



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

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

**La influencia de la aplicación de balanced scorecard en la gestión de  
la empresa Aprocam-2020**

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

**AUTOR:**

**Castañeda Murrugarra, Carlos Alberto (ORCID: 0000-0002-3758-8149)**

**ASESOR:**

**Cruz Salinas Luis Edgardo (ORCID:0000-0002-3856-3146)**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Gestión empresarial y productiva**

**CHEPÉN – PERÚ**

**2020**

## **Dedicatoria**

A Jehová por darme la fuerza de seguir hasta final, A Diógenes y Carmen mis padres por darme su apoyo incondicional, y una persona especial que siempre está a mi lado.

## **Agradecimiento**

A mi docente y asesor Ing. Cruz Salinas por instruirnos en el camino del desarrollo de la tesis y a la empresa Aprocam por confiar y brindar su información para realizar este proyecto.

## Índice de contenidos

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento.....	ii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de figuras .....	v
Índice de tablas.....	vi
Resumen .....	vii
Abstract .....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	3
III. METODOLOGÍA.....	11
3.1. Tipo y diseño de investigación. ....	11
3.2. Variables y operacionalización.....	11
3.3. Población, muestra y muestreo.....	13
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	13
3.5. Procedimientos.....	13
3.6. Método de análisis de datos. ....	14
3.7. Aspectos éticos.....	14
IV. RESULTADOS .....	15
V. DISCUSIÓN.....	44
VI. CONCLUSIONES .....	48
VII. RECOMENDACIONES.....	49
REFERENCIAS .....	50
ANEXOS.....	57

## Índice de tablas

Tabla 1. Matriz FODA de la empresa Aprocam.....	18
Tabla 2. Objetivos estratégicos de la empresa Aprocam. ....	21
Tabla 3. Relación entre los objetivos estratégicos y la estrategia.....	23
Tabla 4. Relación entre los objetivos estratégicos y las áreas funcionales de la empresa. .....	31
Tabla 5. estado de ganancias y pérdidas de Aprocam. ....	36
Tabla 6. Ventas de la empresa Aprocam. ....	37
Tabla 7. Entregas del producto a tiempo según cronograma. ....	38
Tabla 8. Colaboradores Capacitados.....	39
Tabla 9. Capacitaciones realizadas al personal. ....	40
Tabla 10. Reclamos del personal. ....	41
Tabla 11. Validación de datos. ....	42
Tabla 12. Prueba de normalidad.....	42
Tabla 13. Rangos .....	43
Tabla 14. Prueba de Wilconxon. ....	43

## Índice de figuras

Figura 1. Organigrama de la Empresa Aprocam.....	15
Figura 2. Modelo de CANVAS de la empresa Aprocam. ....	17
Figura 3. Relación entre la visión, estrategia y el BSC. ....	20
Figura 4. indicadores .....	22
Figura 5. Mapa Estratégico del Balanced Scorecard. ....	24
Figura 6. Estructura lógica del desarrollo de indicadores. ....	25
Figura 7. Criterios de medición. ....	26
Figura 8. Estructura lógica del desarrollo de indicadores. ....	26
Figura 9. Criterios de medición. ....	27
Figura 10. Estructura lógica del desarrollo de indicadores.....	28
Figura 11. Criterios de medición. ....	29
Figura 12. Estructura lógica del desarrollo de indicadores.....	29
Figura 13. Criterios de medición .....	30
Figura 14. Visión y Misión de la empresa Aprocam. ....	32
Figura 15. Valores de la organización de la empresa Aprocam. ....	33
Figura 16. Carpeta de clientes de la empresa Aprocam.....	35
Figura 17. Comparación de estado de ganancias y pérdidas.....	36
Figura 18. Comparación de ventas del año 2019 y 2020, de la empresa Aprocam. ....	37
Figura 19. Pedidos entregados a tiempo.....	38
Figura 20. Grafica de aumento de capacitación de colaboradores.....	39
Figura 21. Capacitaciones realizadas.....	40
Figura 22. N° de reclamos del personal. ....	41

## Resumen

la presente tesis, tiene como objetivo general: Determinar la influencia de la aplicación del Balanced ScoreCard en la gestión de la empresa Aprocam-2020 y se alcanzara mediante los siguientes objetivos específicos, Diagnosticar la gestión actual de la empresa Aprocam, Realizar el método de la herramienta Balanced ScoreCard en la empresa Aprocam, y luego evaluar la gestión de la empresa posteriormente a la aplicación balanced scorecard. La investigación tiene como hipótesis la aplicación de la herramienta Balanced ScoreCard influirá en la gestión de la empresa Aprocam-2020. El diseño y la implementación del Balanced Scorecard influye significativamente en la gestión estratégica de la empresa Aprocam. Nuestra tesis es de tipo aplicado.

Metodológicamente, la presente investigación se desarrolló utilizando el método son cuantitativas y se desarrollará un análisis descriptivo, y se emplearán diagramas y tablas donde nos permitirá obtener un análisis del comportamiento de las variables en estudio., como métodos específicos de desarrollo, con la finalidad de describir cada uno de las variables en el contexto de la investigación, así como ver y explicar la implementación del Balanced Scorecard en la gestión estratégica de la Empresa Aprocam. desde cada una de las perspectivas de desarrollo Como conclusión final tenemos que la aplicación del Balanced Scorecard influye significativamente en la gestión de la empresa Aprocam.

**Palabras clave:** Balanced ScoreCard, gestión empresarial.

## **Abstract**

This thesis, has as its general objective: To determine the influence of the application of the Balanced ScoreCard on the management of the company Aprocam-2020 and to be achieved through the following specific objectives, Diagnose the current management of the company Aprocam, Perform the method of the Balanced ScoreCard tool in the company Aprocam, and then evaluate the management of the company after the balanced scorecard application. The research hypothesises the application of the Balanced ScoreCard tool will influence the management of the company Aprocam-2020. The design and implementation of the Balanced Scorecard significantly influences the strategic management of the Aprocam company. Our thesis is of applied type.

Methodologically, this research was developed using the method are quantitative and a descriptive analysis will be developed, and diagrams and tables will be used where it will allow us to obtain an analysis of the behavior of the variables under study., as specific methods of development, in order to describe each of the variables in the context of the research, as well as to see and explain the implementation of the Balanced Scorecard in the strategic management of the Aprocam Company. from each of the development perspectives As a final conclusion we have that the application of the Balanced Scorecard significantly influences the management of the company Aprocam.

**Keywords:** Balanced ScoreCard, business management.



## I. INTRODUCCIÓN

En el siglo XXI, las empresas que obtienen más mercado son las que supieron beneficiarse una ventaja competitiva, además de una gran adaptación al cambio, que los mantiene sostenibles a pesar de los cambios que se presentan con el tiempo.

Para obtener estos resultados en una empresa se requiere que el plan estratégico tenga muy bien identificados cual o cuales son las ventajas competitivas y tener sus objetivos precisos, para que el empeño organizacional se centra en obtener resultados favorables para la empresa.

Estudios realizados por Kaplan. y Norton. Creadores (BSC) o (CMI), nos dice que solo el diez % de las organizaciones implementan su estrategia, por razones que solo el cinco % de los colaboradores comprendió la estrategia, solo el veinticinco % de dirigentes tiene estímulos ligados a la estrategia, el ochenta y cinco % de los equipos de dirigentes dedica menos de sesenta minutos mensuales a debatir la estrategia y el sesenta % de negocios no desarrollar una estrategia con presupuesto.

Un estudio realizado por el ministerio de agricultura y riego se ha observado que la producción de cacao ha ido aumentando, el país costa de marfil registro un aumento productivo que representa el 43.1% de la producción mundial de cacao. (Minagri, 2019)

La producción de cacao en el Perú ha incrementado sosteniblemente desde hace 10 años, registrando en el 2018 una producción de 135.5 mil toneladas de cacao, con un aumento del once % respecto al periodo del 2017(121.8t). (MINAGRI, 2019)

La empresa APROCAM se encuentra ubicada en Bagua, provincia de homónima en el departamento de Amazonas, por el crecimiento de la producción de cacao, las empresas en el rubro de producción de tabletas de chocolate han generado más competitividad para la empresa estudiada.

En años previos a la realización de este estudio lograron definir una estrategia que seguir para el negocio, pero aun contando con una estrategia establecida no significa que se llegara al éxito, por causas como el deterioro de comunicación de

estrategias que se deben aplicar, falta de control con los procesos deficientes o críticos, falta de evaluación de indicadores, que el personal responsable no cuenta con las competencias para la ejecución de las actividades, además de encontrar que no cuenta con una base de datos exacta que permita realizar seguimiento a los procesos.

Si la empresa no mejora su gestión, no van a generar una ventaja competitiva teniendo pérdidas en su rentabilidad, disminución de ventas, pérdida de clientes, generando así gastos innecesarios.

Se plantea como alternativa de solución la aplicación de Balanced ScoreCard, mediante esta herramienta se trazará el camino hacia la estrategia, así se conseguirán objetivos estratégicos claros, asegurando su desarrollo gracias al seguimiento de su mejora, así se retroalimentará y actualizará la estrategia. Ya que gracias a que es una herramienta de gestión. Podremos controlar las actividades que dirigen a la empresa (Sánchez, Vélez y Araujo, 2016. P. 39).

