6. Histograma de frecuencias de la variable gestión organizacional

Interpretación. De acuerdo a la tabla 8 y la figura 6, del 100% de los casos analizados: el 65,89% manifestó que es regular la gestión organizacional. Asimismo, existe el 19,38% que manifestaron que la gestión organizacional es deficiente. Y, por último, el 14,73% expresaron que la gestión organizacional es óptima. Por lo tanto, de acuerdo con la información obtenida, la gestión organizacional es considerada regular para los colaboradores. El tratamiento que se le debería dar al 19,38% de los trabajadores que identificaron deficiente la gestión organizacional es promover la comunicación interna constante y realizar seguimiento a los colaboradores sobre cómo fortalecer la relación entre trabajador – empresa.

Tabla 9.

Tabla de frecuencias de la dimensión presupuesto financiero

Presupuesto financiero					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	85	65,9	65,9	65,9
	Regular	43	33,3	33,3	99,2
	Óptimo	1	,8	,8	100,0
Total		129	100,0	100,0	

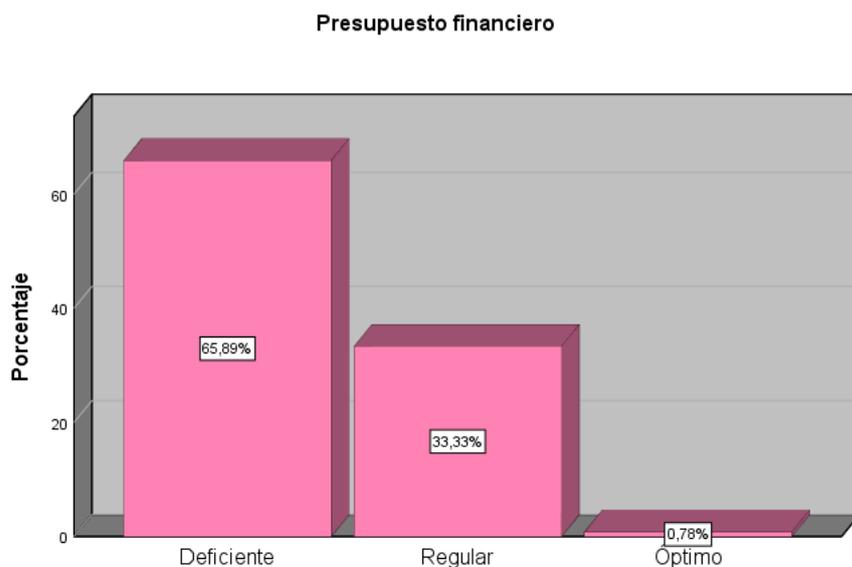


Figura 7. Histograma de frecuencias de la dimensión presupuesto financiero

Interpretación. De acuerdo a la tabla 9 y la figura 7, del 100% de los casos analizados: el 65,89% manifestó que es deficiente el presupuesto financiero. Asimismo, existe el 33,33% que manifestaron que el presupuesto financiero es regular. Y, por último, el 0,78% expresaron que el presupuesto financiero es óptimo. Por lo tanto, de acuerdo con la información obtenida, el presupuesto financiero es considerado deficiente para la mayoría de los colaboradores. El tratamiento que se le debería dar al 65,89% de los trabajadores que identificaron deficiente el presupuesto financiero es mejorar la agilización en los reembolsos y otros pagos al personal, empezar a atender los requerimientos de pago con mayor rapidez.

Tabla 10.

Tabla de frecuencias de la dimensión lealtad del cliente

Lealtad del cliente					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	25	19,4	19,4	19,4
	Regular	85	65,9	65,9	85,3
	Óptimo	19	14,7	14,7	100,0
	Total	129	100,0	100,0	



Figura 8. Histograma de frecuencias de la dimensión lealtad del cliente

Interpretación. De acuerdo a la tabla 10 y la figura 8, del 100% de los casos analizados: el 65,89% manifestó que es regular la lealtad del cliente en la empresa. Asimismo, existe el 19,38% que manifestaron que la lealtad del cliente es deficiente. Y, por último, el 14,73% expresaron que la lealtad del cliente es óptima. Por lo tanto, de acuerdo con la información obtenida, la lealtad del cliente es medianamente considerada en la organización. El tratamiento que se le debería dar al 19,38% de los trabajadores que identificaron deficiente la lealtad del cliente es promover e impulsar las ventas para crear relaciones fuertes entre clientes – empresa.

Tabla 11.

Tabla de frecuencias de la dimensión estructura de producción

Estructura de producción					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	25	19,4	19,4	19,4
	Regular	85	65,9	65,9	85,3
	Óptimo	19	14,7	14,7	100,0
	Total	129	100,0	100,0	

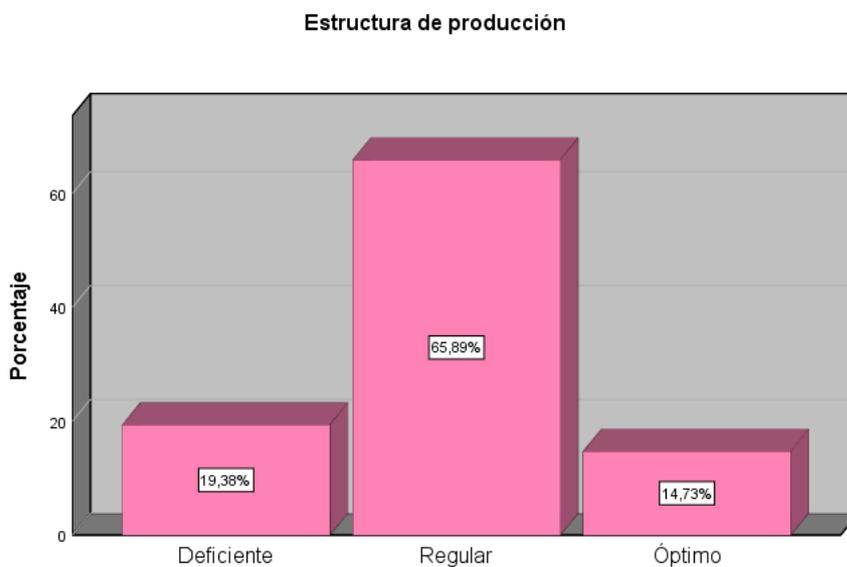


Figura 9. Histograma de frecuencias de la dimensión estructura de producción

Interpretación. De acuerdo a la tabla 11 y la figura 9, del 100% de los casos analizados: el 65,89% manifestó que es regular la estructura de producción en la empresa. Asimismo, existe el 19,38% que manifestaron que la estructura de producción es deficiente. Y, por último, el 14,73% expresaron que la estructura de producción es óptima. Por lo tanto, de acuerdo con la información obtenida, la estructura de producción es medianamente considerada en la organización. El tratamiento que se le debería dar al 19,38% de los trabajadores que identificaron deficiente la estructura de producción es analizar toda la estructura desde el proceso de captación del cliente hasta la culminación del servicio y así poder identificar si se requiere hacer un cambio.

Tabla 12.

Tabla de frecuencias de la dimensión creatividad e innovación

Creatividad e innovación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	24	18,6	18,6	18,6
	Regular	73	56,6	56,6	75,2
	Óptimo	32	24,8	24,8	100,0
	Total	129	100,0	100,0	

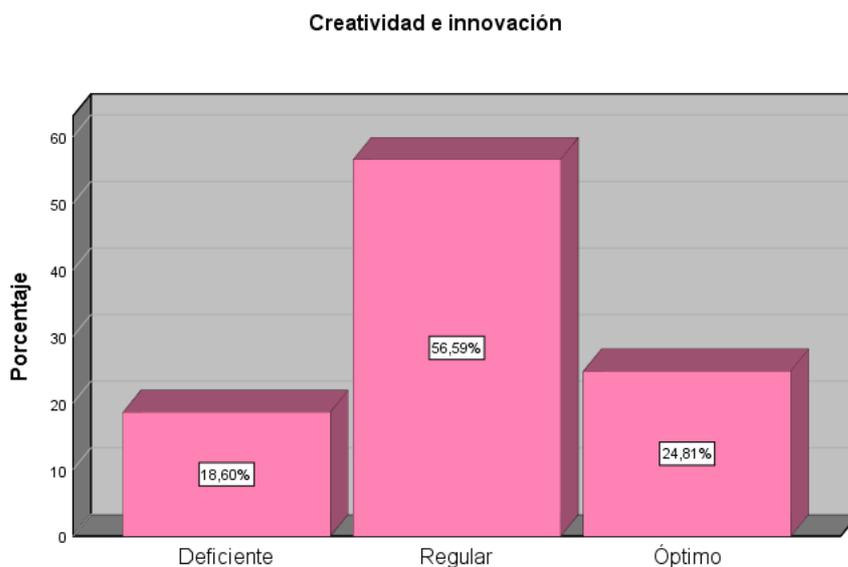


Figura 10. Histograma de frecuencias de la dimensión creatividad e innovación

Interpretación. De acuerdo a la tabla 12 y la figura 10, del 100% de los casos analizados: el 56,59% manifestó que es regular la creatividad e innovación en la empresa. Asimismo, existe el 18,60% que manifestaron que la creatividad e innovación es deficiente. Y, por último, el 24,81% expresaron que la creatividad e innovación es óptima. Por lo tanto, de acuerdo con la información obtenida, la creatividad e innovación es medianamente considerada en la organización. El tratamiento que se le debería dar al 18,60% de los trabajadores que identificaron deficiente la creatividad e innovación es realizar propuestas de mejora continua incentivando al personal a siempre estar innovando.

4.2. Prueba de normalidad

Hipótesis estadística.

Hipótesis nula Valor $p > 0.05$ Los datos siguen una distribución normal

Hipótesis alterna Valor ≤ 0.05 Los datos no siguen una distribución normal

Tabla 13.

Prueba de normalidad para el Balanced Scorecard y Gestión Organizacional

	Casos				Total N
	Válido		Perdido		
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	
Balanced Scorecard	129	100,0%	0	0,0%	129
Gestión organizacional	129	100,0%	0	0,0%	129

Interpretación. Al aplicar la prueba de normalidad, el programa SPSS arrojó la siguiente tabla, de la cual, se puede evidenciar que de los 129 encuestados todos han sido considerados para los resultados.

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Balanced Scorecard	,266	129	,000	,814	129	,000

Al aplicar la prueba de normalidad se evidencia que el sig. Bilateral es 0,000; es decir, el P Valor es menor a 0,005 por lo que se debe aplicar la prueba no paramétrica Spearman.

Interpretación. De acuerdo al análisis en la tabla 13, mediante la prueba de normalidad para conocer si los datos siguen una distribución normal, del 100% de los datos analizados mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov para el análisis de muestras mayores a 30 elementos, para el Balanced Scorecard y gestión organizacional, se ha obtenido un valor Sig.= 0.000 \leq 0.05 en ambos casos. Por lo tanto, se concluye que la base de datos no sigue una distribución normal, lo cual induce a tomar la decisión de utilizar el estadígrafo rho de Spearman para las pruebas de hipótesis general y específicas.

4.3. Prueba de hipótesis

Según el autor escogido se puede identificar el grado de correlación de las variables, siendo las magnitudes consideradas: positiva débil, positiva media, positiva considerable, positiva muy fuerte y positiva perfecta.

Tabla 14.

Estándares de coeficiente de correlación

Rangos	Magnitud
0,91 a 1,00	Positiva perfecta
0,76 a 0,90	Positiva muy fuerte
0,51 a 0,75	Positiva considerable
0,11 a 0,50	Positiva media
0,01 a 0,10	Positiva débil

Fuente: Tomado de la revista científica *Movimiento Científico* 8(1). p.100. Barrera, M. (2014).

Prueba de hipótesis general

Ho: No existe relación significativa entre la implementación del Balanced Scorecard y la Gestión Organizacional de Grupo Electrodata SAC – Surquillo.

Ha: Existe relación significativa entre la implementación del Balanced Scorecard y la Gestión Organizacional de Grupo Electrodata SAC – Surquillo

Tabla 15.

Tabla cruzada para el Balanced Scorecard y gestión organizacional

% del total

		Gestión Organizacional			Total	Correlaciones
		Deficiente	Regular	Óptimo		
Balanced Scorecard	Deficiente	19,4%	0,0%	0,0%	19,4%	Rho de Spearman 0,869 Sig. (bilateral) ,000
	Regular	0,0%	65,9%	10,1%	76,0%	
	Óptimo	0,0%	0,0%	4,7%	4,7%	
Total		19,4%	65,9%	14,7%	100,0%	

Interpretación. De acuerdo a la tabla 15 para la prueba de hipótesis general mediante el estadígrafo de Rho de Spearman se alcanzó una correlación bilateral entre las variables de 0,869, esta afirmación permite deducir que existe un grado de correlación positiva muy fuerte. Asimismo, con el análisis de los resultados se deduce que las variables se relacionan y son directamente proporcionales; esto quiere decir que, con la aplicación adecuada del Balanced Scorecard el impacto de la gestión organizacional sería positivo.

Para la prueba de hipótesis general entre las variables mencionadas se alcanzó un Sig.= 0.000 ≤ 0.05; por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna considerando que existe una relación significativa entre ambas variables. Esta afirmación se sustenta en el porcentaje obtenido del cruce de las variables el cual dio como resultado que el 65,9% de las personas encuestadas indicaron que es regular con respecto a la gestión organizacional. Asimismo, el 19,4% dio como resultado que la gestión organizacional desde el enfoque Balanced Scorecard es deficiente; y solo el 4,7% lo asimila como óptimo.

Prueba de Hipótesis específicas

Prueba de Hipótesis específica 1

Ho: No existe relación significativa entre la perspectiva financiera y el presupuesto financiero de la Empresa “Grupo Electrodata SAC –Surquillo.

Ha: Existe relación significativa entre la perspectiva financiera y el presupuesto financiero de la Empresa “Grupo Electrodata SAC –Surquillo.

Tabla 16.

Tabla cruzada para las dimensiones perspectiva financiera y presupuesto financiero

% del total

		Presupuesto financiero			Total	Correlaciones
		Deficiente	Regular	Óptimo		
Financiera	Deficiente	28,7%	10,1%	0,0%	38,8%	Rho de Spearman 0,213
	Regular	37,2%	19,4%	0,0%		
	Óptimo	0,0%	3,9%	0,8%		
Total		65,9%	33,3%	0,8%	100,0%	Sig. (bilateral) ,015

Interpretación. De acuerdo a la tabla 16 para la prueba de hipótesis específica mediante el estadígrafo de Rho de Spearman se alcanzó una correlación bilateral entre las variables de 0,213, esta afirmación permite deducir que existe un grado de correlación positiva media. Asimismo, con el análisis de los resultados se deduce que las variables se relacionan y son directamente proporcionales; esto quiere decir que, con las correctas acciones en las finanzas se puede obtener un óptimo presupuesto en la organización.

Para la prueba de hipótesis general entre las variables mencionadas se alcanzó un Sig.= 0.015 ≤ 0.05; por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna considerando que existe una relación significativa débil entre ambas variables. Esta afirmación se sustenta en el porcentaje obtenido del cruce de las variables el cual dio como resultado que el 65,9% de las personas encuestadas indicaron que es deficiente el presupuesto financiero desde la perspectiva de finanzas; el 33,3% determina que el presupuesto financiero es regular y solo el 0.8% lo toma como óptimo.

Prueba de Hipótesis específica 2

Ho: No existe relación significativa entre la perspectiva del cliente y la lealtad del cliente en la Empresa “Grupo Electrodata SAC” – Surquillo.

Ha: Existe relación significativa entre la perspectiva del cliente y la lealtad del cliente en la Empresa “Grupo Electrodata SAC” – Surquillo.

Tabla 17.

Tabla cruzada para las dimensiones clientes y lealtad del cliente
% del total

		Lealtad del cliente			Total	Correlaciones
		Deficiente	Regular	Óptimo		
Clientes	Deficiente	19,4%	9,3%	0,0%	28,7%	Rho de Spearman 0,751 <hr/> Sig. (bilateral) ,000
	Regular	0,0%	56,6%	10,1%	66,7%	
	Óptimo	0,0%	0,0%	4,7%	4,7%	
Total		19,4%	65,9%	14,7%	100,0%	

Interpretación. De acuerdo a la tabla 17 para la prueba de hipótesis específica mediante el estadígrafo de Rho de Spearman se alcanzó una correlación bilateral entre las variables de 0,751, esta afirmación permite deducir que existe un grado de correlación positiva considerable. Asimismo, con el análisis de los resultados se deduce que las variables se relacionan significativamente y son directamente proporcionales; esto quiere decir que, con el correcto manejo de clientes se puede lograr una lealtad de los mismos.