Este proyecto de investigación formula como problema de estudio ¿Cómo influye la herramienta Balanced ScoreCard en la gestión de la empresa Aprocam-2020?

La investigación presenta como justificación teórica, porque nos permitirá conocer de una forma precisa la herramienta del Balanced ScoreCard y nos ayudará a evaluar el desempeño de la empresa mediante indicadores o perspectivas financieras, de desempeño y de crecimiento organizacional. Siendo una guía que ayudará a optimizar la gestión de la empresa APROCAM, en el aspecto práctico se justifica porque servirá como un medio que ayuda a la empresa, ya que la aplicación de la herramienta (BSC) permitirá observar los cambios que se presenten en la gestión de la empresa, y justificamos la investigación en orden metodológico, ya que se utilizaron instrumentos, técnicas, métodos y procedimientos para el análisis de la investigación. Para alcanzar los objetivos establecidos.

Se planteó como objetivo general, Determinar la influencia de la aplicación del Balanced ScoreCard en la gestión de la empresa Aprocam-2020 y se alcanzará mediante los siguientes objetivos específicos, Diagnosticar la gestión actual de la empresa Aprocam, Realizar el método de la herramienta Balanced ScoreCard en la empresa Aprocam, y luego evaluar la gestión de la empresa posteriormente a la

aplicación balanced scorecard y compararlos con los iniciales. La investigación tiene como hipótesis la aplicación de la herramienta Balanced ScoreCard influirá positivamente en la gestión de la empresa Aprocam-2020.

## **II. MARCO TEÓRICO**

Existen investigaciones realizadas donde haber aplicado el Balanced ScoreCard (BSC) mejoró la gestión de la empresa. A continuación, se presentan los siguientes antecedentes.

### **Locales**

Muños Y Pucllas (2017) teniendo como título de investigación diseño y aplicación de (BSC), para óptima la eficiencia en la gestión de las estrategias de la empresa de servicios múltiples e inversiones sysmart s.a.c 2015. Tuvo como objetivo de investigación determinar de qué manera el diseño y la aplicación de (BSC), influye en la gestión estratégica de la empresa de servicios múltiples e inversiones sysmart s.a.c. Fue un estudio de tipo aplicativo. La población de estudio fue el área de telecomunicaciones, que consta de cincuenta y seis personas. La muestra fue de veinticinco personas. Los instrumentos empleados fueron, guía de observación, cuestionario y cuaderno de notas. Los principales resultados fueron según el desarrollo del diagnóstico de la empresa encontramos como debilidades (la falta de una marca registrada que lo posicione en el mercado, una estructura reducida que no cumple con los estándares para el servicio que brinda. Falta de un sistema de seguridad, y programas que motiven al personal) oportunidades (el crecimiento del mercado de telecomunicaciones, soportes logísticos ineficiente de la competencia, pocas instituciones que cuenten con buenos hábitos de gestión y amplia gama de proveedores de marcas reconocidas), fortalezas (sus profesionales, buenos colaboradores, servicios de calidad y buena relación con los proveedores). Amenazas (competencia desleal, creación de empresas con mejor tecnología, alianzas entre competidores) estos indicadores hacen que la empresa tenga más necesidad de para desarrollarse. Se concluye que con el desarrollo de y la aplicación del (BCS) se contrasta la administración estratégica por medio de la perspectiva financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje de crecimiento, en cuyos parámetros se establecen objetivos, metas, indicadores, y estrategias para un buen monitoreo de la empresa.

López (2019) teniendo como título de investigación Balanced Scorecard, como herramienta para mejorar la gestión pública en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tasi. Tuvo como objetivo de investigación contribuir con la mejora de la gestión pública en la municipalidad, empleando la herramienta de (BSC), la investigación fue de tipo descriptivo. La población de estudio fue la municipalidad distrital de Santa Ana de Tasi. La muestra fue el área de proyectos y área de abastecimientos y presupuestos. Los instrumentos empleados fueron, check list de cotejo, y temarios. Los principales resultados fueron la disminución de costos por operaciones en más de diez %, colaboradores capacitados en el plan estratégico con BSC. Se concluye que, a través del proceso realizado, se apreció que el nuevo diseño de gestión que se presentó otorga una posibilidad potencial para gestión administrativa sea eficiente en una organización pública.

#### Nacional

Mendoza (2015) teniendo como título de investigación implementación de balanced scorecard en el proceso de gestión de la empresa procesos textiles e.i.r.l. tuvo como objetivo principal de la investigación optimizar la gestión a través de la ejecución de la herramienta balanced scorecard en la empresa procesos textiles E.I.R.L. Este estudio fue de tipo deductivo y preexperimental. La población de estudio fue la gestión de la empresa, su muestra fue la gestión de año dos mil trece y dos mil catorce de la empresa de procesos textiles E.I.R.L. los instrumentos empleados fueron encuestas, entrevistas y talleres. Los principales resultados muestran que se optimizó la comunicación interna a través de seminarios, atendiendo reclamos de los colaboradores, se dejó participar a los colaboradores en los objetivos del BSC al proponer propuestas de oportunidades de mejora, aumento la productividad, mostrándose en las ventas un incremento, y en costos en la relación a sus ventas en el 2014 fue (61 %) disminuyendo con el periodo del 2013 (67%). Se llegó a la conclusión que el BSC es una herramienta de gestión que se adapta exitosamente en cualquier organización, facilitando la gestión del cambio, se transforma en una herramienta excelente para reforzar la unión y potenciar el trabajo en equipo, además con la aplicación del sistema de control de gestión se logra establecer los objetivos estratégicos a la estrategia. Mediante el

desarrollo de estrategias claras que contribuyeron a las mejoras en los problemas encontrados en la empresa.

Huapaya (2019) teniendo como título de investigación implementación del mapa estratégico y el balanced scorecard para la mejora de la gestión de clientes y procesos internos de la empresa a&e aprende group s.a.c. centro de aprendizaje Briceño, Arequipa 2019. Tuvo como objetivo de investigación evaluar de la aplicación del mapa estratégico y BSC mejorar la gestión de clientes y procesos internos de la empresa A&E. Este estudio fue de tipo cuantitativo, de nivel explicativo y diseño no experimental. La población de estudio fue los clientes actuales que posee la empresa. Su muestra fue doscientos estudiantes matriculados (clientes). Los instrumentos empleados fue una ficha de registro de datos y la encuesta. Los resultados fueron que los procesos clave de la organización son la producción del servicio y la gestión de clientes. Se concluye que la aplicación del mapa estratégico y BSC mejora la captación de clientes en la empresa obteniendo un sesenta y ocho punto ochenta % de los clientes que se consideran altos, confirmando así la prueba de hipótesis no paramétrica de la chi cuadrada, con un valor sig para el mapa estratégico y BSC = 0.00 y el valor sig para la captación de clientes = 0.00 < a un alfa de 0.05 haciendo una mejora entre las dos. Por ello no se acepta la hipótesis nula y se permite aceptar la hipótesis.

Internacionales

MUÑOZ, ANDAGUA Y PULLUPAXI (2017) teniendo como título de investigación propuesta de plan estratégico y cuadro de mando integral para mejorar la gestión administrativa en la “asociación artesanal de reciclaje vida útil”, ubicada en el distrito metropolitano de quito, periodo 2017-2021, tuvo como objetivo de investigación realizar la propuesta de un plan estratégico y balanced scorecard para perfeccionar la gestión administrativa. Fue un estudio de tipo explicativo. Su población fue la asociación del área de reciclaje. Los instrumentos que se emplearon entrevista y observación a los colaboradores y actividades aplicando encuestas. Los principales resultados fueron que su proyección de ventas fue para el 2021 de 2.81%, el % es mínimo, ya que se aprovechara su máxima capacidad del centro de acopio, por ello la disminución de costos y gastos ayudara a incrementar su rentabilidad. Se concluye que gracias al estudio foda, se halló las amenazas y debilidades de la

empresa, por esto se establecieron estrategias, además los resultados hallados con la tasa de oportunidad veintitrés coma ocho %, y tiene un usd de 20.646 que demuestra su confiabilidad de la presente investigación.

Mendivil (2017) tuvo como título de investigación diseño de un modelo de gestión con herramientas de balanced scorecard para el instituto Nacional de formación técnica profesional de san Andrés infotec. Teniendo como objetivo principal realizar un modelo de gestión con herramientas del balance scorecard, para que la gestión administrativa mejore, fue un estudio de tipo descriptivo y experimental. La población fue el instituto nacional de formación básica. Los principales resultados fueron que la mayor parte de personas encuestadas considera necesario redireccionar la oferta académica dando mayores estándares de calidad. En orden que se mejore la imagen del instituto nacional. Se concluye que la propuesta ayudara al infotep un modelo de gestión estratégica que lo ayude a mejorar su desarrollo y un mejor control sobre cada una de sus áreas académicas y administrativas, dando así un servicio de calidad, y que ayude a contribuir a la sociedad.

Para entender de manera precisa se mostrará conceptos sobre las teorías relacionadas al tema.