Para la prueba de hipótesis general entre las variables mencionadas se alcanzó un Sig.= 0.000 \leq 0.05; por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna considerando que existe una relación significativa alta entre ambas variables. Esta afirmación se sustenta en el porcentaje obtenido del cruce de las variables el cual dio como resultado que el 65,9% de las personas encuestadas indicaron que es regular la lealtad del cliente desde la perspectiva del cliente, asimismo, el 19,4% toma como deficiente la lealtad del cliente y solo el 14,7% lo determina como óptimo.

Prueba de hipótesis específica 3

Ho: No existe relación significativa entre la perspectiva de procesos internos y la estructura de producción en la Empresa “Grupo Electrodata SAC” – Surquillo.

Ha: Existe relación significativa entre la perspectiva de procesos internos y la estructura de producción en la Empresa “Grupo Electrodata SAC” – Surquillo.

Tabla 18.

Tabla cruzada para las dimensiones procesos internos y estructura de producción

		Estructura de producción			Total	Correlaciones
		Deficiente	Regular	Óptimo		
Procesos internos	Deficiente	9,3%	0,0%	0,0%	9,3%	Rho de Spearman 0,639 <hr/> Sig. (bilateral) ,000
	Regular	10,1%	65,9%	10,1%	86,0%	
	Óptimo	0,0%	0,0%	4,7%	4,7%	
Total		19,4%	65,9%	14,7%	100,0%	

Interpretación. De acuerdo a la tabla 18 para la prueba de hipótesis específica mediante el estadígrafo de Rho de Spearman se alcanzó una correlación bilateral entre las variables de 0,639, esta afirmación permite deducir que existe un grado de correlación positiva considerable. Asimismo, con el análisis de los resultados se deduce que las variables se relacionan significativamente y son directamente proporcionales; esto quiere decir que, con la correcta distribución de los procesos internos se optimizará la estructura de producción.

Para la prueba de hipótesis general entre las variables mencionadas se alcanzó un Sig.= 0.000 ≤ 0.05; por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna considerando que existe una relación significativa alta entre ambas variables. Esta afirmación se sustenta en el porcentaje obtenido del cruce de las variables el cual dio como resultado que el 65,9% de las personas encuestadas indicaron que es regular la estructura de la producción desde la perspectiva de procesos internos, así como también, el 19,4% toma como deficiente la estructura de producción y solo el 14,7% lo determina como óptimo.

Prueba de Hipótesis específica 4

Ho: No existe relación significativa entre la perspectiva de aprendizaje y desarrollo y creatividad e innovación en la Empresa “Grupo Electrodata SAC” – Surquillo.

Ha: Existe relación significativa entre la perspectiva de aprendizaje y desarrollo y creatividad e innovación en la Empresa “Grupo Electrodata SAC” – Surquillo.

Tabla 19.

Tabla cruzada para las dimensiones aprendizaje y desarrollo y creatividad e innovación

% del total

		Creatividad e innovación			Total	Correlaciones
		Deficiente	Regular	Óptimo		
Aprendizaje y desarrollo	Deficiente	18,6%	0,8%	0,0%	19,4%	Rho de Spearman 0,869
	Regular	0,0%	55,8%	10,9%	66,7%	
	Óptimo	0,0%	0,0%	14,0%	14,0%	Sig. (bilateral)
Total		18,6%	56,6%	24,8%	100,0%	,000

Interpretación. De acuerdo a la tabla 19 para la prueba de hipótesis específica mediante el estadígrafo de Rho de Spearman se alcanzó una correlación bilateral entre las variables de 0,869, esta afirmación permite deducir que existe un grado de correlación positiva muy fuerte. Asimismo, con el análisis de los resultados se deduce que las variables se relacionan significativamente y son directamente proporcionales; esto quiere decir que, con el aprendizaje y desarrollo afecta en la creatividad e innovación del personal.

Para la prueba de hipótesis general entre las variables mencionadas se alcanzó un Sig.= 0.000 ≤ 0.05; por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna considerando que existe una relación significativa alta entre ambas variables. Esta afirmación se sustenta en el porcentaje obtenido del cruce de las variables el cual dio como resultado que el 56,8% de las personas encuestadas

indicaron que es regular la creatividad e innovación desde la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, el 18,6% lo toma como deficiente y solo el 24,8% lo evidencia como óptimo.

V. DISCUSIÓN

En este capítulo se compara los trabajos previos revisados con el objetivo de la investigación que es poder determinar si existe relación significativa entre el Balanced Scorecard y la gestión organizacional en Grupo Electrodata SAC – Surquillo, tanto a nivel general como específico. Posterior a analizar los datos recibidos de la muestra seleccionada, dio como respuesta inferencias investigativas que se contrastaron con las evidencias externas e internas.

La hipótesis general planteada fue determinar que existe relación significativa entre la implementación del Balanced Scorecard y la Gestión Organizacional de Grupo Electrodata SAC – Surquillo. El resultado obtenido a través de la prueba estadística Rho de Spearman indicó que la correlación entre las variables Balanced Scorecard y gestión organizacional arrojaron un valor de 0,869 con un sig. Bilateral de 0,000 por lo que se acepta la hipótesis alterna ya que existe una correlación positiva muy fuerte. Este resultado está relacionado con el teórico de la presente investigación, Niven (2014), quien definió al Balanced Scorecard como un conjunto de objetivos cuidadosamente seleccionados y plasmados en un mapa estratégico para su ejecución (gestión organizacional). Así como también, el teórico Valdez (2017), quien definió a la gestión organizacional vinculada a la satisfacción de los grupos de interés; ello se logra cumpliendo las expectativas de los integrantes mediante estrategias.

La investigación está relacionada con la tesis nacional de Vidal (2018), quien planteó en su hipótesis de estudio que la implementación del Balanced Scorecard está relacionado con la toma de decisiones. Básicamente, se debe entender que toda gestión organizacional se conforma por la toma de decisiones, confirmando su pronóstico con el estadígrafo de Pearson alcanzando una correlación de 0,400 con un sig. Bilateral de 0,000. Evidentemente, se muestra que existe una relación positiva media entre sus variables y concuerda con la presente investigación. Esta correlación se apoya en su teórico Ludwig Von Bertalanffy (1996), quien relaciona los elementos (BSC) y como éstas afectan en el resultado dentro de la organización en consecuencia a una toma de decisiones. Si bien la correlación no es semejante ya que hay una diferencia de más o menos la mitad, se debe considerar que existen otros factores tales como el contexto y el tamaño de la muestra. La investigación de Vidal fue realizada solo a 40 colaboradores.

Asimismo, a nivel internacional, se tiene la tesis de López (2020), quien tiene como hipótesis general demostrar si existe una relación entre la gestión organizacional, y el aprendizaje y desarrollo en las personas que conforman la empresa estudiada. Su investigación alcanzó una correlación de Rho de Spearman de 0,605 con un sig. Bilateral de 0,000 por lo que se aceptó la hipótesis alterna y se rechazó la nula. Se puede inferir que como parte del aprendizaje y desarrollo es el liderazgo y las fuentes de poder, según su teórico Castro (2012), indicó que en busca de promover la capacidad de la organización se busca también identificar la participación de los integrantes de la empresa orientándolos hacia las fuentes de poder y liderazgo (desarrollo del personal). Si bien las correlaciones no son tan diferenciadas, es probable que la diferencia se deba a que la investigación de Castro estuvo orientada al enfoque del capital humano como tal, mientras que la presente investigación estuvo enfocada al contexto estratégico. Además, se debe considerar que la mayoría de su población es administrativa (63,22%) mientras que en Grupo Electrodata, la mayoría de la población pertenece al sector minero de los cuales más son técnico o ingenieros.

En relación a la primera hipótesis específica sobre identificar si existe relación significativa entre la perspectiva financiera y el presupuesto financiero de la Empresa “Grupo Electrodata SAC –Surquillo. Se encontró una correlación de Rho de Spearman de 0,213 con un sig. Bilateral de 0,015 se aceptó la hipótesis alterna y se rechazó la nula. Si existe una correlación, pero es baja en la empresa. Lo que es respaldado por el teórico Niven (2014) que indicó que para la medición óptima de ingresos se debe evaluar el comportamiento a lo largo del tiempo. Y en este caso, toda medida o evaluación rentable o estable de la empresa está siendo sesgada por lo que se está viviendo. Como tesis nacional, se tuvo a Torres (2015) que planteó que el Balanced Scorecard (BSC) contribuye positivamente al presupuesto económico de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), esta correlación fue comprobada por el estadígrafo de Pearson de 0,948 con un sig. Bilateral de 0,000, muestra una relación positiva perfecta. Él tomó como teórico a Kaplan (2000) quien indicó que el Balanced Scorecard es una herramienta que enlaza la estrategia para realizar futuras mediciones económicas. A esto se asume la diferencia de resultados entre la presente investigación y la tesis de Torres. Otra tesis escogida que abarca temas

financieros fue la de Rodríguez y Yauri (2018) quienes tuvieron como hipótesis comprobar si la gestión financiera incide directamente en el presupuesto de la empresa estudiada, esta correlación fue comprobada por el Rho de Spearman de 0,857 del cual se aceptó la hipótesis alterna por arrojar un sig. Bilateral de 0,003. Ello fue respaldado por su teórico Soria (2007) quien indicó que la gestión financiera utiliza una diversidad de procedimientos con el fin de evaluar el crecimiento y desarrollo de las empresas a nivel financiero. Se podría inferir que la diferencia del resultado de las correlaciones es debido a que los tiempos estudiados son desiguales.

En relación a la segunda hipótesis específica sobre la existencia de una relación significativa entre la perspectiva del cliente y la lealtad del cliente en la Empresa “Grupo Electrodata SAC” – Surquillo, ésta se midió con el coeficiente Rho de Spearman que indicó 0,751 con un sig. Bilateral de 0,000 por lo que se acepta la hipótesis alterna. Según el teórico Gómez (2017), indicó que, lo ideal es llegar a conseguir la lealtad del cliente ya que uno satisfecho se mantendrá, pero, si encuentra algo mejor, puede irse con la otra empresa. En este caso, se ha evidenciado que existe una correlación alta entre la perspectiva del cliente y la lealtad de cliente. Así como también, en la tercera hipótesis específica sobre la validación que existe relación significativa entre la perspectiva de procesos internos y la estructura de producción en la Empresa “Grupo Electrodata SAC” – Surquillo, la correlación fue 0,639 con un sig. Bilateral de 0,000, por lo cual se acepta la hipótesis alterna. Según el teórico Niven (2014), sostuvo que para obtener clientes leales es importante conocer los procesos internos y desarrollarlos correctamente en las actividades a realizar (estructura de producción). Es importante señalar que se decidió mencionar ambas hipótesis a la par debido a que se encontró un tesista a nivel nacional que evidenció una correlación entre las dimensiones. El tesista Yapu (2018) tuvo como hipótesis indicar si se manifiesta una relación significativa entre la lealtad del cliente y la percepción de los procesos internos de un restaurante. Obtuvo una correlación de Spearman de 0,406 con un sig. Bilateral de 0,000 el cual, estuvo respaldado por sus teóricos que coincide con el teórico de la presente investigación. Dick y Basu (1994) indicaron que la lealtad es una conducta positiva que se mide por los procesos internos donde incita al cliente a seguir fiel al producto. Es resaltante que las dimensiones escogidas estén interrelacionadas porque,

básicamente, el Balanced Scorecard considera cuatro perspectivas que se unen para llegar a cumplir todos los objetivos estratégicos. Es por ello que se consideró pertinente al tesista Yapu para comparar la correlación entre las percepciones de cliente y procesos internos.

La última hipótesis específica consistió en establecer si existe relación significativa entre la perspectiva de aprendizaje y desarrollo y creatividad e innovación en la Empresa “Grupo Electrodata SAC” – Surquillo, en donde se obtuvo una correlación de Rho de Spearman de 0,869 con un sig. Bilateral de 0,000, en el cual se pudo determinar una correlación positiva muy fuerte. Parte del aprendizaje y desarrollo está relacionado con la creatividad e innovación, según el teórico Ochoa (2017), quien indicó que se deben reconocer las oportunidades del entorno y crear. Básicamente es una cadena, aprendes algo, lo desarrollas, exploras, ideas y creas, y se obtiene la innovación. A nivel internacional, se tuvo la tesis de Guevara (2019), que tuvo como hipótesis demostrar que la gestión organizacional incide en el aprendizaje y desarrollo laboral de los colaboradores de una Unidad Educativa. Obtuvo un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,269 con un sig. Bilateral de 0,016. Según su teórico Rubén (2018), el aprendizaje y desarrollo del trabajador se puede realizar mediante la evaluación de desempeño. La diferencia entre las correlaciones puede deberse al contexto y al tamaño de la muestra. El trabajo del tesista fue hecho a una empresa educativa y aplicado a 80 colaboradores; asimismo, al tratarse de un ambiente internacional, la gestión organizacional puede ser completamente diferente que en Perú.

De acuerdo a lo revisado en las tesis mencionadas, se pudo evidenciar que existe una correlación entre la herramienta de gestión, el Balanced Scorecard, y la gestión organizacional. Sin embargo, debido a que fueron aplicadas en diversas empresas y tiempos, estas correlaciones varían en cuanto al grado de intensidad. Es importante que se considere al Balanced Scorecard como una herramienta de apoyo y soporte para la organización; efectivamente, una correcta aplicación de la herramienta resultará en una mejora resaltante para todos los involucrados.

VI.CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis estadístico descriptivo e inferencial, se llegó a las siguientes conclusiones:

Primero. De acuerdo a los resultados de la estadística descriptiva entre las variables Balanced Scorecard y gestión organizacional, se determinó que existe una correlación significativa positiva muy fuerte, dado que el valor del coeficiente de Rho de Spearman fue de 0,869 con un valor de significancia (Sig. Bilateral) de 0,000. Al obtener un resultado positivo se puede deducir que las variables se relacionan y son directamente proporcionales; sin embargo, existe un 75,97% que considera a la estrategia del Balanced Scorecard regularmente aplicable a la organización. Esto puede ser debido a que la mayoría de trabajadores en la empresa son ingenieros o técnicos que están en mina; por lo tanto, no están muy familiarizados con las aplicaciones estratégicas administrativas. Adicionalmente, el 19,38% manifestó que la estrategia es deficiente y, sólo el 4,65%, indicó que la estrategia es óptima. Es evidente que, en la actualidad, tal como lo indicó el teórico de Vidal, el Balanced Scorecard relaciona los elementos y afecta a la organización. En Grupo Electrodata ocurre lo mismo, la implementación del Balanced Scorecard afecta a toda la empresa.

Segundo. Se identificó que existe una correlación positiva media entre la dimensión perspectiva financiera y la dimensión presupuesto financiero de la Empresa “Grupo Electrodata SAC –Surquillo; esto porque el coeficiente Rho de Spearman fue 0,213 con un sig. Bilateral de 0,015. Se puede inferir que, actualmente, existe una correlación baja debido a la coyuntura que se está viviendo. Si bien, el teórico de los tesisistas Rodríguez y Yauri indicó que se debe utilizar diversos procedimientos en la gestión financiera para evaluar el crecimiento y desarrollo de la empresa, primero se debe realizar un estudio cuidadoso del mejor procedimiento para mejorar la gestión financiera en la organización.

Tercero. Se reconoció que existe una correlación significativa positiva considerable entre la dimensión perspectiva del cliente y la dimensión lealtad del cliente en la Empresa “Grupo Electrodata SAC” – Surquillo; esto porque el coeficiente Rho de Spearman fue 0,751 con un Sig.

Bilateral de 0,000. Es decir, con el correcto manejo de clientes se puede lograr una lealtad de los mismos. Por lo tanto, es importante que el Ejecutivo Comercial intente identificar las oportunidades de sus clientes (tanto antiguos como nuevos), para ello, el Comercial debe conocer y estudiar todos los servicios que brinda la empresa para poder recomendar y ofrecer al cliente el servicio o producto idóneo. Cuando se cumple con las expectativas del cliente se puede lograr una lealtad que, más adelante, si se va fortaleciendo, puede convertirse en fidelización.

Cuarto. Se validó que existe correlación significativa positiva considerable entre la dimensión perspectiva de procesos internos y la dimensión estructura de producción en la Empresa “Grupo Electrodata SAC” – Surquillo, dado que el coeficiente Rho de Spearman fue de 0,639 con un Sig. Bilateral de 0,000. Esto quiere decir que, con la correcta distribución de los procesos internos, se optimizará la estructura de producción. Al tener los procesos bien distribuidos en la organización, se está simplificando tiempo y dinero, porque ya no se requiere un extenso periodo en repetir una actividad o acción para cumplir una determinada tarea, y tampoco se necesitará invertir en más puestos similares. Además, se logrará una respuesta positiva del cliente; esto es respaldado por los teóricos del tesisista Yapu quienes afirmaron que la lealtad del cliente es un resultado de los óptimos procesos internos.

Quinta. Se estableció que existe correlación significativa positiva muy fuerte entre la dimensión perspectiva de aprendizaje y la dimensión desarrollo y creatividad e innovación en la Empresa “Grupo Electrodata SAC” – Surquillo; puesto que el coeficiente Rho de Spearman fue de 0,869 con un Sig. Bilateral de 0,000. Es decir, el aprendizaje y desarrollo afecta en la creatividad e innovación del personal. Con esto se puede deducir que, al aprender más, surgen nuevas ideas y perspectivas de realizar las cosas; por lo tanto, existe una relación muy fuerte entre aprender y desarrollar la creatividad e innovación. Para mantener esta creatividad e innovación en el colaborador, el teórico de la tesis Guevara sugiere medir al trabajador constantemente utilizando la evaluación del desempeño de manera óptima y objetiva.

VII. RECOMENDACIONES

Planteada las conclusiones de la investigación, se sugieren las siguientes recomendaciones a partir del análisis cuantitativo:

Primera. En relación a los resultados del objetivo general entre el Balanced Scorecard y la gestión organizacional de la empresa Grupo Electrodata SAC – Surquillo, se recomienda reestructurar el sistema de gestión actual en la empresa. Primero, se deberá recabar toda la información posible desde la perspectiva de los colaboradores. Esta información permitirá validar que los conceptos de la organización, tales como la misión, visión, objetivos y valores sean considerados para los trabajadores. Luego de contar con esa información, se debe proceder a desarrollar un plan de implementación del Balanced Scorecard el cual deberá comunicarse a los empleados. Se debe establecer indicadores (considerando las cuatro perspectivas) para medir el resultado de las evaluaciones periódicamente. Para optimizar la herramienta de gestión se debe registrar análisis que describan a detalle todo lo que va ocurriendo en la organización. Esto servirá para identificar las tendencias y definir relaciones de causa-efecto para predecir eventos futuros. Asimismo, se recomienda tomar medidas correctivas en el tiempo real en el que ocurren puesto que esas modificaciones impactaran en los siguientes resultados.

Segunda. Para la correcta gestión, desde la perspectiva financiera, primero se recomienda la revisión actual de los niveles financieros mediante el flujo de caja. Ello ayudará a tener conocimiento sobre los ingresos existentes y los gastos actuales. Luego de contar con esa información, se debe gestionar los cobros de manera que puedan servir como soporte para cumplir con los pagos. Este cruce de información debe realizarse de forma constante, se recomienda mensual, directamente entre el área de Tesorería, y la Gerencia de Administración y Finanzas. Asimismo, se debe tener siempre una segunda opción en caso existan demoras en los cobros a clientes. La segunda opción para cumplir con los pagos sería la financiación externa. Sin embargo, para encontrar el

correcto equilibrio entre la financiación y los beneficios que puede traer ello, es importante analizar la capacidad de Electrodata para cumplir con las cuotas. Para poder reconocer la capacidad de endeudamiento de la empresa se deberá identificar de dónde parten los ingresos reales constantes.

Tercera. Siendo Electrodata una empresa que brinda servicios de seguridad de la información, es fundamental que en estos tiempos se respalde y se brinde la certeza completa al cliente de que su información no será hackeada o violada. Se recomienda trabajar más en crear relaciones estratégicas con cada cliente. Primero, se debe sobrepasar las expectativas del cliente. Esto quiere decir que, se debe empezar a realizar demostraciones del servicio que ofrece Electrodata de una forma amigable y sencilla donde se pueda identificar qué es lo que realmente necesita el cliente. Esta primera parte corresponde al área Comercial; sin embargo, es importante que Electrodata empiece a crear una cultura centrada en el cliente. Esto conlleva a que cada área de la empresa reconozca y sepa que cualquier acción que realice estará relacionada directamente a la apreciación que tenga el cliente hacia Electrodata. Otra recomendación es implementar planes de retención de clientes. El ejecutivo comercial no debe esperar a que se termine el contrato para empezar a gestionar nuevas oportunidades de venta. Es importante que se acompañe al cliente en todo el proceso que dure el servicio y, meses antes de que esté por culminarse, empezar a generarle nuevas necesidades tecnológicas con el fin de asegurar una renovación de contrato.

Cuarta. Se recomienda a Electrodata empezar a crear clientes digitales para medir tiempo y optimizar los procesos internos. Mediante la intranet, comenzar todas las gestiones de atención por ese medio. Primero, el cliente solicita un requerimiento informando los inconvenientes que está presentando; en un lapso de 10 minutos, este requerimiento pasa a evaluarse por los ingenieros de primer nivel (Service Desk). Luego de realizar un descarte previo de solución, se deriva al área

correspondiente para su atención. Con este procedimiento virtual se estaría disminuyendo el ingreso de llamadas al área de Service Desk, lo que muchas veces genera un encolamiento. Con esta automatización de procesos de TI, se podrá controlar el tiempo de atención para su adecuado control y correcta optimización. Esta recomendación aplica para la Gerencia de Operaciones; sin embargo, es conveniente empezar a analizar la utilización de la intranet para otros procesos, ya sean administrativos o comerciales.

Quinta. Se recomienda implementar una cultura de aprendizaje continuo donde se pueda crear un ambiente adecuado para ello. Primero, se deberá fomentar una comunicación abierta y pertinente. Esto se puede lograr llevando la información según los niveles jerárquicos (Estratégicos, tácticos y de soporte). Asimismo, se recomienda promover la integración de cada colaborador basado en una razón de crecimiento. Es decir, colocar a cada trabajador la idea de que, con su participación y colaboración en el cumplimiento de objetivos organizacionales, se obtendrá una recompensa (sea económica o de reconocimiento profesional). Para lograr ello, se debe generar valor a la evaluación de desempeño y el enfoque debe ser más amigable para los que tienen personal a cargo. Se debe informar a todos los gerentes, jefes y supervisores el tipo de evaluación que se realizará, en el caso de Electrodata, la evaluación más asertiva es la de 180°. Se recomienda utilizar tres puntos fundamentales para la gestión de la evaluación del desempeño: primero es crear curiosidad y brindar una propuesta atractiva para las evaluaciones. Luego, tener todo el soporte necesario para que el procesamiento y análisis de esta información sea lo más objetivo posible, y, por último, contar con el equipo adecuado para el seguimiento constante a la evaluación. Posterior a los resultados de la evaluación de desempeño, incentivar a los ingenieros a seguir capacitándose y llevando certificaciones de los principales partners de la empresa (Thales, Check Point, Fortinet, Cisco, F5, Palo Alto, Forescout, Huawei, McAfee, Datacom, RSA y VMware), sea con el pago completo del curso o gasto compartido.

REFERENCIAS

- Aleksandar J; Kukobat L; Đergović D. & Tešanović S. (2018) Impact of organizational learning on financial perspectives according to BSC model: Case study of 'Guca' foundry. *Tehnika*. Vol. 73(4), 567-573.
- Álvarez, A. (2020) Justificación de la investigación. *Repositorio Institucional - Ulima*. 3. Impreso.
- Anand, S. (2016) *Execution Excellence: Making Strategy Work Using The Balanced Scorecard*. Hoboken, Nueva Jersey: Wiley.
- Arboleda, S. & Serna, E. (2019) *Presupuesto y Programación de Obras. Conceptos Básicos*. Ed. 3. Medellín, Colombia: INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO – ITM.
- Asgari, S; Haeri, A. & Jafari, M. (2017) Integration Of Balanced Scorecard And Three- Stage Data Envelopment Analysis Approaches. *Iranian Journal of Management Studies*. Vol. 10(2), 527-550. Doi: 10.22059/ijms.2017.222588.672419
- Aureli, S; Cardoni, A. Del Baldo, M. & Lombardi, R. (2018) The Balanced Scorecard Logic In The Management Control And Reporting Of Small Business Company Networks: A Case Study. *Accounting & Management Information Systems / Contabilitate si Informatica de Gestione*. Vol. 17(2), 191-214. Doi: 10.24818/jamis.2018.02001
- Ceballos, O. (2019) Principios básicos de microeconometría y del uso de variables instrumentales para la inferencia causal. *Análisis Económico*. Vol. 34 (86), 219-243. Doi: 10.24275/uam/azc/dcsh/ae/2019v34n86/ceballos.
- Cooper, D; Ezzamel, M. & Qu, S. (2017) Popularizing a Management Accounting Idea: The Case of the Balanced Scorecard. *Contemporary Accounting Research*. Vol. 34 (2), 991-1025. Doi: 10.1111/1911-3846.12299
- De Beer, T. & Van Tonder, E. (2018) New perspectives on the role of customer satisfaction and commitment in promoting customer citizenship behaviours. *South African Journal of Economic and Management Sciences*. Vol. 21(1), 1-11. Doi: 10.4102/sajems.v21i1.1894
- Dinçer, H; Yüksel, S; & Martínez, L. (Mayo, 2019) Analysis Of Balanced Scorecard-Based Servqual Criteria Based On Hesitant Decision-Making

- Approaches. *Computers & Industrial Engineering*. Vol. 131, 1-12. Doi: 10.1016/j.cie.2019.03.026
- Errami, Y. & Guehair, N. (2018) Innovativité Organisationnelle Et Adoption Des Outils De Gestion: Le Cas Du Balanced Scorecard. *Gestion 2000*. Vol. 35(3), 7-70. Doi: 10.3917/g2000.353.0045
- Feria, H. (2017) Problemas actuales de la Metodología de la Investigación Educativa. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. Vol. 4(3), 1-23.
- Gómez, D. (2017) *Detalles que enamoran: Cómo derretir a los clientes para que no quieran comprarle a nadie más*. Bogotá, Colombia: Kindle Edition.
- Guevara, D. (2019) *El clima laboral y su incidencia en el rendimiento de los profesores de la unidad educativa 19 de Septiembre del Cantón Salcedo*. (Tesis de Pregrado) Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Gupta, G. & Salter, S. (2018) The Balanced Scorecard Beyond Adoption. *Journal of International Accounting Research*. Vol. 17(3), 115-134.
- Hernández, R. (2014) *Metodología de la Investigación*. 6ta Edición. México: Mc Graw Hill Education.
- Ika, H. (2017) The Productivity Improvement Effort of UMM Medical Center (UMC) Pharmacy from Customers Perspectives. *Sains Medika: Jurnal Kedokteran dan Kesehatan*. Vol. 7(2), 70-75. Doi: 10.26532/sainsmed.v7i2.1177
- López, A. (2020) *Análisis de las fuentes de poder y su relación con los estilos de liderazgo en la empresa Sertecpet S.A.* (Tesis de Pregrado) Universidad Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador.
- Manville, G; Karakas, F; Polkinghorne, M. & Petford, N. (Setiembre, 2019) Supporting Open Innovation With The Use Of A Balanced Scorecard Approach: A Study On Deep Smarts And Effective Knowledge Transfer To Smes. *Production Planning & Control*. Vol. 30(10-12), 842-853.
- Midovska, M; Mojsavska, S. & Odzaklieska, D. (2019) Financial Perspective in the System for Measuring Organizational Performance – Case Study Food Industry in Republic of Macedonia. *ILIRIA International Review*. Vol. 9(1) Doi: 10.21113/iir.v9i1.474

- Mohammadi, A; Moharrer, M. & Babakhanifard, M. (Octubre, 2019) The Business Model And Balanced Scorecard In Creative Tourism: The Ultimate Strategy Boosters. *Current Issues in Tourism*. Vol. 22(17), 2157-2182.
- Moraga, J; Quezada, L; Palominos, P; Oddershede. A. & Silva, H. (2020) A quantitative methodology to enhance a strategy map. *International Journal of Production Economics*. Vol. 219, 43-53. Doi: 10.1016/j.ijpe.2019.05.020
- Ñaupas H., Mejía E. & Novoa E. (2014) *Metodología de la investigación cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis*. Ed. 4. Bogotá: Ediciones de la U.
- Niven, S. (2014) *Balanced Scorecard Evolution*. Hoboken, Nueva Jersey: Wiley.
- Ochoa, J. (2017) *Creatividad e innovación*. Quito, Ecuador: CODEU.
- Okhakhu D. (2018) Effect of Strategic Management on Users' Satisfaction, library competitiveness, learning/innovation process and internal process effectiveness in Academics Libraries. *Library Philosophy & Practice*. Vol. 3(1), 1-22.
- Pardo, R. (2017) *Gestión por procesos y riesgo operacional*. Madrid: AENOR ediciones.
- Perramon, J; Rocafort, A; Bagur-Femenias, L. & Llach, J. (2016) Learning to create value through the 'balanced scorecard' model: an empirical study. *Total Quality Management & Business Excellence*. Vol. 27 (9), 1121-1139. Doi: 10.1080/14783363.2015.1060853
- Perú en el top 5 de países con mayor demanda de ERP en América Latina*. (27 de febrero 2017). Gestión, p.1
- Quesado, P; Aibar, B. & Lima, L. (2018) Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*. Vol. 14(1), 186-201.
- Rasolofo, F. & Distler, F. (Julio, 2018) Using The Balanced Scorecard To Manage Service Supply Chain Uncertainty: Case Studies In French Real Estate Services. *Knowledge & Process Management*. Vol. 25(3), 129-142. Doi: 10.1002/kpm.1572
- Rodríguez, J. & Yauri, S. (2018) *La gestión financiera en la rentabilidad de la empresa Lucho Tours S.R.L.* (Tesis de Pregrado) Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, Perú.

- Barrera, M. (2014). Uso de la Correlación de Spearman en un estudio de intervención en fisioterapia. *Movimiento Científico*, 8(1), 98-104. Doi:10.33881/2011-7191.mct.08111
- Sandkuhl, K. & Seigerroth, U. (mayo, 2019) Method Engineering in Information Systems Analysis and Design: A Balanced Scorecard Approach for Method Improvement. *Software & Systems Modeling*. Vol. 18(3), 1833-1857. Doi: 10.1007/s10270-018-0692-3
- Sheen, R. (2018) *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial: Un acercamiento a tres compañías peruanas*. Lima: Fondo editorial Universidad de Lima.
- Soysa, I. Jayamaha, N. & Grigg, N. (Julio, 2019) Validating The Balanced Scorecard Framework For Nonprofit Organisations: An Empirical Study Involving Australasian Healthcare. *Total Quality Management & Business Excellence*. Vol. 30(9-10), 1005-1025.
- Suprihati, S. (2019) The Effect of Balanced Scorecard Measurement of Financial Perspective, Customers, Internal Business Processes, Learning and Growth on Company Performance. *Ijtimā'iyya*. Vol. 4(2), 197-209. Doi: 10.24090/ijtimaiyya.v4i2.3087
- Takoudjou, A. & Teulon, F. (2018) Point De Vue: Une Étude Exploratoire De L'applicabilité Du Balanced Scorecard Dans Les Pme D'afrique Subsaharienne Francophone. *Gestion 2000*. Vol. 35(3), 14-143. Doi: 10.3917/g2000.353.0129
- Torres, V. (2015) "El Balanced Scorecard - BSC y como factor de crecimiento económico para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) Comerciales del distrito de Huancavelica - año 2013" (Tesis de Posgrado). Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo, Perú.
- Valdez, H. (2017) *El sistema organizacional: La administración del siglo XXI*. Lima: Yopublico.
- Vega, G; Ávila, J; Vega, J; Camacho, N; Becerril, A & Leo, G. (2014) Paradigmas en la Investigación. Enfoque Cuantitativo Y Cualitativo. *European Scientific Institute*, ESI. Vol. 10. Doi: 10.19044/esj.2014.v10n15p%p
- Vidal, H. (2018) *El Balanced Scorecard y la Toma de Decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Rosa de Lima, Lince, 2018*. (Tesis de Pregrado) Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

Yapu, K. (2018) *La lealtad y la calidad de servicio percibida por el cliente en el restaurant Tía María de la ciudad de Tacna en el año 2018.* (Tesis de Pregrado) Universidad Privada de Tacna, Tacna, Perú.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Operacionalización

Tabla 20.

Operacionalización de la herramienta de gestión: *Balanced Scorecard*

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
Balanced Scorecard	"Conjunto de objetivos cuidadosamente seleccionados en un mapa estratégico (...) en el cual se incluyen cuatro perspectivas fundamentales para su desarrollo: Financiero, Cliente, Proceso Interno, y Aprendizaje y Crecimiento" (Niven, 2014, p.52)	El Balanced Scorecard fue evaluado por cuatro dimensiones que son relevantes para la investigación. Siendo las siguientes: Financiera, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje y desarrollo.	Financiera	Índice de beneficio por producto o servicio	1,2	ORDINAL: 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
				Crecimiento de venta	3,4	
				Registro de compras	5,6	
				Presupuesto	7,8	
				Incremento de cartera de clientes	9,10	
			Clientes	Retención de los clientes	11,12	
				Satisfacción del cliente	13,14	
				Nuevas exigencias	15,16	
				Duración del proceso de atención	17,18	
				Calidad del proceso	19,20	
			Procesos internos	Simplificación de procesos	21,22	
				Medición de resultados	23,24	
				Capacidades de los empleados	25,26	
				Capacidades de los sistemas de información	27,28	
				Empoderamiento de los colaboradores	29,30	
Aprendizaje y desarrollo	Certificaciones del personal	31,32				

Tabla 21.