“Kaplan y Norton no muestran al balanced scorecard como herramienta para aplicar estrategias, si no la muestran como instrumento que serviría para “medir resultados”. Que se basaba solo en indicadores financieros, pero mostro muchos errores, debido a ello se hicieron una pregunta ¿Cuáles eran los indicadores apropiados para medir resultados futuros?, Mostrándoles una respuesta obvia “se tenía que medir la estrategia”, dando resultados que los objetos e indicadores de un cuadro de mando integral, financieros y no financieros. Deberían provenir de la estrategia y visión. Así se cambió a una herramienta que servía para la gestión la estrategia” (Kaplan y Norton 2000, p.12).

La herramienta del cuadro de mando integral o (BSC) nos permite explicar e informar una estrategia de forma precisa y lógica, Teniendo como objetivo principal transformar la estrategia de una empresa en hechos para dar resultados. A través

de la vinculación de objetivos de todos los enfoques que pueda haber en la empresa: procesos, finanzas, clientes (compradores) y capacidades estratégicas.

La herramienta (BSC), presenta beneficios en su aplicación en las empresas. Enlaza a los colaboradores con la visión de la empresa mejorando la comunicación de los colaboradores llevándolos al cumplimiento de los objetivos, modificación de la estrategia actual a base de los resultados además mejora la toma de decisiones y su capacidad de analizar. (Kaplan y Norton 2000, p.20).

“Gracias al BSC el negocio se puede analizar de cuatro perspectivas importantes: ¿La manera en que los clientes los ve?, ¿En qué podemos ser mejor? (percepción interna), ¿Cómo podemos ir mejorando y creando valor? (aprender e innovar), ¿cómo se ve al accionista de la empresa? Perspectiva financiera)” (Kaplan y Norton 1992, p.2).

#### Benéficos del Balanced ScoreCard

“La herramienta BSC presenta seis benéficos a la empresa tales como: I. permite y ayuda en el análisis en las áreas de desempeño, teniendo en cuenta las perspectivas mencionadas., II. Permite visualizar la manera en cómo se aplicará el plan estratégico, mediante un plan estratégico., III. Ayuda a dirección obteniendo más benéficos., IV. Permite cumplir la visión., V. enlaza los procesos realizados en la empresa, ayuda a que las áreas y personal interactúen para cumplir los objetivos., VI. Incluye a los colaboradores en el cumplimiento de objetivos, puesto que cuando realicen sus actividades contribuyeran con los objetivos.”(Kaplan y Norton 2000, p.29).

Con el bsc al enlazar los indicadores de finanzas y no finanzas, nos ayuda a identificar con tiempo y actuar de forma preventiva ante las causas que dan problemas y no ante las consecuencias. (Barrenechea, Daniela. 2014)

#### Las perspectivas básicas del BSC.

Nos brinda un marco ilustrado de qué manera la estrategia enlaza los activos intangibles con los procesos para crear un valor en la empresa. Para llegar a entender el modelo del (BSC) fracciona en cuatro partes sus perspectivas de análisis. (Mestansa, Aldaz, Benitez, Alguilar, Farias, 2019. P. 4)

“Perspectiva financiera explica los resultados obtenidos de manera tangible mediante la estrategia, en términos convencionales, indicadores de la inversión y valor que tiene para accionistas (rentabilidad, aumento de ingresos, sus costos unitarios, así midiendo y observando la creación de valor en la organización.” (Kaplan y Norton 1996, p 59)

“Perspectiva cliente, muestra como la empresa está posicionada en el mercado, conociendo e identificando sus clientes. Ya que los clientes son la clave para permanecer en el mercado, se debe tomar acciones para satisfacer sus necesidades” (Kaplan y Norton 1996, p. 76)

“Perspectiva de proceso interno determina cuáles fueron los procesos que influenciaron en satisfacer a los clientes, las empresas crean un manual de procesos, que contiene sus actividades para obtener un producto, en donde se establece tiempos y quien se será el responsable” (Kaplan y Norton 1996, p. 105)

“Perspectiva de aprendizaje y crecimiento procede primordialmente de los colaboradores de todas las áreas, los sistemas y los procesos, determina la forma que empresa debe realizar para así crear una mejora competitiva y crecimiento. Permitiendo que se cumplan las perspectivas anteriores” (Kaplan y Norton 1996, p. 139)

El Mapa estratégico es un “El proceso de la herramienta balanced scorecard comienza con determinar e identificación de la visión, misión y valores que tiene la empresa, y a través de este se desarrolla las estrategias, donde se plasman mediante el mapa estratégico, como una contribución conceptual más importante en cuadro de mando integral o (BSC)” (Kaplan, Robert 2004, p.16).

“Nos proporciona de una manera simple, lógica y ordenada para detallar la estrategia de una organización, con el fin de formar indicadores y objetivos, y lo principal es poder gestionarlos. De esta manera el mapa estratégico se transforma en el enlace que requería entre el planteamiento de la estrategia y la ejecución de ella” (Kaplan y Norton 2000, p.29).

Elaboración de un mapa estratégico: Determinar la visión y la misión de la empresa, Determinar el resultado de la perspectiva financiera, teniendo en cuenta la satisfacción de los clientes, determinar la propuesta de valor, para generar más



ventas y clientes fieles, determinar los procesos internos que crean valor para el cliente, el capital humano, clima organizacional y sistemas, aportan a los procesos de la empresa que proporcionan los fundamentos estratégicos. (Ortiz, Aniuska, Pérez, Marisol y Velázquez, Reynando.2014)

Indicadores de gestión, tan como menciona Kaplan y Norton (2008), un BSC comunica la estrategia mediante un grupo de indicadores que son financieros no financieros, y así poder determinar un buen indicador de gestión

Indicadores para perspectiva financiera: la utilidad es el interés obtenido por algo, este término de la economía finanzas se define a la ganancia que se obtuvo mediante un bien o una inversión, Volumen de ingresos se refiere a las entradas económicas que obtiene la empresa y costos unitarios se da cuando ya se estableció o determino los costos totales, y para el buen funcionamiento y rentabilidad de las actividades, es importante establecer y costo unitario del producto.

Indicadores para perspectiva de cliente: captación de clientes. Según Marketing y Ventas (2011) cuando la estrategia es eficaz de atraer clientes, abarca diferentes tipos de canales de venta de una organización o empresa. Captan y conservan, de manera exitosa y eficiente, a sus clientes. Satisfacción de clientes como menciona Kotler, (1989) es el grado en el cual se encuentra su estado de ánimo de una persona (cliente), que proviene de comparar un producto de acuerdo con sus expectativas. Indicadores para perspectiva de procesos internos: desarrollo de productos nuevos, se puede traducir a la realización de un nuevo servicio o producto, o realizar cambios a uno existente u ofrecerlo un producto existente a un nuevo mercado, se puede considerar nuevo solo por un tiempo limitado. Calidad de productos es el compromiso de mantener el control de calidad en el orden de la manufacturación de productos con la calidad para satisfacer los requerimientos del cliente.

Productividad se traduce como la cantidad de bienes producidos al terminar un periodo entre la cantidad total de recursos utilizados, El desarrollo la productividad permite determinar el aprovechamiento de los recursos utilizados. Indicadores para perspectiva de aprendizaje y crecimiento: capacidad de personal, es el conocimiento y habilidades que de una persona posee para realizar una actividad bajo condiciones críticas o favorables, cumpliendo sus logros. Clima laboral: es

importante que se conozca y medir el rendimiento laboral, porque este puede impactar de forma favorable o no favorable para los resultados que quieres lograr.

Gestión estratégica.

Viene a ser un proceso complejo, ya que al tomar decisiones participan todas las áreas, colaboradores y miembros que pertenecen a la empresa, con una constante interacción al momento de la toma de decisiones. Para así mostrar una nueva cultura empresarial, y no caer en lo espontáneo, al momento de tomar decisiones, empleando estrategias que serán la guía de las actividades de la empresa. (Pérez, Edel y Mesa, Alfredo. p.289)

“Llegar al éxito dependerá como se emplea sus recursos humanos, materiales y financieros. Por ello es importante la forma en que se organiza, se dirige y controla el proceso” (Aubert y Vicent 2001)

La gestión abarca un proceso global de diferentes elementos: la forma estructural de la organización, un proceso de prácticas de gerencia, Siendo la forma en que se llega a mantener su ventaja competitiva. (Gonzales, Carlos y Martínez, José. 2014. P.109)

Es relevante mencionar que la gestión es un arte y ciencia que formula, implanta y evalúa todas las decisiones para lograr los objetivos, se concentra en las actividades administrativas y finanzas, de gerencia y operaciones, RR.HH, área de operaciones, así nos permite generar procesos para seleccionar con anticipación como se empleará los esfuerzos, quien lo realizara, y que decisiones se tomaran con los resultados. Por ellos es importante la comunicación entre gerencia y colaboradores. Para lograr implementar una estrategia a la empresa (Ramo, Gerardo. 2014, p.270)

“La gestión estratégica es un punto primordial en toda empresa, a que, si se desarrolla una buena gestión dentro de la empresa u organización, esta crecerá, pero si se elabora una mala la gestión la empresa perderá ni nivel de competitividad. Una de sus principales funciones es definir metas, establecer estrategias y elaborar un plan con una jerarquía de importancia” (Mora, Zambrano, duran. 2016, P.616)

Factores críticos de éxito. En la situación interna o externa, estrictamente necesarias para llegar a los objetivos, siendo elementos esenciales de la empresa

para ser competitivos y se encuentra relacionado con la visión y misión. (Primera, Torres, Alvarado y Guerrero, 2014, p.83)

Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades Y Amenazas)

Realiza un estudio interno y externo de la empresa, donde determina cual es la situación en la que se encuentra la empresa, además se considera una herramienta fácil de usar, y al emplearla nos brinda una perspectiva general de como encontramos a la empresa, y también nos muestra cómo lograr un equilibrio entre su entorno interno y externo. (Rosana, Gonzales y Natalia. 2015. P. 18)

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación.**

La investigación desarrollada es de tipo aplicada, al respecto menciona, Salinas.p (2010) define como investigación aplicada, ya que la investigación resuelve un problema, basándose en los hallazgos descubiertos y brindando solución directa e indirecta a la investigación (p.17),

Para esta investigación se emplearon las herramientas del Balanced ScoreCard para así mejorar la gestión de la empresa.