Operacionalización de la variable Gestión Organizacional

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
Gestión Organizacional	"Integración para formar un sistema organizacional y darle vida, pero está razón de ser está muy vinculada a lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes externos e internos, y en general a lo que se denomina grupo de interés" (Valdez, 2017, p.37)	La Gestión Organizacional fue evaluada por cuatro dimensiones. Siendo las siguientes: Presupuesto financiero, lealtad del cliente, estructura de producción y creatividad e innovación.	Presupuesto financiero	Razones financieras de Liquidez	1,2	ORDINAL: 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
				Razones financieras de Actividad	3,4	
				Razones financieras de Rentabilidad	5,6	
				CPS (Customer Profiability Score)	7,8	
			Lealtad del cliente	LTV (Life Time Value)	9,10	
				NPS (Net Promoter Score)	11,12	
			Estructura de producción	Tasa de cancelación de clientes (Customer Churn Rate)	13,14	
				Índice de satisfacción del cliente (Customer Satisfaction Index)	15,16	
			Creatividad e innovación	Tiempo de producción	17,18	
				Cronograma de producción	19,20	
				Mantenimiento de equipos	21,22	
				Flexibilidad en la entrega del producto	23,24	
				Cultura innovadora	25,26	
				Calidad en las ideas	27,28	
	Eficacia en la implementación	29,30				
	Seguimiento a resultados	31,32				

Anexo 2. Instrumento de medición

Tabla 22.

Encuesta

1) Nunca	2) Casi nunca	3) A veces	4) Casi siempre	5) Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

N°	PREGUNTAS					
		1	2	3	4	5
BALANCED SCORECARD						
1	¿Considera la ejecución del servicio que brinda Electrodata rentable?					
2	¿Reconoce un incremento salarial sobre el trabajo que realiza?					
3	¿Percibe un crecimiento de venta en la empresa?					
4	¿Se evidencia un incremento de requerimientos (lo que solicita el cliente) en las ventas?					
5	¿Considera un aumento en los requerimientos de movilidad, viáticos u otros gastos?					
6	¿Se registra un aumento en las compras que realiza la empresa?					
7	¿Estima que el presupuesto de Electrodata es adecuado para la implementación de los servicios que brinda?					
8	¿Considera una correcta administración del presupuesto para el cumplimiento de las implementaciones hacia el cliente?					
9	¿Reconoce un incremento de clientes en la empresa?					
10	¿Se evidencia un incremento en los requerimientos del cliente?					
11	¿Considera que la empresa retiene a sus clientes?					
12	¿Recomendaría el servicio a los clientes?					
13	¿Se evidencia la satisfacción del cliente en las atenciones realizadas?					
14	¿Se evidencia la necesidad del cliente cubierta en la atención?					
15	¿Considera que se cumple con las nuevas exigencias del cliente?					
16	¿Recomendaría las atenciones como innovadores y eficaces?					
17	¿Considera adecuado el proceso de atención?					
18	¿Está de acuerdo con los tiempos de respuesta al cliente?					
19	¿Se evidencia la calidad en todo el proceso de atención?					
20	¿Considera que la calidad está presente durante toda la atención al cliente?					
21	¿Cree que existen procesos repetitivos en la atención?					
22	¿Considera que hay un buen delegamiento de procesos?					
23	¿Existe una medición en los resultados finales?					
24	¿Está de acuerdo con los resultados en la medición del desempeño del colaborador?					
25	¿Considera el equipo de trabajo adecuado para cada servicio al cliente?					
26	¿Se evidencia una buena capacidad en la resolución del problema del cliente?					
27	¿Está de acuerdo con el funcionamiento de los activos que brinda la empresa (Laptops, celulares, etc.)?					
28	¿Considera las herramientas de la empresa óptimas para trabajar?					
29	¿Considera que su puesto de trabajo es importante?					
30	¿Se siente considerado en la empresa para las actividades que se realizan?					
31	¿Está de acuerdo con las constantes certificaciones que brinda la empresa?					
32	¿Considera pertinente las certificaciones o cursos ofrecidos por la empresa?					
GESTIÓN ORGANIZACIONAL						
1	¿Considera que la empresa es capaz de cumplir con las obligaciones financieras?					
2	¿Se evidencia un correcto manejo en la liquidez de la empresa?					
3	¿Reconoce las actividades operativas que realiza Electrodata rentables?					
4	¿Se distingue un resultado positivo en las actividades que realiza Grupo Electrodata?					
5	¿Se evidencia un incremento en el pago de utilidades?					
6	¿Considera rentable a la organización?					
7	¿Considera que los clientes que tiene Electrodata son rentables en su mayoría?					
8	¿Considera que se tiene clientes rentables medidos a corto plazo?					
9	¿Se evidencia que existe una fidelización de clientes?					
10	¿Considera que se tiene clientes rentables medidos a largo plazo?					
11	¿Se evidencia clientes leales?					
12	¿Reconoce un comportamiento predecible en los clientes estables?					
13	¿Se realiza interacciones constantes con el cliente en base a su percepción con la empresa?					
14	¿Existe un orden de prioridad de acuerdo a cada cliente?					
15	¿Considera que existe una adecuada medición en la satisfacción del cliente?					
16	¿Está de acuerdo con que las atenciones brindadas cubren las necesidades del cliente?					
17	¿Está de acuerdo con los tiempos de respuesta al cliente?					
18	¿Considera eficaz las actividades y gestiones para la solución del cliente?					
19	¿Está de acuerdo con la distribución de actividades y tareas en la gestión del servicio?					
20	¿Considera que los cambios que se presentan, tanto en estructura como procedimientos internos, existe una mejora?					
21	¿Considera los activos que ofrece Electrodata son óptimos para trabajar?					
22	¿Está de acuerdo en que las herramientas de trabajo influyen en la atención que brinda Electrodata?					
23	¿Reconoce que la empresa tiene una buena capacidad para adaptarse a las exigencias del cliente?					
24	¿La mayoría del tiempo se cumple los tiempos acordados con el cliente?					
25	¿Constantemente se crean nuevas formas de atención en las gestiones que brinda Electrodata?					
26	¿Periódicamente se evalúan habilidades innovadoras para la gestión de toda la empresa?					
27	¿Considera que los cambios informados, sea de estructura o procesos, son válidos en la organización?					
28	¿Los cambios propuestos por la Gerencia son realizables?					
29	¿Mayormente se obtiene el resultado deseado con el cliente?					
30	¿Considera las "puestas en marcha" efectivas?					
31	¿Se obtiene información objetiva de acuerdo a las atenciones brindadas?					
32	¿Considera que la mayoría de objetivos organizacionales son cumplidos?					

Anexo 3. Matriz de consistencia

Tabla 23.

Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA										
TÍTULO	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN PROBLEMA GENERAL	OBJETIVOS OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES VARIABLE 1	DEFINICIÓN CONCEPTUAL DEFINICIÓN CONCEPTUAL V1	DEFINICIÓN OPERACIONAL DEFINICIÓN OPERACIONAL V1	DIMENSIONES DIMENSIONES V1	INDICADORES INDICADORES V1	Instrumento	
Estudio del Balanced Scorecard y la Gestión Organizacional de la Empresa " Grupo Electrodata SAC" – Surquillo.	¿Existe relación significativa entre la implementación del Balanced Scorecard y la Gestión Organizacional de Grupo Electrodata SAC – Surquillo?	Determinar si existe relación significativa entre la implementación del Balanced Scorecard y la Gestión Organizacional de Grupo Electrodata SAC – Surquillo.	Existe relación significativa entre la implementación del Balanced Scorecard y la Gestión Organizacional de Grupo Electrodata SAC – Surquillo.	Balanced Scorecard	Niven (2014) lo definió como "un conjunto de objetivos cuidadosamente seleccionados en un mapa estratégico (...) en el cual se incluyen cuatro perspectivas fundamentales para su desarrollo: Financiero, Cliente, Proceso Interno, y Aprendizaje y Crecimiento" (p.52)	El Balanced Scorecard fue evaluado por cuatro dimensiones que son relevantes para la investigación. Siendo las siguientes: Financiera, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje y desarrollo.	Financiera Clientes Procesos internos Aprendizaje y desarrollo	Índice de beneficio por producto o servicio Crecimiento de venta Registro de compras Presupuesto Incremento de cartera de clientes Retención de los clientes Satisfacción del cliente Nuevas exigencias Duración del proceso de atención Calidad del proceso Simplificación de procesos Medición de resultados Capacidades de los empleados Capacidades de los sistemas de información Empoderamiento de los colaboradores Certificaciones del personal		
	¿Existe relación significativa entre la perspectiva financiera y el presupuesto financiero de la Empresa "Grupo Electrodata SAC – Surquillo?"	Identificar que existe relación significativa entre la perspectiva financiera y el presupuesto financiero de la Empresa "Grupo Electrodata SAC – Surquillo.	Existe relación significativa entre la perspectiva financiera y el presupuesto financiero de la Empresa "Grupo Electrodata SAC – Surquillo.					Presupuesto financiero	Razones financieras de Liqueidez Razones financieras de Actividad Razones financieras de Rentabilidad	
	¿Existe relación significativa entre la perspectiva del cliente y la lealtad del cliente en la Empresa "Grupo Electrodata SAC" – Surquillo?	Reconocer que existe relación significativa entre la perspectiva del cliente y la lealtad del cliente en la Empresa "Grupo Electrodata SAC" – Surquillo.	Existe relación significativa entre la perspectiva del cliente y la lealtad del cliente en la Empresa "Grupo Electrodata SAC" – Surquillo.			Valdez (2017) lo definió como una "integración para formar un sistema organizacional y darle vida, pero está razón de ser está muy vinculada a lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes externos e internos, y en general a lo que se denomina grupo de interés" (p.37)	La Gestión Organizacional fue evaluada por cuatro dimensiones. Siendo las siguientes: Presupuesto financiero, lealtad del cliente, estructura de producción y creatividad e innovación.	Lealtad del cliente	LTV (Life Time Value) NPS (Net Promoter Score) Tasa de cancelación de clientes (Customer Churn Rate) Índice de satisfacción del cliente (Customer Satisfaction Index)	
	¿Existe relación significativa entre la perspectiva de procesos internos y la estructura de producción en la Empresa "Grupo Electrodata Sac" – Surquillo?	Validar que existe relación significativa entre la perspectiva de procesos internos y la estructura de producción en la Empresa "Grupo Electrodata SAC" – Surquillo.	Existe relación significativa entre la perspectiva de procesos internos y la estructura de producción en la Empresa "Grupo Electrodata SAC" – Surquillo.	Gestión Organizacional				Estructura de producción	Tiempo de producción Cronograma de producción Mantenimiento de equipos Flexibilidad en la entrega del producto	
¿Existe relación significativa entre la perspectiva de aprendizaje y desarrollo y creatividad e innovación en la Empresa "Grupo Electrodata SAC" – Surquillo?	Establecer que existe relación significativa entre la perspectiva de aprendizaje y desarrollo y creatividad e innovación en la Empresa "Grupo Electrodata SAC" – Surquillo.	Existe relación significativa entre la perspectiva de aprendizaje y desarrollo y creatividad e innovación en la Empresa "Grupo Electrodata SAC" – Surquillo.					Creatividad e innovación	Cultura innovadora Calidad en las ideas Eficacia en la implementación Seguimiento a resultados		

Cuestionario

Anexo 4. Tabla de especificaciones de las variables

Tabla 24.

Tabla de especificaciones de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	% IMPORTANCIA	CANTIDAD DE ÍTEM	
Balanced Scorecard	Financiera	Índice de beneficio por producto o servicio	25%	2	8
		Crecimiento de venta		2	
		Registro de compras		2	
		Presupuesto		2	
	Clientes	Incremento de cartera de clientes	25%	2	8
		Retención de los clientes		2	
		Satisfacción del cliente		2	
		Nuevas exigencias		2	
	Procesos internos	Duración del proceso de atención	25%	2	8
		Calidad del proceso		2	
		Simplificación de procesos		2	
		Medición de resultados		2	
	Aprendizaje y desarrollo	Capacidades de los empleados	25%	2	8
		Capacidades de los sistemas de información		2	
		Empoderamiento de los colaboradores		2	
		Certificaciones del personal		2	
TOTAL			100%	32	32
Gestión Organizacional	Presupuesto financiero	Razones financieras de Liquidez	25%	2	6
		Razones financieras de Actividad		2	
		Razones financieras de Rentabilidad		2	
	Lealtad del cliente	CPS (Customer Profitability Score)	25%	2	10
		LTV (Life Time Value)		2	
		NPS (Net Promoter Score)		2	
		Tasa de cancelación de clientes (Customer Churn Rate)		2	
	Estructura de producción	Índice de satisfacción del cliente (Customer Satisfaction Index)	25%	2	8
		Tiempo de producción		2	
		Cronograma de producción		2	
		Mantenimiento de equipos		2	
	Creatividad e innovación	Flexibilidad en la entrega del producto	25%	2	8
		Cultura innovadora		2	
		Calidad en las ideas		2	
		Eficacia en la implementación		2	
	TOTAL			100%	32

Anexo 5. Validación de jueces

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

1.1 Apellidos y nombres: Mg. Diana Lucila Huamani Cajaleon

1.2 Cargo e institución donde labora: Docente - Universidad Cesar Vallejo

1.3 Nombre del instrumento motivo de evaluación: Evaluación de contenido

1.4 Autor (a) del instrumento: Valherie Nicolle Valle Katzvagnar

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MD	D	A	MA
1	2	3	4

MD: Muy en desacuerdo
D: En desacuerdo
A: De acuerdo
MA: Muy de acuerdo

N°	Ítems	Relevancia				Pertinencia				Claridad			
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA
Dimensión: Financiera													
1	Considera la ejecución del servicio que brinda Electrodata rentable				x				x				x
2	Reconoce un incremento salarial sobre el trabajo que realiza				x				x				x
3	Percebe un crecimiento de venta en la empresa				x				x				x
4	Se evidencia un incremento de requerimientos (lo que solicita el cliente) en las ventas				x				x				x
5	Considera un aumento en los requerimientos de movilidad, viáticos u otros gastos				x				x				x
6	Se registra un aumento en las compras que realiza la empresa				x				x				x
7	Estima que el presupuesto de Electrodata es adecuado para la implementación de los servicios que brinda				x				x				x
8	Considera una correcta administración del presupuesto para el cumplimiento de las implementaciones hacia el cliente				x				x				x
Dimensión: Clientes													
9	Reconoce un incremento de clientes en la empresa				x				x				x
10	Considera que la cartera de clientes rentable para la empresa				x				x				x

11	Considera que la empresa retiene a sus clientes				x				x				x
12	Considera que existe una buena estrategia en la retención de clientes				x				x				x
13	Se evidencia la satisfacción del cliente en las atenciones realizadas				x				x				x
14	Se evidencia que existe un alto grado de satisfacción del cliente en la atención				x				x				x
15	Considera que se cumple con las nuevas exigencias de los clientes				x				x				x
16	Definiría las atenciones como innovadoras y eficaces			x				x				x	
	Dimensión: Procesos internos	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA
N°	Ítems												
17	Considera adecuado el proceso de atención				x				x				x
18	Está de acuerdo con los tiempos de respuesta al cliente				x				x				x
19	Se evidencia la calidad en todo el proceso de atención				x				x				x
20	Se puede notar que la calidad es considerada durante toda la atención al cliente				x				x				x
21	Cree que existen procesos repetitivos en la atención				x				x				x
22	Considera que hay una buena administración de procesos en las diversas áreas				x				x				x
23	Existe una medición en los resultados finales				x				x				x
24	Está de acuerdo con los resultados en la medición del desempeño del colaborador				x				x				x
	Dimensión: Aprendizaje y desarrollo	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA
N°	Ítems												
25	Considera el equipo de trabajo adecuado para cada servicio al cliente				x				x				x
26	Se evidencia una buena capacidad en la resolución del problema del cliente				x				x				x
27	Está de acuerdo con el funcionamiento de los activos que brinda la empresa (Laptops, celulares, etc.)				x				x				x
28	Considera las herramientas digitales (correo, ERPs, etc.) de la empresa óptimas para trabajar				x				x				x
29	Considera que su puesto de trabajo es importante				x				x				x
30	Se siente considerado en la empresa para las actividades que se realizan				x				x				x
31	Está de acuerdo con las constantes certificaciones que brinda la empresa				x				x				x
32	Considera pertinente las certificaciones o cursos ofrecidos por la empresa				x				x				x

		Relevancia				Pertinencia				Claridad			
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA
	Ítems												
	Dimensión: Presupuesto financiero												
N°	Ítems												
1	Considera que la empresa es capaz de cumplir con las obligaciones financieras				x				x				x
2	Se evidencia un correcto manejo en la liquidez de la empresa				x				x				x
3	Reconoce las actividades operativas que realiza Electrodata rentables				x				x				x
4	Se distingue un resultado positivo en las actividades que realiza Grupo Electrodata				x				x				x
5	Se evidencia un incremento en el pago de utilidades				x				x				x
6	Considera estable a la organización (Ejemplo: pagos puntuales en la planilla, reembolsos rápidos, etc.)				x				x				x

Dimensión: Lealtad del cliente		MD	D	A	M A	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA
N°	Ítems												
7	Considera los clientes que tiene Electrodata rentables en su mayoría				x				x				x
8	Considera que se tiene clientes rentables medidos a corto plazo				x				x				x
9	Se evidencia que existe una fidelización de clientes				x				x				x
10	Considera que se tiene clientes rentables medidos a largo plazo				x				x				x
11	Los clientes recomiendan a la empresa				x				x				x
12	Considera que Electrodata tiene más clientes promotores que detractores			x				x				x	
13	Existen migraciones constantes de reingresos de los clientes a la empresa				x				x				x
14	Existen migraciones constantes de salidas de los clientes a la empresa				x				x				x
15	Considera que existe una adecuada medición en la satisfacción del cliente				x				x				x
16	Está de acuerdo con que las atenciones brindadas cubren las necesidades del cliente				x				x				x
Dimensión: Estructura de producción		MD	D	A	M A	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA
N°	Ítems												
17	Está de acuerdo con los tiempos de respuesta al cliente				x				x				x
18	Considera eficaz las actividades y gestiones para la solución del cliente				x				x				x
19	Está de acuerdo con la distribución de actividades y tareas en la gestión del servicio				x				x				x
20	Considera que las tareas y actividades otorgadas a su puesto están correctamente distribuidas para la óptima producción o continuidad del servicio				x				x			x	
21	Considera los activos que ofrece Electrodata son óptimos para trabajar				x				x				x
22	Está de acuerdo en que las herramientas de trabajo influyen en la atención que brinda Electrodata				x				x				x
23	Reconoce que la empresa tiene una buena capacidad para adaptarse a las exigencias del cliente				x				x				x
24	La mayoría del tiempo se cumple los tiempos acordados con el cliente				x				x				x
Dimensión: Creatividad e innovación		MD	D	A	M A	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA
N°	Ítems												
25	Constantemente se crean nuevas formas de atención en las gestiones que brinda Electrodata				x				x				x
26	Periódicamente se evalúan habilidades innovadoras para la gestión de toda la empresa				x				x				x
27	Considera que los cambios informados, sea de estructura o procesos, son válidos en la organización				x				x				x
28	Los cambios propuestos por la Gerencia son realizables				x				x				x
29	Mayormente se obtiene el resultado deseado con el cliente				x				x				x
30	Considera las "puestas en marcha" efectivas				x				x				x
31	Se obtiene información objetiva de acuerdo a las atenciones brindadas				x				x				x
32	Considera que la mayoría de objetivos organizacionales son cumplidos				x				x				x

Anexo 6. Detalle de resultados de la V-AIKEN

Mg. Diana Lucila Huamani Cajaleon

Max	4
Min	1
K	3

V = V de Aiken

\bar{X} = Promedio de calificación de jueces

k = Rango de calificaciones (Max-Min)

l = calificación más baja posible

$$V = \frac{\bar{x} - l}{k}$$

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Con valores de V Aiken como V= 0.70 o más son adecuados.

		J1	Media	DE	V Aiken	Interpretación de la V
ÍTEM 1	Relevancia	5	5	0.00	1.33	Valido
	Pertinencia	5	5	0.00	1.33	Valido
	Claridad	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 2	Relevancia	5	5	0.00	1.33	Valido
	Pertinencia	5	5	0.00	1.33	Valido
	Claridad	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 3	Relevancia	5	5	0.00	1.33	Valido
	Pertinencia	5	5	0.00	1.33	Valido
	Claridad	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 4	Relevancia	5	5	0.00	1.33	Valido
	Pertinencia	5	5	0.00	1.33	Valido
	Claridad	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 5	Relevancia	5	5	0.00	1.33	Valido
	Pertinencia	5	5	0.00	1.33	Valido
	Claridad	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 6	Relevancia	5	5	0.00	1.33	Valido
	Pertinencia	5	5	0.00	1.33	Valido
	Claridad	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 7	Relevancia	5	5	0.00	1.33	Valido
	Pertinencia	5	5	0.00	1.33	Valido
	Claridad	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 8	Relevancia	5	5	0.00	1.33	Valido
	Pertinencia	5	5	0.00	1.33	Valido
	Claridad	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 9	Relevancia	5	5	0.00	1.33	Valido

	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 10	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 11	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 12	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 13	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 14	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 15	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 16	<i>Relevancia</i>	4	4	0.14	1.00	Valido
	<i>Pertinencia</i>	4	4	0.14	1.00	Valido
	<i>Claridad</i>	4	4	0.14	1.00	Valido
ÍTEM 17	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 18	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 19	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 20	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 21	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 22	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 23	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido

	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 24	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 25	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 26	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 27	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 28	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 29	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 30	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 31	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 32	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 33	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 34	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 35	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 36	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 37	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido

	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 38	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 39	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 40	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 41	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 42	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 43	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 44	<i>Relevancia</i>	4	4	0.14	1.00	Valido
	<i>Pertinencia</i>	4	4	0.14	1.00	Valido
	<i>Claridad</i>	4	4	0.14	1.00	Valido
ÍTEM 45	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 46	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 47	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 48	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 49	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 50	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 51	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido

	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 52	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	4	4	0.14	1.00	Valido
ÍTEM 53	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 54	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 55	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 56	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 57	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 58	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 59	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 60	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 61	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 62	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 63	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
ÍTEM 64	<i>Relevancia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Pertinencia</i>	5	5	0.00	1.33	Valido
	<i>Claridad</i>	5	5	0.00	1.33	Valido

Anexo 7. Cálculo y detalle de la confiabilidad

- **Cálculo de la confiabilidad**

$$\alpha = \frac{K}{K-1} [1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2}]$$

Dónde:

α : Coeficiente Alfa de Cronbach

$\sum S_i^2$: Sumatoria de las varianzas de cada ítem

S_t^2 : Varianza de los totales

K: Número de ítems (válidos)

- **Resultados de la confiabilidad del instrumento**

Alfa de Cronbach del Balanced Scorecard

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,943	10

Alfa de Cronbach de la variable Gestión organizacional

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,942	10

- **Detalle de la confiabilidad**

Tabla 25. Detalle de la confiabilidad por el Balanced Scorecard

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
¿Considera la ejecución del servicio rentable?	187,90	1654,442	,237	,944
¿Reconoce un incremento salarial sobre el trabajo realizado?	186,48	1554,060	,966	,940
¿Reconoce un crecimiento en las ventas?	186,97	1661,257	,043	,945
¿Se evidencia un incremento de requerimientos en las ventas?	187,03	1660,612	,047	,945
¿Considera un aumento en los requerimientos de movilidad u otros?	186,60	1664,985	,016	,945
¿Se distingue un cambio en las exigencias para el desarrollo del trabajo?	186,48	1554,060	,966	,940
¿Estima que el presupuesto es adecuado para la implementación de los servicios?	186,48	1554,060	,966	,940
¿Considera una correcta administración del presupuesto para el cumplimiento de las implementaciones?	187,90	1654,442	,237	,944
¿Reconoce un incremento de clientes?	186,48	1554,060	,966	,940
¿Se evidencia un incremento de requerimientos del cliente?	186,78	1671,982	-,051	,945
¿Considera que la empresa retiene a sus clientes?	186,68	1666,414	-,002	,945
¿Recomendaría el servicio a los clientes?	186,94	1686,351	-,176	,946
¿Se evidencia la satisfacción del cliente en las atenciones realizadas?	186,48	1554,060	,966	,940
¿Se evidencia la necesidad del cliente cubierta en la atención?	186,48	1554,060	,966	,940
¿Considera que se cumple con las nuevas exigencias del cliente?	187,90	1654,442	,237	,944
¿Recomendaría las atenciones como innovadores y eficaces?	186,48	1554,060	,966	,940
¿Considera adecuado el proceso de atención?	186,83	1685,243	-,162	,946
¿Está de acuerdo con los tiempos de respuesta al cliente?	187,00	1656,839	,085	,945
¿Se evidencia la calidad en todo el proceso de atención?	187,13	1663,984	,020	,945
¿Considera la calidad presente durante toda la atención al cliente?	186,48	1554,060	,966	,940
¿Cree que existen procesos repetitivos en la atención?	186,48	1554,060	,966	,940
¿Considera que hay un buen relegamiento de procesos?	187,90	1654,442	,237	,944
¿Existe una medición en los resultados finales?	186,48	1554,060	,966	,940
¿Está de acuerdo con los resultados en la medición del desempeño?	186,76	1656,378	,091	,945
¿Considera el equipo de trabajo adecuado para cada requerimiento?	186,59	1696,633	-,260	,947
¿Se evidencia una buena capacidad en la resolución del problema del cliente?	186,78	1651,659	,117	,945
¿Está de acuerdo con el funcionamiento de los activos?	186,48	1554,060	,966	,940
¿Considera las herramientas de la empresa óptimas para trabajar?	186,48	1554,060	,966	,940
¿Considera que su puesto es importante?	187,90	1654,442	,237	,944
¿Se siente considerado en la empresa para las actividades?	186,48	1554,060	,966	,940
¿Está de acuerdo con las constantes certificaciones que brinda la empresa?	186,95	1658,111	,072	,945
¿Considera pertinente las certificaciones ofrecidas?	186,81	1659,092	,074	,945

Tabla 26. Detalle de la confiabilidad por la gestión organizacional

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
¿Considera que la empresa es capaz de cumplir con las obligaciones financieras?	186,94	1671,189	-,042	,946
¿Se evidencia un correcto manejo en la liquidez de la empresa?	186,48	1554,060	,966	,940
¿Reconoce las actividades operativas rentables?	186,48	1554,060	,966	,940
¿Se distingue un resultado positivo en las actividades operativas?	187,90	1654,442	,237	,944
¿Se evidencia un incremento en el pago de utilidades?	186,48	1554,060	,966	,940
¿Considera rentable a la organización?	186,51	1687,770	-,183	,946
¿Considera que los clientes altamente rentables son mayoría?	186,90	1657,668	,078	,945
¿Considera que se tiene clientes rentables medidos a corto plazo?	187,00	1660,968	,041	,945
¿Se evidencia que existe una fidelización de clientes?	186,48	1554,060	,966	,940
¿Considera que se tiene clientes rentables medidos a largo plazo?	186,48	1554,060	,966	,940
¿Se evidencia clientes leales?	187,90	1654,442	,237	,944
¿Reconoce un comportamiento predecible en los clientes estables?	186,48	1554,060	,966	,940
¿Se realiza interacciones constantes con el cliente en base a su percepción con la empresa?	186,83	1638,501	,243	,944
¿Existe un orden de prioridad de acuerdo a cada cliente?	187,00	1687,194	-,178	,946
¿Considera que existe una adecuada medición en la satisfacción del cliente?	186,92	1675,365	-,079	,946
¿Está de acuerdo con que las atenciones brindadas cubren las necesidades del cliente?	186,48	1554,060	,966	,940
¿Está de acuerdo con los tiempos de respuesta al cliente?	186,48	1554,060	,966	,940
¿Considera eficaz las gestiones operativas para la solución del cliente?	187,90	1654,442	,237	,944
¿Está de acuerdo con la distribución de actividades y tareas en la gestión operativa?	186,48	1554,060	,966	,940
¿Considera que de acuerdo a los cambios que se presentan existe una mejora?	186,67	1685,355	-,165	,946
¿Considera los activos de trabajo óptimos para trabajar?	187,03	1659,741	,056	,945
¿Está de acuerdo con que las herramientas de trabajo influyen en la atención operativa?	186,79	1701,876	-,291	,947
¿Reconoce a la empresa con una buena capacidad de adaptarse a las exigencias del cliente?	186,48	1554,060	,966	,940
¿La mayoría del tiempo se cumple los tiempos acordados con el cliente?	186,48	1554,060	,966	,940
¿Constantemente se crean nuevas formas de atención en las gestiones operativas?	187,90	1654,442	,237	,944
¿Periódicamente se evalúan habilidades innovadoras para la gestión operativa?	186,48	1554,060	,966	,940
¿Considera cambios validos en las gestiones operativas?	186,62	1655,917	,094	,945
¿Los cambios propuestos por la Gerencia son posiblemente realizables?	187,24	1657,088	,080	,945
¿Mayormente se obtiene el resultado deseado con el cliente?	186,86	1630,060	,302	,944
¿Considera las "puestas en marcha" efectivas?	186,48	1554,060	,966	,940
¿Se obtiene información objetiva de acuerdo a las atenciones brindadas?	186,48	1554,060	,966	,940
¿Considera que la mayoría de objetivos son cumplidos?	186,86	1690,124	-,214	,946

Anexo 8. Base de datos

ENCUESTADOS		BALANCED SCORECARD																															
		FINANCIERA								CLIENTES								PROCESOS INTERNOS								APRENDIZAJE Y DESARROLLO							
		Índice de beneficio por producto o servicio		Crecimiento de venta		Registro de compras		Presupuesto		Incremento de cartera de clientes		Retención del cliente		Satisfacción del cliente		Nuevas exigencias		Duración del proceso de atención		Calidad del proceso		Simplificación de procesos		Medición de resultados		Capacidades de los empleados		Capacidades de los sistemas de información		Empoderamiento de los colaboradores		Certificaciones del personal	
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32
4/05/2020 10:09	jaquirre@electrodata.com.pe	4	1	4	4	1	1	4	4	4	1	4	4	3	4	4	4	4	1	4	5	2	3	4	4	4	1	4	5	1	5	4	4
4/05/2020 10:17	lbarrenechea@electrodata.com.pe	4	1	4	3	2	3	4	4	4	1	4	4	1	4	4	4	1	4	1	1	4	4	4	4	4	1	4	4	1	4	4	4
4/05/2020 10:25	kcarrillo@electrodata.com.pe	4	1	4	4	5	3	4	4	4	1	4	1	2	4	4	4	4	1	4	4	3	2	4	4	4	1	4	5	2	2	4	4
4/05/2020 10:32	mcatacora@electrodata.com.pe	4	2	4	4	5	4	4	4	4	2	4	3	1	5	4	4	4	2	4	1	2	3	4	4	4	2	4	1	5	4	4	4
4/05/2020 11:05	etenorio@electrodata.com.pe	4	3	4	1	1	1	4	4	4	3	4	2	2	5	4	4	4	3	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4
4/05/2020 11:18	aticona@electrodata.com.pe	5	1	5	3	2	3	5	5	5	1	5	3	4	2	5	5	5	1	5	1	3	5	5	5	5	1	5	3	1	1	5	5
4/05/2020 11:42	ptorres@electrodata.com.pe	4	2	4	1	1	1	4	4	4	2	4	3	3	3	4	4	4	2	4	5	3	2	4	4	4	2	4	4	2	5	4	4
4/05/2020 11:50	dtorres@electrodata.com.pe	2	2	2	5	1	1	2	2	2	2	2	5	3	5	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	5	2	2
4/05/2020 11:57	ltorres@electrodata.com.pe	1	1	1	4	1	3	1	1	1	1	1	5	3	5	1	1	1	1	1	2	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1
4/05/2020 12:24	ltovar@electrodata.com.pe	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	4	5	5	3	4	4	4	2	4	1	5	5	4	4	4	2	4	4	3	1	4	4
4/05/2020 12:33	ctupia@electrodata.com.pe	4	1	4	4	1	1	4	4	4	1	4	4	3	4	4	4	4	1	4	5	2	3	4	4	4	1	4	5	1	5	4	4
4/05/2020 12:43	jurteaga@electrodata.com.pe	4	1	4	3	2	3	4	4	4	1	4	4	1	4	4	4	1	4	1	1	4	4	4	4	1	4	4	1	4	4	4	4
4/05/2020 12:43	lzevallos@electrodata.com.pe	4	1	4	4	5	3	4	4	4	1	4	1	2	4	4	4	4	1	4	4	3	2	4	4	4	1	4	5	2	2	4	4
4/05/2020 12:52	jaqurto@electrodata.com.pe	4	2	4	4	5	4	4	4	4	2	4	3	1	5	4	4	4	2	4	1	2	3	4	4	4	2	4	1	5	4	4	4
4/05/2020 13:01	malama@electrodata.com.pe	4	3	4	1	1	1	4	4	4	3	4	2	2	5	4	4	4	3	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4
4/05/2020 13:19	ecorrea@electrodata.com.pe	5	1	5	3	2	3	5	5	5	1	5	3	4	2	5	5	5	1	5	1	3	5	5	5	5	1	5	3	1	1	5	5
4/05/2020 13:34	hvelasquez@electrodata.com.pe	4	2	4	1	1	1	4	4	4	2	4	3	3	3	4	4	4	2	4	5	3	2	4	4	4	2	4	4	2	5	4	4
4/05/2020 13:45	darevalo@electrodata.com.pe	2	2	2	5	1	1	2	2	2	2	2	5	3	5	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	5	2	2
4/05/2020 13:56	mcastillo@electrodata.com.pe	1	1	1	4	1	3	1	1	1	1	1	5	3	5	1	1	1	1	1	2	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1