La investigación es un diseño pre-experimental, al respecto menciona, Salinas.p (2010),”define que es preexperimental aquella investigación incompleta figurado en el sentido estricto de la palabra, cuando en la investigación solo se desarrolla una medición, y realizada al terminar los resultados que se estudia, determinada post- prueba, además cuando también se realiza una antes y después de los resultados, que se realiza a través de una preprueba y posprueba, pero en un solo grupo, en pocas palabras o se compara a través de 2 grupos”(p.17),

La investigación se de diseño preexperimental, ya que solo empleo solo un grupo y aplico una variable independiente (Balanced scorecard), para mejorar la gestión en la empresa.

#### **3.2. Variables y operacionalización.**

Esta investigación presenta las siguientes variables: Balanced ScoreCard como variable independiente y gestión estratégica como variable dependiente.

Variable independiente Balanced ScoreCard o cuadro de mando integral.

Definición conceptual:” Supervisa todos los elementos principales de la estrategia que tiene una empresa, sus alianzas estratégicas, su mejora continua, hasta la comunicación que se da en el trabajo en equipo y la escala global. Gracias a ello facilita que las empresas rindan su mayor capacidad” (Kaplan y Norton 2002, p.29).

Definición operacional: “EL balanced ScoreCard permite implementar y mejorar la estrategia de la empresa mediante cuatro indicadores o perspectivas, desarrollo y aprendizaje, procesos internos, clientes y finanzas” (Kaplan y Norton 2002, p.55).

Indicadores: como indicadores se tomará un análisis FODA, análisis Porter y Mapa estratégico.

Variable dependiente gestión estratégica.

Definición conceptual: Es un proceso que optimiza los recursos que la empresa dispone para alcanzar los objetivos, planes y actividades, que facilita el proceso a momento de tomar decisiones, este proceso presenta caracterizas estratégicas, administrativas tecnológicas y operativas (Suarez, Fernando. 2015, p.210)

Definición operacional: Es la forma sistemática que mediante ella se hace posible un buen desarrollo de las perspectivas (Gonzales, Mario. 2017. p.3)

Indicadores: como indicadores para dimensión se tomó los La Utilidad = (Ingreso total- cotos total) y Ingresos = (Precio\*cantidad), en la perspectiva financiera, N° de clientes indicador de satisfacción del cliente (encuestas), Total de compras Productividad = productos elaborados (dinero) /recursos utilizados (dinero). En la perspectiva de procesos internos, Promedio ponderado de encuestas sobre el clima laboral, Promedio ponderado de encuestas sobre satisfacción del personal. En la perspectiva de procesos interno.

### 3.3. Población, muestra y muestreo.

Es la totalidad de sujetos u objetos que tienen características en común, y sobre esta se plasmara un estudio. (Amable, Mariam. 2015. P.78)

En esta investigación la población estuvo compuesta por los datos del proceso administrativo de la gestión de la empresa Aprocam 2019.

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

A continuación, se emplearon las siguientes técnicas e instrumentos tienen como finalidad alcanzar los objetivos específicos

Para Detallar la gestión actual de la empresa Aprocam, se tomó como técnica reuniones y entrevistas a los colaboradores, administrador y gerente de la empresa, que tuvo como instrumento las encuestas, y además solicitar documentos para ello se tendrá como técnica la investigación documentaria que tuvo como instrumento la ficha de registro.

Para Realizar el método de la herramienta Balanced ScoreCard en la empresa Aprocam, se empleó técnicas como la observación, investigación documentaria, que tuvo como instrumento las fichas de registros además y también las técnicas de charlas de capacitación y encuestas, que tuvo como instrumento las fichas de charlas y los cuestionarios se para realizar un mapa estratégico para la empresa de acuerdo a las perspectivas de BSC. Este mapa se enmarca en las 4 perspectivas del BSC. Y se usó de la técnica la investigación documentaria.

Para Evaluar el método propuesto en la empresa., se empleó la técnica de investigación documentaria que tendrá como instrumento las fichas de registros.

### 3.5. Procedimientos.

Para llevar a cabo la realización del proyecto investigación, el investigador programó una serie reuniones con el gerente de la empresa, para que nos permita el acceso a la información y a sus colaboradores. Y se realizó charlas con los administrativos para que nos brinden su perspectiva de la problemática. Luego se revisó el diagnóstico actual o inicial estratégico que presenta empresa, para ello se empleara, matriz FODA y un modelo CANVAS con información obtenida gracias a

la administración y se pasó a desarrollar una planificación estratégica, teniendo en cuenta el negocio, su alcance, la misión y visión de la empresa Aprocam, además de realizar una matriz FODA de la empresa, para determinar estrategias a nivel empresarial. Y se pasará a implementación del Balanced ScoreCard, determinando los FCE, con los objetivos estratégicos elaborados de acuerdo a sus perspectivas se diseñó un mapa estratégico enmarcado en las 4 perspectivas del Balanced SC, para esto se tomó como guía la reciente planificación estratégica que fue elaborada y para lograr los objetivos estratégicos recientemente planteados y se establece iniciativas estratégicas para conseguir las metas propuestas. Por último, se hará un proceso de evaluación a la gestión basada en Balanced ScoreCard.

### 3.6. Método de análisis de datos.

Para esta investigación las variables usadas son cuantitativas y se desarrollará un análisis descriptivo, y se emplearán diagramas y tablas donde nos permitirá obtener un análisis del comportamiento de las variables en estudio.

Además, se empleó un análisis inferencial, donde se evaluó la prueba de hipótesis, para estimar una los resultados futuros, y se hará uso de la herramienta T de Student, ya que corresponde cuando la población es pequeña y las variables son paramétricas, a través del programa Statistical Package for Social Science – SPSS.

### 3.7. Aspectos éticos.

El investigador de este proyecto asegura la reserva de identidad de los colaboradores y confidencialidad de la información y los aportes a la investigación.

La investigación fue realizada gracias al permiso que se obtuvo por parte del área de gerencia de la empresa Aprocam, la cual nos brinda transparencia y autenticidad en la información que nos brinda, señalando que el investigador no realizará alteraciones en la información brindada por parte de la empresa, y se compromete a respetar los valores éticos y morales sobre todas las cosas.

#### IV. RESULTADOS

A continuación, se muestran los resultados de acuerdo a los objetivos planteados.

##### **Diagnosticar la gestión actual de la empresa Aprocam.**

###### **- Diagnóstico de la situación actual**

APROCAM está ubicada en la provincia de Bagua, siendo una organización compuesta por un grupo de pequeños productores de Café y cacao, en el ámbito de los distritos de Imeza, la Peca y copallin de la región de Amazonas. En la empresa Aprocam todos los socios participan al momento de tomar decisiones para una buena dirección de la institución, compartiendo las consecuencias o beneficios que puede traer sus acciones, además cuenta con una certificación orgánica promoviendo el comercio justo, sus productos destacados son el cacao, chocolate y café, mediante el siguiente organigrama se representa de manera gráfica la estructura de la empresa Aprocam.

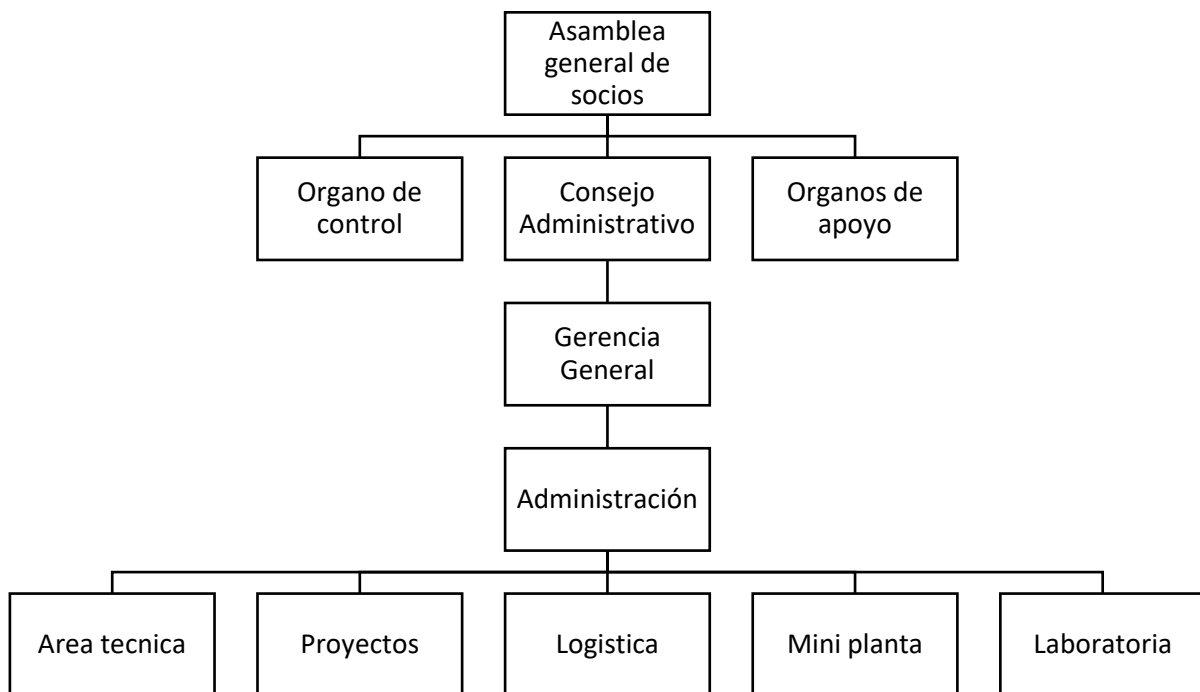


Figura 1. Organigrama de la Empresa Aprocam

Fuente: Elaboración propia

En la Empresa se encontró los siguientes indicadores donde muestra las debilidades que afectan a la gestión de la empresa.

- Sus tiempos de entrega Servicio al cliente (Mal servicio al cliente).
- Falta de convenios con proveedores
- Falta de motivación en los colaboradores.
- Falta de mantenimiento
- Ausencia de seguimiento a los colaboradores y a los procesos de gestión.

Además de no contar con un plan de mantenimiento a los equipos y herramientas, haciendo que estos sufran paradas, provocando inquietud en los colaboradores por retraso en sus actividades, además de no contar con bonificaciones cuando sobrepasan la producción o ventas, esto provoca que el clima laboral sea negativo además de que el trabajo en equipo no sea el mejor.



**Modelo Canvas:**

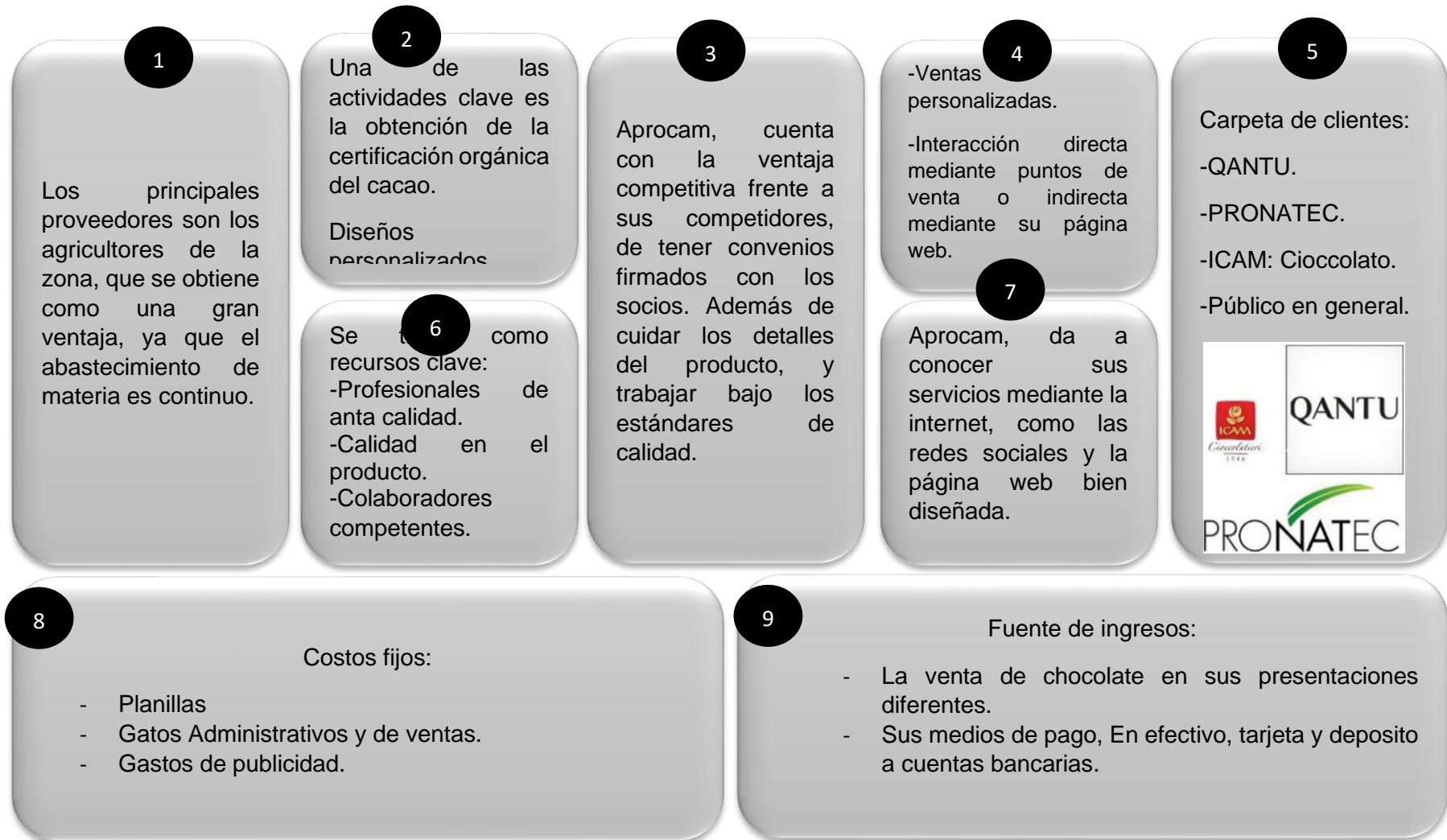


Figura 2. Modelo de CANVAS de la empresa Aprocam.

Fuente: Elaboración propia, basada en información recolectada de la empresa.

## Matriz FODA:

Tabla 1 Matriz FODA de la empresa Aprocam.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"><li>- Proveedores de cacao orgánico de la zona.</li><li>- Certificación orgánica.</li><li>- Agricultores con el conocimiento necesario en el cultivo.</li><li>- Grano peruano de calidad cuando se cultiva con excelente manejo agrónomo.</li><li>- Clientes fieles.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Apogeo de las exportaciones.</li><li>- Buen control de plagas.</li><li>- Buenos acuerdos comerciales.</li><li>- Proveedores disponibles.</li></ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"><li>- Competencia en el rubro de cacao.</li><li>- Falta de motivación en los colaboradores</li><li>- Falta de seguimiento de desempeño.</li><li>- Ausencia de indicadores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ingresos de nuevos competidores.</li><li>- No se cuenta con publicidad.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia. Basada en información recolectada de la empresa

Con los datos obtenidos mediante informes y entrevistas realizadas al personal administrativo, se obtuvo el flujograma de la empresa, se desarrolló el modelo de negocio CANVAS y la elaboración de la matriz FODA, gracias a estas herramientas se obtuvo información para la buena elaboración del Balanced Scorecard.

## **Realizar el método de la herramienta balanced scorecard en la empresa Aprocam.**

### **Visión de la empresa Aprocam:**

Al 2021, Aprocam se posiciona en los mercados internacionales diferenciados, se hace competitiva y sostenible, y opera coordinadamente bajo criterios de eficiencia y equidad.

### **Definición de estrategia:**

Es la determinación de recursos que sean necesario para alcanzar el éxito de los objetivos, mediante las metas establecidas y acciones a realizar.

Se determinaron los siguientes factores críticos de éxito para el desarrollo del balanced scorecard:

**Factores críticos de éxito:** nacen de los objetivos estratégicos.

### **Eficiencia operativa:**

Este factor consta de realizar las actividades de la empresa de una forma sobresaliente a la competencia, siendo capaz de utilizar sus recursos de manera óptima.

### **Mejora continua:**

Este factor busca lograr mejorar los procesos constantes para maximizar su capacidad y lograr las exigencias. Y así diferenciarnos de la competencia logrando ser reconocidos por todos nuestros clientes.

### **Calidad de los colaboradores:**

Este factor se enfoca en que las actividades que se realizan en la empresa, deben ser realizadas por colaboradores especialistas en el área, con la intención de que se desarrolle de manera clara, lógica y precisa.

### **Gestión del conocimiento:**

Este factor es importante porque del conocimiento depende el desenvolvimiento de los colaboradores en las actividades diarias y retos que se presenten en el mercado.

### Resultados para los accionistas:

Nos permitirá observar que tan efectivo son los FCE mencionados anteriormente.