4/05/2020 14:08	Isaldaña@electrodata.com.pe	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	4	5	5	3	4	4	4	2	4	1	5	5	4	4	4	2	4	4	3	1	4	4
4/05/2020 14:56	cvilegas@electrodata.com.pe	4	1	4	4	4	1	4	4	4	1	4	4	3	4	4	4	4	1	4	5	2	3	4	4	4	1	4	5	1	5	4	4
4/05/2020 16:55	evalverde@electrodata.com.pe	4	1	4	3	2	3	4	4	4	1	4	4	1	4	4	4	4	1	4	1	1	4	4	4	4	1	4	4	1	4	4	4
4/05/2020 17:04	lmasias@electrodata.com.pe	4	1	4	4	5	3	4	4	4	1	4	1	2	4	4	4	4	1	4	4	3	2	4	4	4	1	4	5	2	2	4	4
4/05/2020 17:13	mpalacios@electrodata.com.pe	4	2	4	4	5	4	4	4	4	2	4	3	1	5	4	4	4	2	4	1	2	3	4	4	4	2	4	1	5	4	4	4
4/05/2020 17:29	flaureano@electrodata.com.pe	4	3	4	1	1	1	4	4	4	3	4	2	2	5	4	4	4	3	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4
4/05/2020 17:38	lijimenez@electrodata.com.pe	5	1	5	3	2	3	5	5	5	1	5	3	4	2	5	5	5	1	5	1	3	5	5	5	5	1	5	3	1	1	5	5
4/05/2020 18:03	eabril@electrodata.com.pe	4	2	4	1	1	1	4	4	4	2	4	3	3	3	4	4	4	2	4	5	3	2	4	4	4	2	4	4	2	5	4	4
4/05/2020 18:12	jaquilar@electrodata.com.pe	2	2	2	5	1	1	2	2	2	2	2	5	3	5	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	5	2	2
4/05/2020 18:22	rtacas@electrodata.com.pe	2	2	2	5	1	1	2	2	2	2	2	5	3	5	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	5	2	2
4/05/2020 18:39	mromero@electrodata.com.pe	5	1	5	3	2	3	5	5	5	1	5	3	4	2	5	5	5	1	5	1	3	5	5	5	5	1	5	3	1	1	5	5
4/05/2020 18:47	brosell@electrodata.com.pe	4	3	4	1	1	1	4	4	4	3	4	2	2	5	4	4	4	3	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4
4/05/2020 18:58	rbacon@electrodata.com.pe	4	2	4	4	5	4	4	4	4	2	4	3	1	5	4	4	4	2	4	1	2	3	4	4	4	2	4	1	5	4	4	4
4/05/2020 19:05	rbarrantes@electrodata.com.pe	4	1	4	4	5	3	4	4	4	1	4	1	2	4	4	4	4	1	4	4	3	2	4	4	4	1	4	5	2	2	4	4
4/05/2020 19:14	tramos@electrodata.com.pe	1	1	1	4	1	3	1	1	1	1	1	5	3	5	1	1	1	1	1	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1
4/05/2020 19:23	srivadeneyra@electrodata.com.pe	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	4	5	5	3	4	4	4	2	4	1	5	5	4	4	4	2	4	4	3	1	4	4
4/05/2020 21:17	sperez@electrodata.com.pe	4	1	4	4	1	1	4	4	4	1	4	4	3	4	4	4	4	1	4	5	2	3	4	4	4	1	4	5	1	5	4	4
4/05/2020 21:24	rramirez@electrodata.com.pe	4	1	4	3	2	3	4	4	4	1	4	4	1	4	4	4	4	1	4	1	1	4	4	4	4	1	4	4	1	4	4	4
4/05/2020 21:33	azevallos@electrodata.com.pe	4	1	4	4	5	3	4	4	4	1	4	1	2	4	4	4	4	1	4	4	3	2	4	4	4	1	4	5	2	2	4	4
4/05/2020 21:46	ztantalean@electrodata.com.pe	4	2	4	4	5	4	4	4	4	2	4	3	1	5	4	4	4	2	4	1	2	3	4	4	4	2	4	1	5	4	4	4
4/05/2020 21:59	fjauja@electrodata.com.pe	4	1	4	3	2	3	4	4	4	1	4	4	1	4	4	4	4	1	4	1	1	4	4	4	4	1	4	4	1	4	4	4
4/05/2020 22:05	rjanampa@electrodata.com.pe	4	3	4	1	1	1	4	4	4	3	4	2	2	5	4	4	4	3	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4
4/05/2020 22:13	ralarcon@electrodata.com.pe	5	1	5	3	2	3	5	5	5	1	5	3	4	2	5	5	5	1	5	1	3	5	5	5	5	1	5	3	1	1	5	5
4/05/2020 22:24	galberca@electrodata.com.pe	4	2	4	1	1	1	4	4	4	2	4	3	3	3	4	4	4	2	4	5	3	2	4	4	4	2	4	4	2	5	4	4
4/05/2020 22:32	abazan@electrodata.com.pe	4	1	4	4	1	1	4	4	4	1	4	4	3	4	4	4	4	1	4	5	2	3	4	4	4	1	4	5	1	5	4	4
4/05/2020 23:33	scasas@electrodata.com.pe	2	2	2	5	1	1	2	2	2	2	2	5	3	5	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	5	2	2
4/05/2020 23:37	rvarela@electrodata.com.pe	1	1	1	4	1	3	1	1	1	1	1	5	3	5	1	1	1	1	1	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1
4/05/2020 23:44	vjacob@electrodata.com.pe	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	4	5	5	3	4	4	4	2	4	1	5	5	4	4	4	2	4	4	3	1	4	4

4/05/2020 23:52	oizaga@electrodata.com.pe	4	1	4	4	1	1	4	4	4	1	4	4	3	4	4	4	1	4	5	2	3	4	4	4	1	4	5	1	5	4	4		
5/05/2020 00:04	khuamani@electrodata.com.pe	4	1	4	3	2	3	4	4	4	1	4	4	1	4	4	4	1	4	1	1	4	4	4	1	4	4	1	4	4	1	4	4	
5/05/2020 09:07	llagomarcino@electrodata.com.pe	4	1	4	4	5	3	4	4	4	1	4	1	2	4	4	4	1	4	4	3	2	4	4	4	1	4	5	2	2	4	4		
5/05/2020 09:54	aalcala@electrodata.com.pe	4	2	4	4	5	4	4	4	4	2	4	3	1	5	4	4	4	2	4	1	2	3	4	4	4	2	4	1	5	4	4	4	
5/05/2020 10:20	sbecerra@electrodata.com.pe	4	3	4	1	1	1	4	4	4	3	4	2	2	5	4	4	4	3	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	
5/05/2020 10:31	jcastañeda@electrodata.com.pe	5	1	5	3	2	3	5	5	5	1	5	3	4	2	5	5	5	1	5	1	3	5	5	5	5	1	5	3	1	1	5	5	
5/05/2020 10:39	jinfantes@electrodata.com.pe	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	4	5	5	3	4	4	4	2	4	1	5	5	4	4	4	2	4	4	3	1	4	4	
5/05/2020 10:49	yhinojosa@electrodata.com.pe	1	1	1	4	1	3	1	1	1	1	1	5	3	5	1	1	1	1	1	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5/05/2020 10:59	iibañez@electrodata.com.pe	2	2	2	5	1	1	2	2	2	2	2	5	3	5	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	5	2	2
5/05/2020 11:16	aguimac@electrodata.com.pe	4	2	4	1	1	1	4	4	4	2	4	3	3	3	4	4	4	2	4	5	3	2	4	4	4	2	4	4	2	5	4	4	
5/05/2020 11:24	aesqueda@electrodata.com.pe	5	1	5	3	2	3	5	5	5	1	5	3	4	2	5	5	5	1	5	1	3	5	5	5	5	1	5	3	1	1	5	5	
5/05/2020 11:34	iestrada@electrodata.com.pe	4	3	4	1	1	1	4	4	4	3	4	2	2	5	4	4	4	3	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	
5/05/2020 11:47	kleon@electrodata.com.pe	4	2	4	1	1	1	4	4	4	2	4	3	3	3	4	4	4	2	4	5	3	2	4	4	4	2	4	4	2	5	4	4	
5/05/2020 11:55	dlozada@electrodata.com.pe	2	2	2	5	1	1	2	2	2	2	2	5	3	5	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	5	2	2	
5/05/2020 12:06	cvillar@electrodata.com.pe	4	2	4	4	5	4	4	4	4	2	4	3	1	5	4	4	4	2	4	1	2	3	4	4	4	2	4	1	5	4	4	4	
5/05/2020 12:15	rparedes@electrodata.com.pe	1	1	1	4	1	3	1	1	1	1	1	5	3	5	1	1	1	1	1	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1
5/05/2020 12:35	kruiz@electrodata.com.pe	4	1	4	4	5	3	4	4	4	1	4	1	2	4	4	4	4	1	4	4	3	2	4	4	4	1	4	5	2	2	4	4	
5/05/2020 12:52	zsandoval@electrodata.com.pe	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	4	5	5	3	4	4	4	2	4	1	5	5	4	4	4	2	4	4	3	1	4	4	
5/05/2020 13:46	salmeyda@electrodata.com.pe	4	1	4	4	1	1	4	4	4	1	4	4	3	4	4	4	4	1	4	5	2	3	4	4	4	1	4	5	1	5	4	4	
5/05/2020 13:55	famaya@electrodata.com.pe	4	1	4	3	2	3	4	4	4	1	4	4	1	4	4	4	4	1	4	1	1	4	4	4	4	1	4	4	1	4	4	4	
5/05/2020 14:02	zvaldiviezo@electrodata.com.pe	4	1	4	4	5	3	4	4	4	1	4	1	2	4	4	4	4	1	4	4	3	2	4	4	4	1	4	5	2	2	4	4	
5/05/2020 14:03	jbenavides@electrodata.com.pe	4	2	4	4	5	4	4	4	4	2	4	3	1	5	4	4	4	2	4	1	2	3	4	4	4	2	4	1	5	4	4	4	
5/05/2020 14:09	bsandoval@electrodata.com.pe	4	3	4	1	1	1	4	4	4	3	4	2	2	5	4	4	4	3	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	
5/05/2020 14:18	ocotrina@electrodata.com.pe	5	1	5	3	2	3	5	5	5	1	5	3	4	2	5	5	5	1	5	1	3	5	5	5	5	1	5	3	1	1	5	5	
5/05/2020 14:27	cenriquez@electrodata.com.pe	4	2	4	1	1	1	4	4	4	2	4	3	3	3	4	4	4	2	4	5	3	2	4	4	4	2	4	4	2	5	4	4	
5/05/2020 14:38	tcotrina@electrodata.com.pe	2	2	2	5	1	1	2	2	2	2	2	5	3	5	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	5	2	2	
5/05/2020 14:46	icusihualpa@electrodata.com.pe	1	1	1	4	1	3	1	1	1	1	1	5	3	5	1	1	1	1	1	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	
5/05/2020 14:57	tdiaz@electrodata.com.pe	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	4	5	5	3	4	4	4	2	4	1	5	5	4	4	4	2	4	4	3	1	4	4	

5/05/2020 15:08	sgarido@electrodata.com.pe	4	1	4	4	1	1	4	4	4	1	4	4	3	4	4	4	4	1	4	5	2	3	4	4	4	1	4	5	1	5	4	4		
5/05/2020 15:30	obemilla@electrodata.com.pe	4	1	4	3	2	3	4	4	4	1	4	4	1	4	4	4	1	4	1	1	4	4	4	4	1	4	4	1	4	4	4	4		
5/05/2020 15:38	sarevalo@electrodata.com.pe	4	1	4	3	2	3	4	4	4	1	4	4	1	4	4	4	1	4	1	1	4	4	4	4	1	4	4	1	4	4	4	4		
5/05/2020 15:46	cbutrica@electrodata.com.pe	4	1	4	4	1	1	4	4	4	1	4	4	3	4	4	4	1	4	5	2	3	4	4	4	1	4	5	1	5	4	4	4		
5/05/2020 16:01	ldiaz@electrodata.com.pe	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	4	5	5	3	4	4	4	2	4	1	5	5	4	4	4	2	4	4	3	1	4	4	4	
5/05/2020 16:10	egarcia@electrodata.com.pe	4	1	4	4	5	3	4	4	4	1	4	1	2	4	4	4	1	4	4	3	2	4	4	4	1	4	5	2	2	4	4	4	4	
5/05/2020 16:36	ccastrejon@electrodata.com.pe	4	2	4	4	5	4	4	4	4	2	4	3	1	5	4	4	4	2	4	1	2	3	4	4	4	2	4	1	5	4	4	4	4	
5/05/2020 16:47	jcruz@electrodata.com.pe	4	3	4	1	1	1	4	4	4	3	4	2	2	5	4	4	4	3	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	
5/05/2020 16:48	mvillalta@electrodata.com.pe	2	2	2	5	1	1	2	2	2	2	2	5	3	5	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	5	2	2	2
5/05/2020 17:10	jmedina@electrodata.com.pe	5	1	5	3	2	3	5	5	5	1	5	3	4	2	5	5	5	1	5	1	3	5	5	5	5	1	5	3	1	1	5	5	5	5
5/05/2020 17:50	vleaño@electrodata.com.pe	4	2	4	1	1	1	4	4	4	2	4	3	3	3	4	4	4	2	4	5	3	2	4	4	4	2	4	4	2	5	4	4	4	4
5/05/2020 11:01	ecruzado@electrodata.com.pe	2	2	2	5	1	1	2	2	2	2	2	5	3	5	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	5	2	2	2
5/05/2020 11:16	rcuadros@electrodata.com.pe	1	1	1	4	1	3	1	1	1	1	1	5	3	5	1	1	1	1	1	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1
5/05/2020 11:18	sarivadeneyra@electrodata.com.pe	4	2	4	1	1	1	4	4	4	2	4	3	3	3	4	4	4	2	4	5	3	2	4	4	4	2	4	4	2	5	4	4	4	4
5/05/2020 11:25	cdonayre@electrodata.com.pe	5	1	5	3	2	3	5	5	5	1	5	3	4	2	5	5	5	1	5	1	3	5	5	5	5	1	5	3	1	1	5	5	5	5
5/05/2020 11:32	evilca@electrodata.com.pe	4	3	4	1	1	1	4	4	4	3	4	2	2	5	4	4	4	3	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4
5/05/2020 11:35	igamarra@electrodata.com.pe	4	2	4	4	5	4	4	4	4	2	4	3	1	5	4	4	4	2	4	1	2	3	4	4	4	2	4	1	5	4	4	4	4	4
5/05/2020 11:45	ifuentes@electrodata.com.pe	4	1	4	4	5	3	4	4	4	1	4	1	2	4	4	4	4	1	4	4	3	2	4	4	4	1	4	5	2	2	4	4	4	4
5/05/2020 11:58	destraver@electrodata.com.pe	4	1	4	3	2	3	4	4	4	1	4	4	1	4	4	4	4	1	4	1	1	4	4	4	4	1	4	4	1	4	4	4	4	4
5/05/2020 12:06	cfreyre@electrodata.com.pe	4	1	4	4	1	1	4	4	4	1	4	4	3	4	4	4	4	1	4	5	2	3	4	4	4	1	4	5	1	5	4	4	4	4
5/05/2020 12:25	amendoza@electrodata.com.pe	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	4	5	5	3	4	4	4	2	4	1	5	5	4	4	4	2	4	4	3	1	4	4	4	4
5/05/2020 12:43	jvenero@electrodata.com.pe	1	1	1	4	1	3	1	1	1	1	1	5	3	5	1	1	1	1	1	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1
5/05/2020 12:53	emendoza@electrodata.com.pe	2	2	2	5	1	1	2	2	2	2	2	5	3	5	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	5	2	2	2	2
5/05/2020 13:12	hpacheco@electrodata.com.pe	4	2	4	1	1	1	4	4	4	2	4	3	3	3	4	4	4	2	4	5	3	2	4	4	4	2	4	4	2	5	4	4	4	4
5/05/2020 13:15	msulla@electrodata.com.pe	5	1	5	3	2	3	5	5	5	1	5	3	4	2	5	5	5	1	5	1	3	5	5	5	5	1	5	3	1	1	5	5	5	5
5/05/2020 13:46	rquispe@electrodata.com.pe	4	3	4	1	1	1	4	4	4	3	4	2	2	5	4	4	4	3	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4
5/05/2020 14:07	imontalvan@electrodata.com.pe	4	2	4	4	5	4	4	4	4	2	4	3	1	5	4	4	4	2	4	1	2	3	4	4	4	2	4	1	5	4	4	4	4	4
5/05/2020 14:12	lquispe@electrodata.com.pe	4	1	4	4	5	3	4	4	4	1	4	1	2	4	4	4	4	1	4	4	3	2	4	4	4	1	4	5	2	2	4	4	4	4

ENCUESTADOS		GESTIÓN ORGANIZACIONAL																															
		PRESUPUESTO FINANCIERO						LEALTAD DEL CLIENTE								ESTRUCTURA DE PRODUCCIÓN						CREATIVIDAD E INNOVACIÓN											
		Razones financieras de Liquidez		Razones financieras de actividad		Razones financieras de Rentabilidad		CPS		LTV		NPS		Tasa de cancelación de clientes		índice de satisfacción del cliente		Tiempo de producción		Cronograma de producción		Mantenimiento de equipos		Flexibilidad en la entrega del producto		Cultura innovadora		Calidad en las ideas		Eficacia en la implementación		Seguimiento a los resultados	
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32
4/05/2020 10:09	jaquirre@electrodata.com.pe	4	3	4	4	1	2	4	4	4	3	4	3	2	5	4	4	4	3	4	3	1	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4
4/05/2020 10:17	lbarrenechea@electrodata.com.pe	5	1	5	1	5	4	5	5	5	1	5	1	2	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	1	5	4	4	3	5	5
4/05/2020 10:25	kcarriello@electrodata.com.pe	4	2	4	5	5	2	4	4	4	2	4	4	2	1	4	4	4	2	4	2	1	5	4	4	4	2	4	5	2	3	4	4
4/05/2020 10:32	mcatacora@electrodata.com.pe	2	2	2	1	1	5	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	1	3	1	2	2	2	2	2	4	3	2	2	2
4/05/2020 11:05	etenorio@electrodata.com.pe	1	1	1	2	5	4	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	5	3	5	1	1	1	1	1	2	4	1	1	1
4/05/2020 11:18	aticona@electrodata.com.pe	4	2	4	1	2	1	4	4	4	2	4	4	1	5	4	4	4	2	4	2	5	2	4	4	4	2	4	1	1	4	4	4
4/05/2020 11:42	ptorres@electrodata.com.pe	4	1	4	3	3	2	4	4	4	1	4	3	3	5	4	4	4	1	4	2	3	4	4	4	4	1	4	3	4	2	4	4
4/05/2020 11:50	dtorres@electrodata.com.pe	5	1	5	1	5	4	5	5	5	1	5	1	2	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	1	5	4	4	3	5	5
4/05/2020 11:57	ltorres@electrodata.com.pe	4	1	4	4	2	4	4	4	4	1	4	1	1	3	4	4	4	1	4	2	5	4	4	4	4	1	4	2	4	2	4	4
4/05/2020 12:24	ltovar@electrodata.com.pe	4	1	4	2	1	4	4	4	4	1	4	1	2	1	4	4	4	1	4	2	2	5	4	4	4	1	4	3	5	4	4	4
4/05/2020 12:33	ctupia@electrodata.com.pe	4	2	4	4	5	1	4	4	4	2	4	3	2	5	4	4	4	2	4	3	2	3	4	4	4	2	4	1	5	5	4	4
4/05/2020 12:43	jurteaga@electrodata.com.pe	4	3	4	4	1	2	4	4	4	3	4	3	2	5	4	4	4	3	4	3	1	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4
4/05/2020 12:43	lzevallos@electrodata.com.pe	5	1	5	1	5	4	5	5	5	1	5	1	2	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	1	5	4	4	3	5	5
4/05/2020 12:52	jaqueto@electrodata.com.pe	4	2	4	5	5	2	4	4	4	2	4	4	2	1	4	4	4	2	4	2	1	5	4	4	4	2	4	5	2	3	4	4
4/05/2020 13:01	malama@electrodata.com.pe	2	2	2	1	1	5	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	1	3	1	2	2	2	2	2	4	3	2	2	2
4/05/2020 13:19	ecorrea@electrodata.com.pe	2	2	2	1	1	5	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	1	3	1	2	2	2	3	4	4	4	5	4	4
4/05/2020 13:34	hvelasquez@electrodata.com.pe	4	2	4	5	5	2	4	4	4	2	2	4	2	1	4	4	4	2	4	2	1	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4
4/05/2020 13:45	darevalo@electrodata.com.pe	5	1	5	1	5	4	5	5	5	1	5	1	2	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	3	4	4	4	5	4	4
4/05/2020 13:56	mcastillo@electrodata.com.pe	4	3	4	4	1	2	4	4	4	3	4	3	2	5	4	4	4	3	4	3	1	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4
4/05/2020 14:08	lsaldaña@electrodata.com.pe	4	2	4	4	5	1	4	4	4	2	4	3	2	5	4	4	4	2	4	3	2	3	4	4	4	2	4	1	5	5	4	4
4/05/2020 14:56	cvillegas@electrodata.com.pe	4	1	4	2	1	4	4	4	4	1	4	1	2	1	4	4	4	1	4	2	2	5	4	4	4	1	4	3	5	4	4	4
4/05/2020 16:55	evalverde@electrodata.com.pe	4	2	4	5	5	2	4	4	4	2	4	4	2	1	4	4	4	2	4	2	1	5	4	4	4	2	4	5	2	3	4	4
4/05/2020 17:04	lmasias@electrodata.com.pe	2	2	2	1	1	5	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	1	3	1	2	2	2	2	2	4	3	2	2	2
4/05/2020 17:13	mpalacios@electrodata.com.pe	1	1	1	2	5	4	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	5	3	5	1	1	1	1	1	2	4	1	1	1
4/05/2020 17:29	flaureano@electrodata.com.pe	4	2	4	1	2	1	4	4	4	2	4	4	1	5	4	4	4	2	4	2	5	2	4	4	4	2	4	1	1	4	4	4
4/05/2020 17:38	ljimenez@electrodata.com.pe	4	1	4	3	3	2	4	4	4	1	4	3	3	5	4	4	4	1	4	2	3	4	4	4	4	1	4	3	4	2	4	4
4/05/2020 18:03	eabril@electrodata.com.pe	4	1	4	4	2	4	4	4	4	1	4	1	1	3	4	4	4	1	4	2	5	4	4	4	4	1	4	2	4	2	4	4
4/05/2020 18:12	jaquilar@electrodata.com.pe	4	1	4	2	1	4	4	4	4	1	4	1	2	1	4	4	4	1	4	2	2	5	4	4	4	1	4	3	5	4	4	4
4/05/2020 18:22	ntacas@electrodata.com.pe	4	2	4	4	5	1	4	4	4	2	4	3	2	5	4	4	4	2	4	3	2	3	4	4	4	2	4	1	5	5	4	4
4/05/2020 18:39	rmromo@electrodata.com.pe	5	1	5	1	5	4	5	5	5	1	5	1	2	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	1	5	4	4	3	5	5
4/05/2020 18:47	brosell@electrodata.com.pe	4	2	4	5	5	2	4	4	4	2	4	4	2	1	4	4	4	2	4	2	1	5	4	4	4	2	4	5	2	3	4	4

4/05/2020 18:58	rbacon@electrodata.com.pe	2	2	2	1	1	5	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	1	3	1	2	2	2	2	2	4	3	2	2	
4/05/2020 19:05	rbarrantes@electrodata.com.pe	1	1	1	2	5	4	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	5	3	5	1	1	1	1	1	2	4	1	1	
4/05/2020 19:14	tramos@electrodata.com.pe	1	1	1	2	5	4	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	5	3	5	1	1	1	1	1	2	4	1	1	
4/05/2020 19:23	srivadenevra@electrodata.com.pe	4	2	4	1	2	1	4	4	4	2	4	4	1	5	4	4	4	2	4	2	5	2	4	4	4	2	4	1	1	4	4	4
4/05/2020 21:17	sperez@electrodata.com.pe	4	1	4	3	3	2	4	4	4	1	4	3	3	5	4	4	4	1	4	2	3	4	4	4	4	1	4	3	4	2	4	4
4/05/2020 21:24	rramirez@electrodata.com.pe	4	1	4	4	2	4	4	4	4	1	4	1	1	3	4	4	4	1	4	2	5	4	4	4	4	1	4	2	4	2	4	4
4/05/2020 21:33	azevallos@electrodata.com.pe	4	1	4	2	1	4	4	4	4	1	4	1	2	1	4	4	4	1	4	2	2	5	4	4	4	1	4	3	5	4	4	4
4/05/2020 21:46	ztantalean@electrodata.com.pe	4	2	4	4	5	1	4	4	4	2	4	3	2	5	4	4	4	2	4	3	2	3	4	4	4	2	4	1	5	5	4	4
4/05/2020 21:59	fjauja@electrodata.com.pe	4	1	4	4	2	4	4	4	4	1	4	1	1	3	4	4	4	1	4	2	5	4	4	4	4	1	4	2	4	2	4	4
4/05/2020 22:05	rjanampa@electrodata.com.pe	4	3	4	4	1	2	4	4	4	3	4	3	2	5	4	4	4	3	4	3	1	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4
4/05/2020 22:13	ralarcon@electrodata.com.pe	5	1	5	1	5	4	5	5	5	1	5	1	2	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	1	5	4	4	3	5	5
4/05/2020 22:24	galberca@electrodata.com.pe	4	2	4	5	5	2	4	4	4	2	4	4	2	1	4	4	4	2	4	2	1	5	4	4	4	2	4	5	2	3	4	4
4/05/2020 22:32	abazan@electrodata.com.pe	4	1	4	3	3	2	4	4	4	1	4	3	3	5	4	4	4	1	4	2	3	4	4	4	4	1	4	3	4	2	4	4
4/05/2020 23:33	scasas@electrodata.com.pe	2	2	2	1	1	5	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	1	3	1	2	2	2	2	2	2	4	3	2	2
4/05/2020 23:37	rvarela@electrodata.com.pe	1	1	1	2	5	4	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	5	3	5	1	1	1	1	1	1	2	4	1	1
4/05/2020 23:44	vjacobo@electrodata.com.pe	4	2	4	1	2	1	4	4	4	2	4	4	1	5	4	4	4	2	4	2	5	2	4	4	4	2	4	1	1	4	4	4
4/05/2020 23:52	oizaqa@electrodata.com.pe	4	1	4	3	3	2	4	4	4	1	4	3	3	5	4	4	4	1	4	2	3	4	4	4	4	1	4	3	4	2	4	4
5/05/2020 00:04	khuamani@electrodata.com.pe	4	1	4	4	2	4	4	4	4	1	4	1	1	3	4	4	4	1	4	2	5	4	4	4	4	1	4	2	4	2	4	4
5/05/2020 09:07	llaqomarcino@electrodata.com.pe	4	1	4	2	1	4	4	4	4	1	4	1	2	1	4	4	4	1	4	2	2	5	4	4	4	1	4	3	5	4	4	4
5/05/2020 09:54	aalcala@electrodata.com.pe	4	2	4	4	5	1	4	4	4	2	4	3	2	5	4	4	4	2	4	3	2	3	4	4	4	2	4	1	5	5	4	4
5/05/2020 10:20	sbecerra@electrodata.com.pe	4	3	4	4	1	2	4	4	4	3	4	3	2	5	4	4	4	3	4	3	1	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4
5/05/2020 10:31	icastañeda@electrodata.com.pe	5	1	5	1	5	4	5	5	5	1	5	1	2	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	1	5	4	4	3	5	5
5/05/2020 10:39	jinfantes@electrodata.com.pe	4	2	4	1	2	1	4	4	4	2	4	4	1	5	4	4	4	2	4	2	5	2	4	4	4	2	4	1	1	4	4	4
5/05/2020 10:49	yhinojosa@electrodata.com.pe	1	1	1	2	5	4	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	5	3	5	1	1	1	1	1	1	2	4	1	1
5/05/2020 10:59	iibañez@electrodata.com.pe	2	2	2	1	1	5	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	1	3	1	2	2	2	2	2	2	4	3	2	2
5/05/2020 11:16	aguimac@electrodata.com.pe	4	2	4	5	5	2	4	4	4	2	4	4	2	1	4	4	4	2	4	2	1	5	4	4	4	2	4	5	2	3	4	4
5/05/2020 11:24	aesqueda@electrodata.com.pe	5	1	5	1	5	4	5	5	5	1	5	1	2	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	1	5	4	4	3	5	5
5/05/2020 11:34	iestrada@electrodata.com.pe	4	3	4	4	1	2	4	4	4	3	4	3	2	5	4	4	4	3	4	3	1	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4
5/05/2020 11:47	kleon@electrodata.com.pe	4	2	4	5	5	2	4	4	4	2	4	4	2	1	4	4	4	2	4	2	1	5	4	4	4	2	4	5	2	3	4	4
5/05/2020 11:55	dlozada@electrodata.com.pe	2	2	2	1	1	5	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	1	3	1	2	2	2	2	2	2	4	3	2	2
5/05/2020 12:06	cvillar@electrodata.com.pe	4	2	4	4	5	1	4	4	4	2	4	3	2	5	4	4	4	2	4	3	2	3	4	4	4	2	4	1	5	5	4	4
5/05/2020 12:15	rparedes@electrodata.com.pe	1	1	1	2	5	4	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	5	3	5	1	1	1	1	1	1	2	4	1	1
5/05/2020 12:35	kruiz@electrodata.com.pe	4	1	4	2	1	4	4	4	4	1	4	1	2	1	4	4	4	1	4	2	2	5	4	4	4	1	4	3	5	4	4	4
5/05/2020 12:52	zsandoval@electrodata.com.pe	4	2	4	1	2	1	4	4	4	2	4	4	1	5	4	4	4	2	4	2	5	2	4	4	4	2	4	1	1	4	4	4
5/05/2020 13:46	salmeyda@electrodata.com.pe	4	1	4	3	3	2	4	4	4	1	4	3	3	5	4	4	4	1	4	2	3	4	4	4	4	1	4	3	4	2	4	4
5/05/2020 13:55	famaya@electrodata.com.pe	4	1	4	4	2	4	4	4	4	1	4	1	1	3	4	4	4	1	4	2	5	4	4	4	4	1	4	2	4	2	4	4