### Estructura lógica.

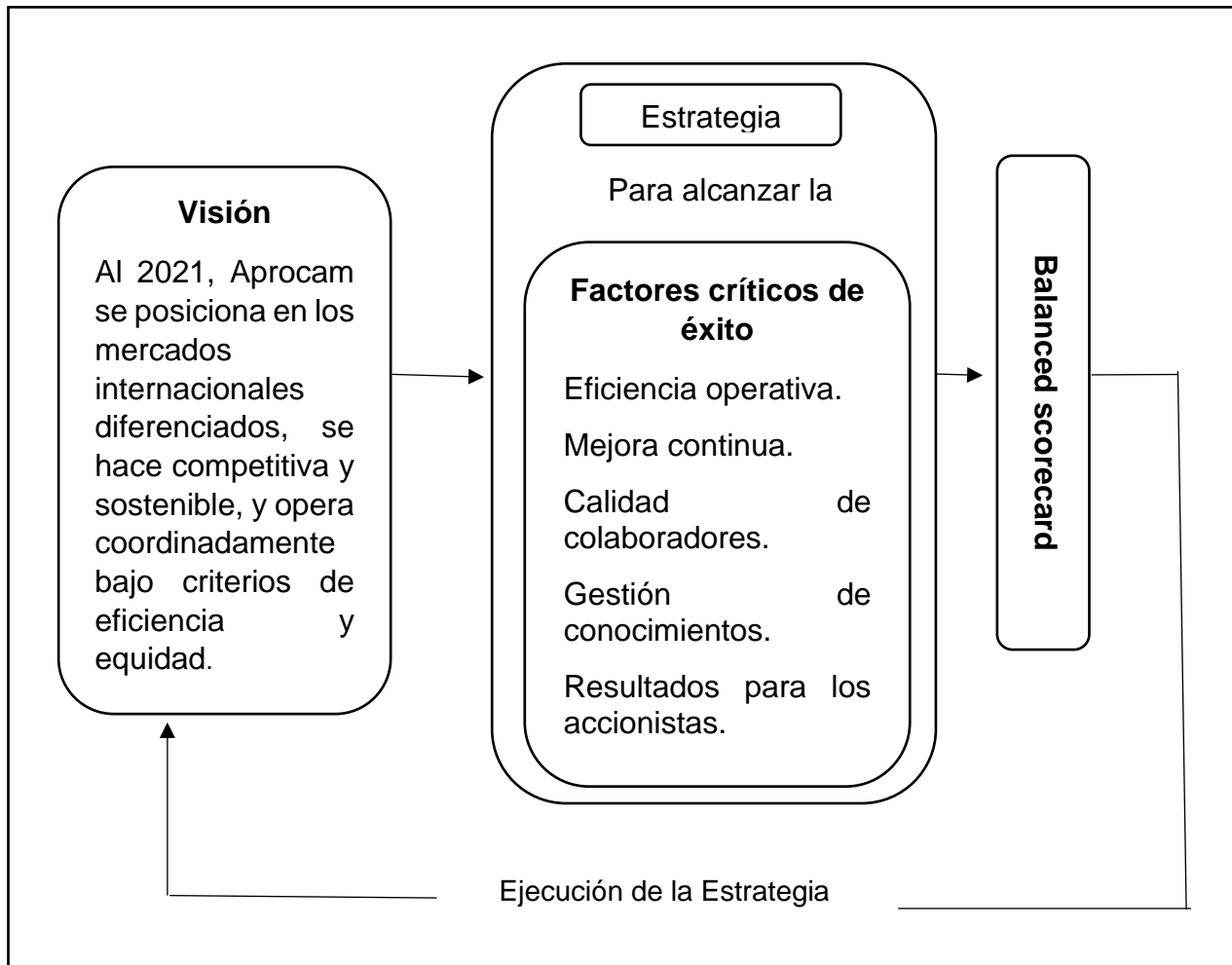


Figura 3. Relación entre la visión, estrategia y el BSC.

Fuente: Elaboración propia.

### Definición de los objetivos estratégicos según las perspectivas:

Se han determinado los siguientes objetivos estratégicos para la empresa Aprocam.

Tabla 2. Objetivos estratégicos de la empresa Aprocam.

Perspectivas	Objetivos Estratégicos
Financiera	<ul style="list-style-type: none"><li>-Aumentar la rentabilidad de la empresa.</li><li>-Incrementar los ingresos de los accionistas.</li></ul>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"><li>-Mejorar la relación con los clientes.</li><li>-Satisfacción del cliente.</li><li>-Fidelizar al cliente.</li></ul>
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"><li>-Mejorar el plan de Seguridad, salud ocupacional y medio ambiente.</li><li>-Implementar el sistema de gestión de calidad</li><li>-Mejorar la producción</li><li>- Optimizar tiempos de entrega</li></ul>
Aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mejorar las capacidades de los colaboradores.</li><li>- Implementar un plan de estímulo y liderazgo.</li><li>- Mejorar el ambiente laboral.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.

Los objetivos estratégicos están coordinados cada uno a la perspectiva correspondiente del BSC, los objetivos están enfocados en la rentabilidad, satisfacción del cliente, mejorar los procesos y que los colaboradores cada vez sean más proactivos en la empresa.

A continuación, se presenta un esquema de los objetivos estratégicos donde se tradujeron a indicadores.

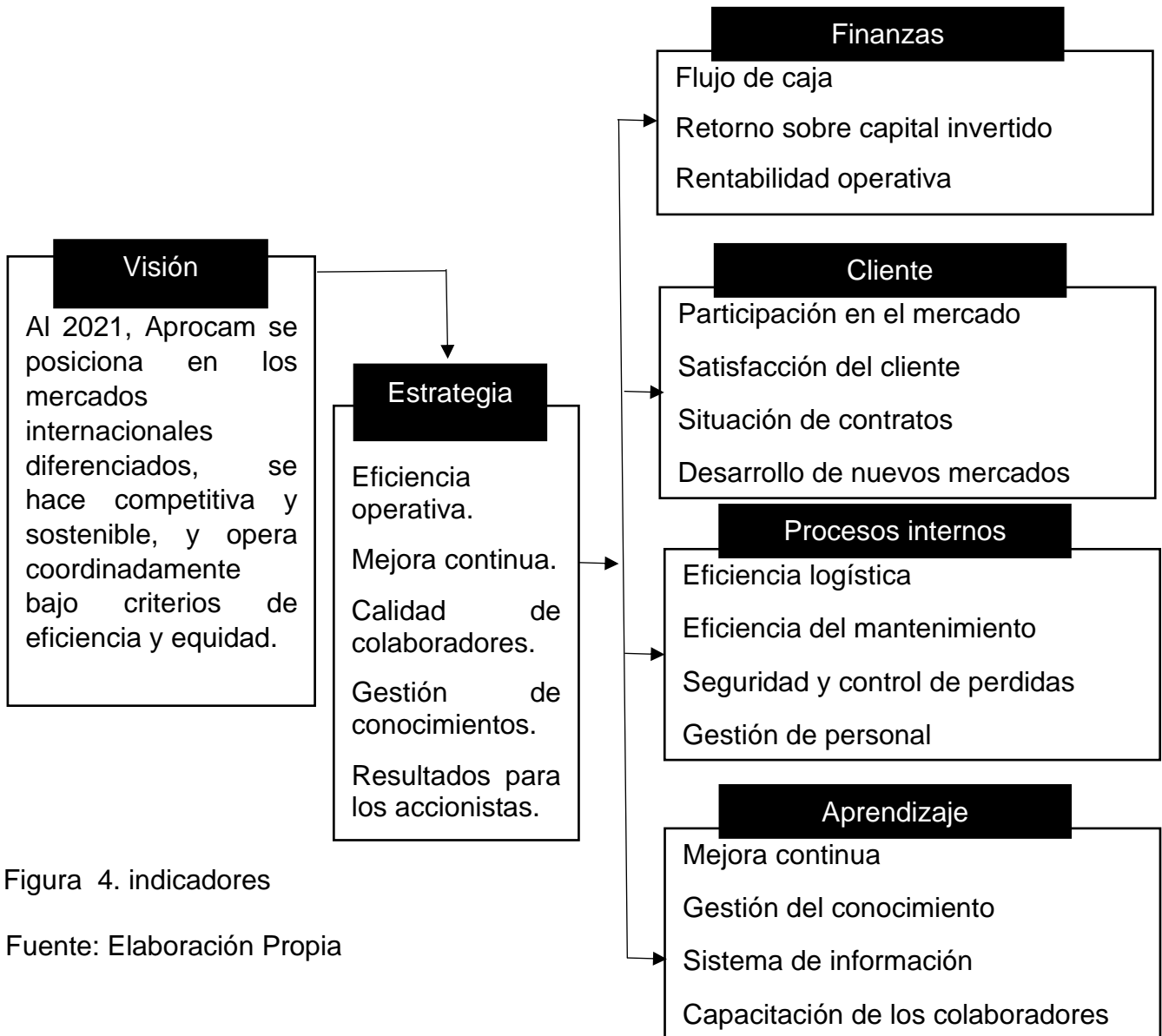


Figura 4. indicadores

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3. Relación entre los objetivos estratégicos y la estrategia.

E1	Eficiencia operativa
E2	Mejora continua
E3	Calidad de los colaboradores
E4	Gestión del conocimiento
E5	Resultados para los accionistas

Aspectos claves de las estrategias					
	E1	E2	E3	E4	E5
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>					
Aumentar la rentabilidad de la empresa	x	x			
Incrementar los ingresos de los accionistas			X		X
<b>PERSPECTIVA CLIENTES</b>					
Mejorar la relación con los clientes				x	X
Fidelizar al cliente	x	x			
Satisfacción de los clientes	x	x			
<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>					
Mejorar el plan de Seguridad, salud ocupacional y medio ambiente.		x		x	
Implementar el sistema de gestión de calidad	x			x	
Mejorar la producción					X
Optimizar tiempos de entrega			X		
<b>PERSPECTIVAS APRENDIZAJE</b>					
Mejorar las capacidades de los colaboradores	x				X
Implementar un plan de estímulo y liderazgo		x		x	
Mejorar el ambiente laboral.			X		

Fuente: Elaboración propia.

### Mapa estratégico del Balanced Scorecard.

Viene a ser una representación visual y grafica dende los objetivos estratégicos están relacionados con las perspectivas del Balanced Scorecard. Proporcionando de manera fácil, ordenada y lógica la descripción de la estrategia.

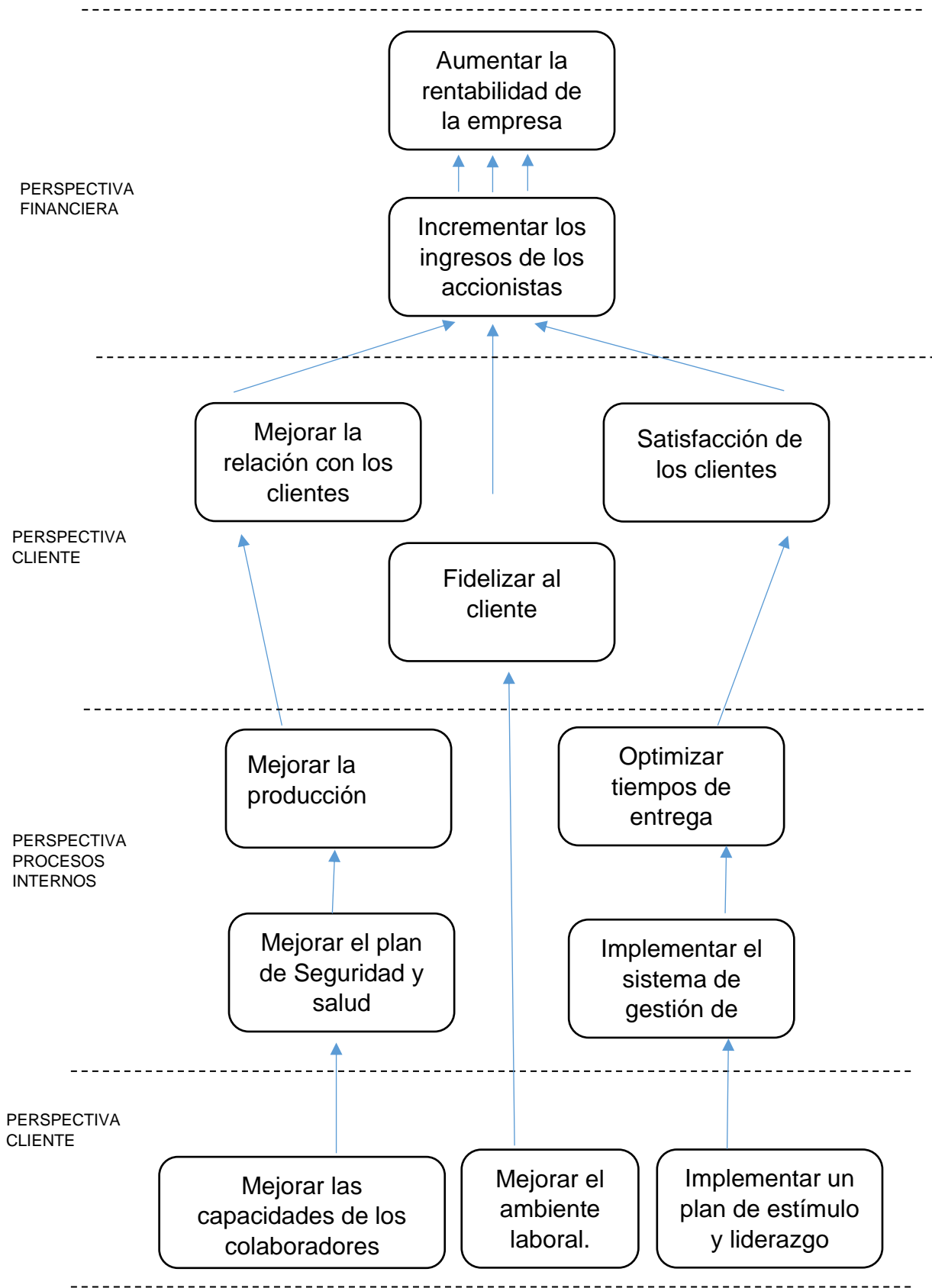


Figura 5. Mapa Estratégico del Balanced Scorecard.

Fuente: Elaboración propia.



Después de haber realizado el mapa estratégico se determina los criterios de medición e indicadores de cada perspectiva, comenzando con:

### **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**

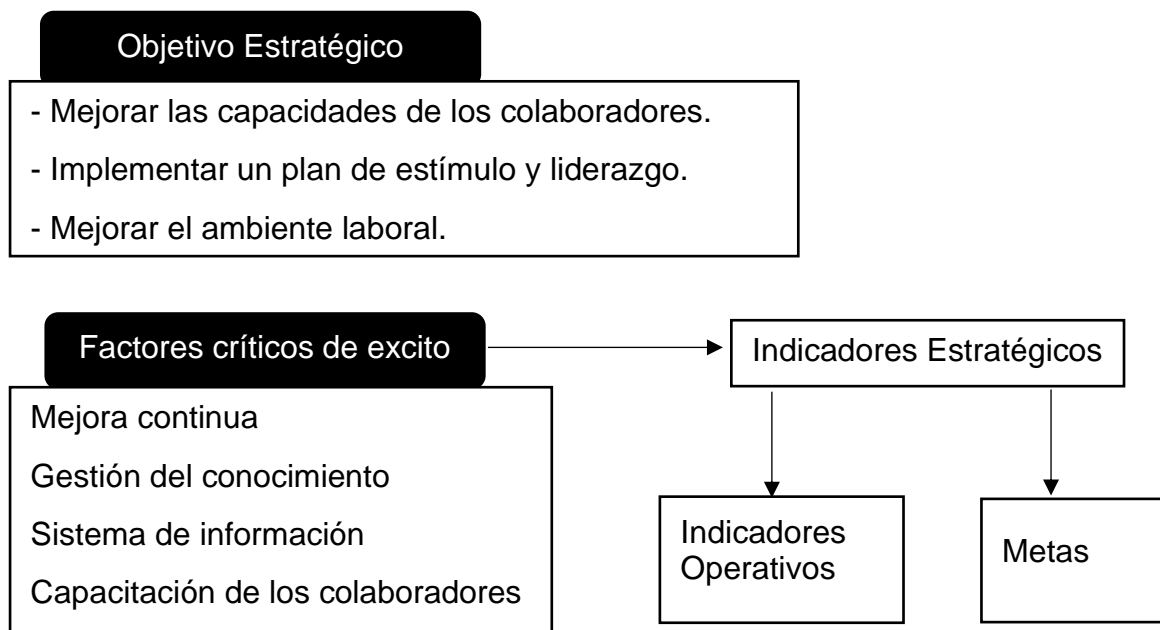


Figura 6. Estructura lógica del desarrollo de indicadores.

Fuente: Elaboración propia.

### **Análisis de la perspectiva:**

Esta perspectiva cubre los siguientes aspectos más importantes.

- Capital humano: todo colaborador perteneciente a la empresa debe contar con las competencias necesarias para realizar sus actividades
- Capacitación de los colaboradores: Se realiza mediante Charlas de seguridad y talleres.
- Ambiente laboral: Es muy importante para su motivación, ya que aumentara su efectividad en las actividades, y la relación entre los colaboradores otorgando un apoyo mutuo entre ellos.
- Sistema de información: es muy relevante en la gestión de información. Y se encuentra en una mejora constante debido a la alta competencia en el mercado del mismo rubro. Además de que todo colaborador debe contar con

el conocimiento de las normas, planes, y reglas, para su desenvolvimiento en sus tareas.

A continuación se establecen los criterios de medición para mejorar el desempeño de la empresa.