5/05/2020 14:02	zvaldiviezo@electrodata.com.pe	4	1	4	2	1	4	4	4	4	1	4	1	2	1	4	4	4	1	4	2	2	5	4	4	4	1	4	3	5	4	4	4	
5/05/2020 14:03	ibenavides@electrodata.com.pe	4	2	4	4	5	1	4	4	4	2	4	3	2	5	4	4	4	2	4	3	2	3	4	4	4	2	4	1	5	5	4	4	
5/05/2020 14:09	bsandoval@electrodata.com.pe	4	3	4	4	1	2	4	4	4	3	4	3	2	5	4	4	4	3	4	3	1	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	
5/05/2020 14:18	ocotrina@electrodata.com.pe	5	1	5	1	5	4	5	5	5	1	5	1	2	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	1	5	4	4	3	5	5	
5/05/2020 14:27	cenriquez@electrodata.com.pe	4	2	4	5	5	2	4	4	4	2	4	4	2	1	4	4	4	2	4	2	1	5	4	4	4	2	4	5	2	3	4	4	
5/05/2020 14:38	tcotrina@electrodata.com.pe	2	2	2	1	1	5	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	1	3	1	2	2	2	2	2	2	4	3	2	2	
5/05/2020 14:46	jcusihualpa@electrodata.com.pe	1	1	1	2	5	4	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	5	3	5	1	1	1	1	1	1	2	4	1	1
5/05/2020 14:57	tdiaz@electrodata.com.pe	4	2	4	1	2	1	4	4	4	2	4	4	1	5	4	4	4	2	4	2	5	2	4	4	4	2	4	1	1	4	4	4	
5/05/2020 15:08	sgarido@electrodata.com.pe	4	1	4	3	3	2	4	4	4	1	4	3	3	5	4	4	4	1	4	2	3	4	4	4	4	1	4	3	4	2	4	4	
5/05/2020 15:30	obemilla@electrodata.com.pe	4	1	4	4	2	4	4	4	4	1	4	1	1	3	4	4	4	1	4	2	5	4	4	4	4	1	4	2	4	2	4	4	
5/05/2020 15:38	sarevalo@electrodata.com.pe	4	1	4	4	2	4	4	4	4	1	4	1	1	3	4	4	4	1	4	2	5	4	4	4	4	1	4	2	4	2	4	4	
5/05/2020 15:46	cbutrica@electrodata.com.pe	4	1	4	3	3	2	4	4	4	1	4	3	3	5	4	4	4	1	4	2	3	4	4	4	4	1	4	3	4	2	4	4	
5/05/2020 16:01	ldiaz@electrodata.com.pe	4	2	4	1	2	1	4	4	4	2	4	4	1	5	4	4	4	2	4	2	5	2	4	4	4	2	4	1	1	4	4	4	
5/05/2020 16:10	egarcia@electrodata.com.pe	4	1	4	2	1	4	4	4	4	1	4	1	2	1	4	4	4	1	4	2	2	5	4	4	4	1	4	3	5	4	4	4	
5/05/2020 16:36	ccastrejon@electrodata.com.pe	1	1	1	2	5	4	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	5	3	5	1	1	1	1	1	1	2	4	1	1	
5/05/2020 16:47	icruz@electrodata.com.pe	4	3	4	4	1	2	4	4	4	3	4	3	2	5	4	4	4	3	4	3	1	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	
5/05/2020 16:48	mvillata@electrodata.com.pe	2	2	2	1	1	5	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	1	3	1	2	2	2	2	2	2	4	3	2	2	
5/05/2020 17:10	jmedina@electrodata.com.pe	5	1	5	1	5	4	5	5	5	1	5	1	2	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	1	5	4	4	3	5	5	
5/05/2020 17:50	vleaño@electrodata.com.pe	4	2	4	5	5	2	4	4	4	2	4	4	2	1	4	4	4	2	4	2	1	5	4	4	4	2	4	5	2	3	4	4	
5/05/2020 11:01	ecruzado@electrodata.com.pe	2	2	2	1	1	5	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	1	3	1	2	2	2	2	2	2	4	3	2	2	
5/05/2020 11:16	rcuadros@electrodata.com.pe	1	1	1	2	5	4	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	5	3	5	1	1	1	1	1	1	2	4	1	1	
5/05/2020 11:18	sarivadenebra@electrodata.com.pe	4	2	4	5	5	2	4	4	4	2	4	4	2	1	4	4	4	2	4	2	1	5	4	4	4	2	4	5	2	3	4	4	
5/05/2020 11:25	cdonayre@electrodata.com.pe	5	1	5	1	5	4	5	5	5	1	5	1	2	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	1	5	4	4	3	5	5	
5/05/2020 11:32	evilca@electrodata.com.pe	4	3	4	4	1	2	4	4	4	3	4	3	2	5	4	4	4	3	4	3	1	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	
5/05/2020 11:35	igamarra@electrodata.com.pe	4	2	4	4	5	1	4	4	4	2	4	3	2	5	4	4	4	2	4	3	2	3	4	4	4	2	4	1	5	5	4	4	
5/05/2020 11:45	jfuentes@electrodata.com.pe	4	1	4	2	1	4	4	4	4	1	4	1	2	1	4	4	4	1	4	2	2	5	4	4	4	1	4	3	5	4	4	4	
5/05/2020 11:58	destraver@electrodata.com.pe	4	1	4	4	2	4	4	4	4	1	4	1	1	3	4	4	4	1	4	2	5	4	4	4	4	1	4	2	4	2	4	4	
5/05/2020 12:06	cfreyre@electrodata.com.pe	4	1	4	3	3	2	4	4	4	1	4	3	3	5	4	4	4	1	4	2	3	4	4	4	4	1	4	3	4	3	4	4	
5/05/2020 12:25	amendoza@electrodata.com.pe	4	2	4	1	2	1	4	4	4	2	4	4	1	5	4	4	4	2	4	2	5	2	4	4	4	2	4	1	1	4	4	4	
5/05/2020 12:43	ivenero@electrodata.com.pe	1	1	1	2	5	4	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	5	3	5	1	1	1	1	1	1	2	4	1	1	
5/05/2020 12:53	emendoza@electrodata.com.pe	2	2	2	1	1	5	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	1	3	1	2	2	2	2	2	2	4	3	2	2	
5/05/2020 13:12	hpacheco@electrodata.com.pe	4	2	4	5	5	2	4	4	4	2	4	4	2	1	4	4	4	2	4	2	1	5	4	4	4	2	4	5	2	3	4	4	
5/05/2020 13:15	msulla@electrodata.com.pe	5	1	5	1	5	4	5	5	5	1	5	1	2	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	1	5	4	4	3	5	5	
5/05/2020 13:46	rquispe@electrodata.com.pe	4	3	4	4	1	2	4	4	4	3	4	3	2	5	4	4	4	3	4	3	1	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	
5/05/2020 14:07	jmontalvan@electrodata.com.pe	4	2	4	4	5	1	4	4	4	2	4	3	2	5	4	4	4	2	4	3	2	3	4	4	4	2	4	1	5	5	4	4	
5/05/2020 14:12	lquispe@electrodata.com.pe	4	1	4	2	1	4	4	4	4	1	4	1	2	1	4	4	4	1	4	2	2	5	4	4	4	1	4	3	5	4	4	4	

Anexo 9. Evidencias de la realidad problemática

Evidencia 1



En la primera imagen se puede ver trabajadores con ropa formal, en la segunda es algo más casual.

Evidencia 2



Cambiaron las atenciones presenciales por los trámites digitales.

Evidencia 3

The screenshot shows the top section of a website. At the top left, there is a search icon and a 'Menú' button. The main header features the word 'GESTIÓN' in a large, bold, black font, with 'TECNOLOGÍA' in a smaller, red font below it. To the right of the header are two buttons: 'Suscríbete' and 'Iniciar Sesión'. Below the header is a blue banner with white text that reads 'COMPRA SIN REVELAR LOS DATOS DE TU TARJETA' and a 'PayPal' logo. Underneath the banner, the word 'TECNOLOGÍA' is repeated on the left, and social media icons for Facebook, Twitter, and LinkedIn are on the right. The main title of the article is 'Perú en el top 5 de países con mayor demanda de ERP en América Latina', followed by a sub-headline: 'Los sectores que mayor demandan este software de gestión son comercio y manufactura en el país, según Ofisis.'

Empresas como Furukawa, BioPro Perú, Comercial Conte, Trading Partner, Wiracocha del Perú y Multivisión, por mencionar las principales, migraron de un sistema tradicional al uso del software ERP de Ofisis. Por su lado, dentro del sector manufactura, se encuentran las empresas Surpack y Royal Paper.

García manifestó que las soluciones ERP disminuyen los tiempos de operación y análisis en el área logística, comercial, financiera y contable.

"La idea es que los colaboradores cuenten con una herramienta de procesos integrados, que evite utilizar información de modo manual y fraccionada, y que facilite la toma de decisiones", explicó.

Finalmente, el especialista señaló que el retorno de inversión que tiene una empresa que adquirió un software ERP es entre dos y tres años, aunque esto puede variar por parámetros internos dentro de la misma.

En el artículo publicado por el Diario Gestión se ubicaron las empresas que cambiaron su gestión apoyándose con un ERP. Esta es una herramienta que apoya la implementación del Balanced Scorecard porque integra todas las áreas.

Evidencia 4

SGD 2019 STATUS POR GERENCIA - COMERCIAL

@electrodata.com.pe

para

Estimadas:

Detalle el status por áreas, para tomar acción que corresponda.
Deadline: Viernes 24 de enero

% EFECTIVIDAD POR ÁREA COMERCIAL	
(Evaluación Completa = Ev. del colaborador + Ev. del jefe inmediato)	
COMERCIAL Y VENTAS	0%
MKT	100%
PREVENTA	0%

AUTOEVALUACIONES PENDIENTES	
COMERCIAL	4

No se cerraron las evaluaciones por parte de la Gerencia Comercial.

Evidencia 5

13 dic. 2019 14:11

para Recursos

Buen día

Hasta el momento no hemos recibido el memo firmado por

Por favor nos comentas, debemos custodiar los memos del año y sólo tenemos pendiente de firma el de

¡Gracias!



MEMORANDUM 015-2019-GTH

De :
A :
Asunto : Amonestación Escrita
Fecha : 29/10/2019

Por la presente, se hace de su conocimiento que como jefe inmediato del no hemos recibido los objetivos del mismo para la participación del SGD 2019 afectando el proceso y limitando su participación. Asimismo, se considera que el cierre oficial fue el 22 de abril y posterior de comprometerse en diversas fechas, hasta el 29 de octubre no se ha presentado el formato "Gth-F-15 Formulación De Objetivos" debidamente firmado; dicha situación constituye una FALTA DE CARÁCTER DISCIPLINARIO, de acuerdo a lo dispuesto en el Reglamento interno de trabajo, capítulo XII artículo 54; los cuales son de su total conocimiento.

Esta falta dificulta el normal desarrollo de las actividades del área y demuestra nuevamente falta de compromiso con las obligaciones asumidas por usted en la relación laboral que mantiene con nuestra empresa.

No se tiene un apoyo del jefe inmediato para la aplicación del memorando, hasta diciembre del 2019 no se tenía el documento firmado

Evidencia 6

El jue., 17 oct. 2019 a las 10:41, [REDACTED] escribió:

Estimada [REDACTED]

Según la validación realizada el día de ayer efectivamente se encontró una ruptura en el puerto de red lo cual impide que el Conector del cable se quede estable y ello dificulta labores si el equipo es movido de lugar. Cabe resaltar que cuando realizamos la configuración usamos el puerto y no detectamos el inconveniente debido a que fue usado en una única posición sin moverlo.

Por otro lado, recalcar que el equipo inicialmente asignado no cumple con las características requeridas para ejecutar los programas que utilizarás, debido a que la solicitud de labores a desempeñar no fue clara.

Esta semana debemos recibir un equipo de devolución de un usuario cesante. En caso el equipo sea devuelto el día de hoy procederemos a prepararlo en la noche, para mañana posterior a la supervisión, proceder con la entrega a tu persona. En caso el equipo no sea entregado el día de hoy, la entrega estaría programada para el día Martes en el transcurso de la mañana.

Gracias por tu comprensión y las disculpas por el malestar ocasionado.

Demoras en la gestión de activos al personal, y cuando se atiende ya se está contra el tiempo.

Anexo 10. Autorización de la empresa

Lima, 02 de setiembre del 2019

Mgr. Edgar Lino Gamarra
Docente Teórico Principal
Universidad César Vallejo

Presente.

Asunto: Autorización para el desarrollo de tesis en la empresa Grupo Electrodata SAC

Tengo el agrado de dirigirme a Usted, con la finalidad de hacer de su conocimiento que la Srta. Valherie Nicolle Valle Katzvagner, estudiante de la Escuela profesional de Administración, de la Institución Universitaria que Usted representa, tiene autorización para el desarrollo de su tesis titulada "Estudio del Balanced Scorecard y la Gestión Organizacional de la Empresa "Grupo Electrodata SAC" – Surquillo, 2019."

Aprovecho la oportunidad para expresarle mi consideración y estima personal.

Atentamente,

GRUPO ELECTRODATA SAC

Zimku-Rafaela Gonzales
Gerente de Administración y Finanzas

Anexo 11. Matriz de evidencias para discusión

Tabla 27.

Matriz de evidencias externas

Autor	Hipótesis	Resultado
Vidal (2018)	El BSC se relaciona con la toma de decisiones de la cooperativa Santa Rosa de Lima, Lince, 2018.	Coeficiente de correlación Pearson = 0,400 Sig. Bilateral 0,000
Rodríguez y Yauri (2018)	La gestión financiera incide directamente en el presupuesto de la empresa Lucho Tours S.R.L. - Huaraz 2018.	Coeficiente de correlación Rho Spearman = 0,857 Sig. Bilateral 0,003
Yapu (2018)	Se manifiesta una relación significativa entre la lealtad del cliente y la percepción de los Procesos internos del Restaurant Tía María de la ciudad de Tacna.	Coeficiente de correlación Rho Spearman = 0,406 Sig. Bilateral 0,000
Torres (2015)	El Balanced Scorecard (BSC) contribuye positivamente al presupuesto económico de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) comerciales del distrito de Huancavelica.	Coeficiente de correlación Pearson = 0,948 Sig. Bilateral 0,000
Guevara (2019)	La gestión organizacional incide en el aprendizaje y desarrollo laboral de los colaboradores de la Unidad Educativa 19 de Septiembre del Cantón Salcedo.	Coeficiente de correlación Rho Spearman = 0,269 Sig. Bilateral 0,016
López (2020)	¿Existe una relación entre la gestión organizacional y el aprendizaje y desarrollo en las personas que conforman la empresa Sertecpet S.A.?	Coeficiente de correlación Rho Spearman = 0,605 Sig. Bilateral 0,000

Tabla 28.

Matriz de evidencias internas

Planteamiento	Hipótesis	Resultado
Hipótesis General	Existe relación significativa entre la implementación del Balanced Scorecard y la Gestión Organizacional de Grupo Electrodata SAC – Surquillo.	Rho de Spearman 0,869 Sig. Bilateral 0,000
Hipótesis específica 1	Existe relación significativa entre la perspectiva financiera y el presupuesto financiero de la Empresa “Grupo Electrodata SAC –Surquillo.	Rho de Spearman 0,213 Sig. Bilateral 0,015
Hipótesis específica 2	Existe relación significativa entre la perspectiva del cliente y la lealtad del cliente en la Empresa “Grupo Electrodata SAC” – Surquillo.	Rho de Spearman 0,751 Sig. Bilateral 0,000
Hipótesis específica 3	Existe relación significativa entre la perspectiva de procesos internos y la estructura de producción en la Empresa “Grupo Electrodata SAC” – Surquillo.	Rho de Spearman 0,639 Sig. Bilateral 0,000
Hipótesis específica 4	Existe relación significativa entre la perspectiva de aprendizaje y desarrollo y creatividad e innovación en la Empresa “Grupo Electrodata SAC” – Surquillo.	Rho de Spearman 0,869 Sig. Bilateral 0,000

Anexo 12. Información para conocer la población

CANTIDAD DE TRABAJADORES Y/O PRESTADORES DE SERVICIO DE 20516530686 - GRUPO ELECTRODATA S.A.C.

La información mostrada a continuación corresponde a lo declarado por el contribuyente en la Planilla Electrónica o PLAME ante la SUNAT. La información presentada corresponde a los 12 últimos períodos vencidos al mes anterior al día de la consulta.

Información de Trabajadores y/o Prestadores de Servicio			
Periodo	N° de Trabajadores	N° de Pensionistas	N° de Prestadores de Servicio
2019-04	178	0	20
2019-05	179	0	14
2019-06	178	0	15
2019-07	182	0	13
2019-08	189	0	16
2019-09	187	0	20
2019-10	184	0	18
2019-11	185	0	12
2019-12	187	0	18
2020-01	189	0	13
2020-02	191	0	12
2020-03	192	0	14

La población fue la planilla de Electrodata correspondiente al mes de marzo.

Calculo de la muestra:

$$n = \frac{180 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{(180 - 1) * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 129$$

Anexo 13. Envío de encuestas al personal

ENCUESTAS VALHERIE VALLE Recibidos x

 **Valherie Valle Katzvagnar** <vvalle@electrodata.com.pe>
para bcc: Electrodata ▾ 18:16 (hace 0 minutos) ☆ ↶ ⋮

Estimado Colaborador, buenas noches.

El motivo de la presente es para agradecer tu apoyo en el desarrollo de las encuestas enviadas.

Por otro lado, en el caso de que no te haya proporcionado el enlace y deseas participar de manera voluntaria, agradecería que accedas a las siguientes encuestas dándole clic a los enlaces inferiores.

[**INGRESA A LA ENCUESTA 1 AQUÍ**](#)
[**INGRESA A LA ENCUESTA 2 AQUÍ**](#)

De tener problemas para ingresar mediante el acceso superior, puedes copiar los siguientes enlaces en tu navegador:
Encuesta 1: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc5sMZoSLSG98F7FxyKwlpuCSrQNvo3Y1pJ8vQIZwb-qhgs2Q/viewform>
Encuesta 2: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdqDDIzbEkrGX19kQxnMK8SnSDOEXgSwXTApUYumt9nmnJSRQ/viewform>

Muchas gracias!!

Saludos cordiales,

Electrodata | **Valherie Valle Katzvagnar**
Asistente de Gestión del Talento Humano
vvalle@electrodata.com.pe
Office. +51 1 2713350 - Ext. 245
Mobile. +51 926901514