**Criterios de medición:**

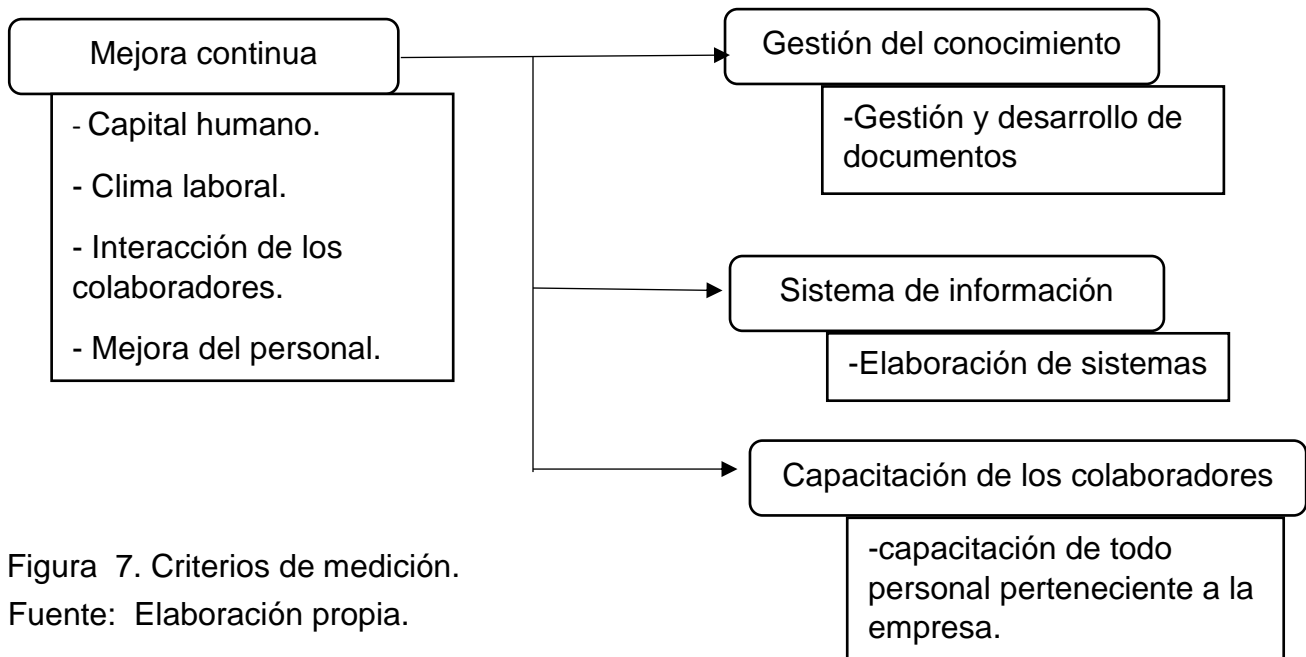


Figura 7. Criterios de medición.  
Fuente: Elaboración propia.

**Perspectiva de procesos internos.**

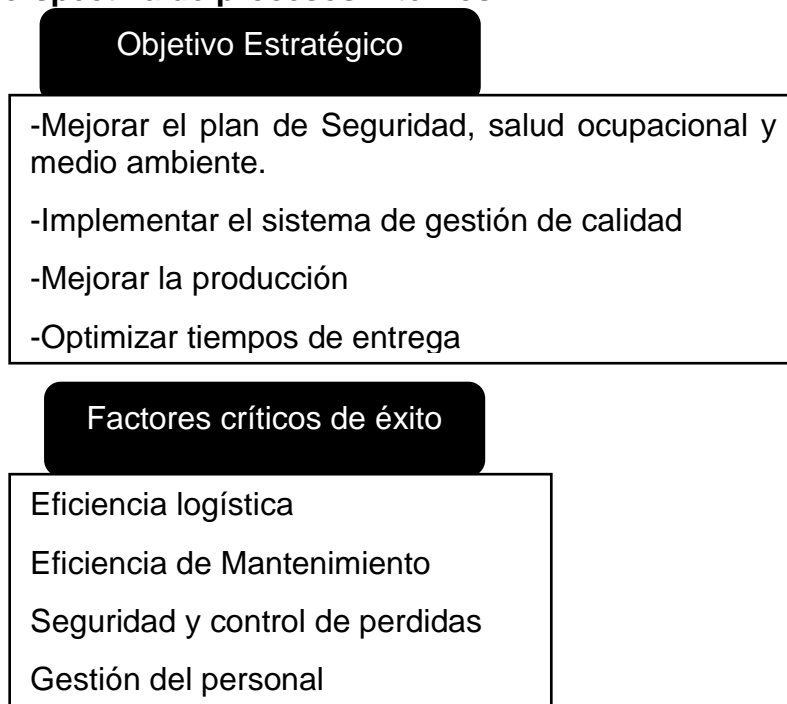


Figura 8. Estructura lógica del desarrollo de indicadores.  
Fuente: Elaboración propia.

## Análisis de la perspectiva:

Los temas más relevantes a tener en cuenta en esta perspectiva son.

- Logística: Es el área clave para la disponibilidad de recursos con tiempo de respuesta inmediata. Para un suministro y distribución de recursos, equipos, herramientas, que se necesiten en las actividades.
- Mantenimiento: los trabajos de mantenimiento deben ser una prioridad por que la disponibilidad de equipos en funcionamiento no dará tiempos muertos ni paradas en la producción.
- Seguridad y control: Es muy importante para la empresa, ya que es primordial el cumplimiento de las normas y políticas, personal capacitado y que la administración tenga clara las prioridades sobre la seguridad.
- G-del personal: El cuidado del talento humano que no exceda los días de trabajo, ni las horas extras por día. Y la importancia de asignar de manera eficaz las tareas para no exponer a los colaboradores que lleguen a sus límites.

## Criterios de medición:

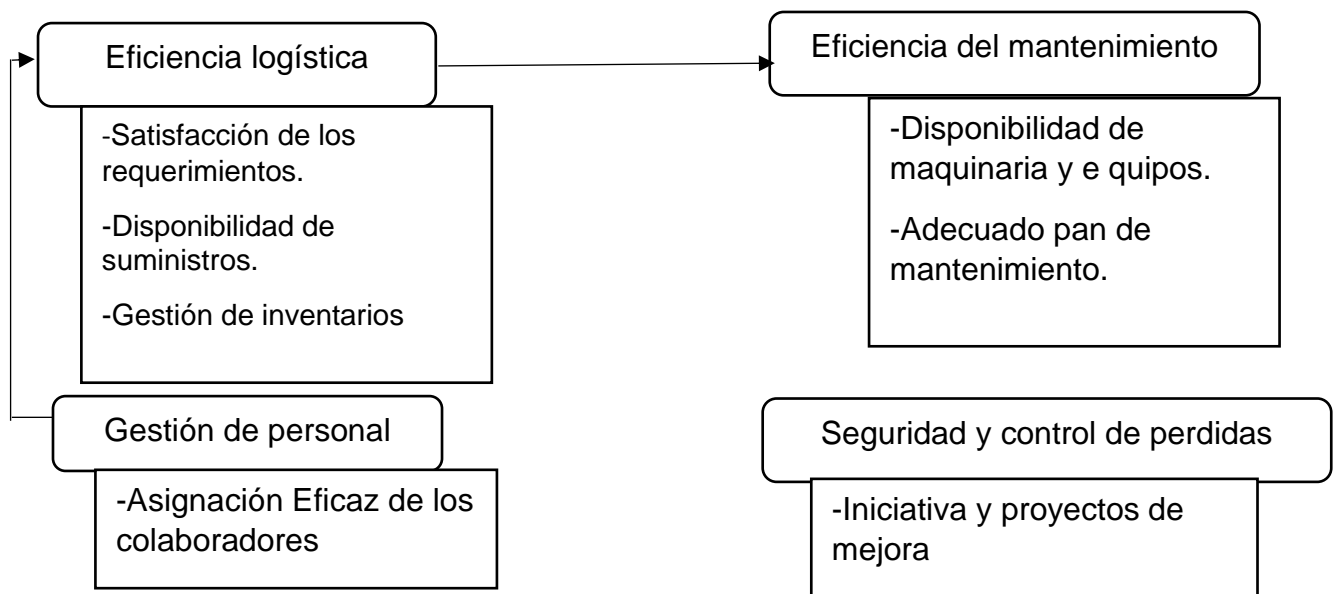


Figura 9. Criterios de medición.

Fuente: Elaboración propia.

### **Perspectiva cliente:**

#### **Objetivo Estratégico**

- Mejorar la relación con los clientes.
- Fidelizar al cliente.
- Satisfacción de los clientes

#### **Factores críticos de éxito**

- Participación en el mercado
- Satisfacción del cliente
- Situación de contratos
- Desarrollo de nuevos mercados

Figura 10. Estructura lógica del desarrollo de indicadores.

Fuente: Elaboración propia.

### **Análisis de la perspectiva:**

Lo que se consideró para esta perspectiva son los siguientes temas:

- Mercado: Mantener vigilado el crecimiento del mercado, como el tema de desarrollo de los nuevos competidores, y satisfacción de los clientes.
- Contratos: Tener el control de contratos nos ayudará a determinar el flujo financiero anual. Además de estar preparados para tener una capacidad de respuesta con sus requerimientos.
- Desarrollo de nuevos mercados: es tener un potencial de crecimiento para nuevas oportunidades. Sea en rubro no probados o nuevos productos.

### Criterios de Medición:

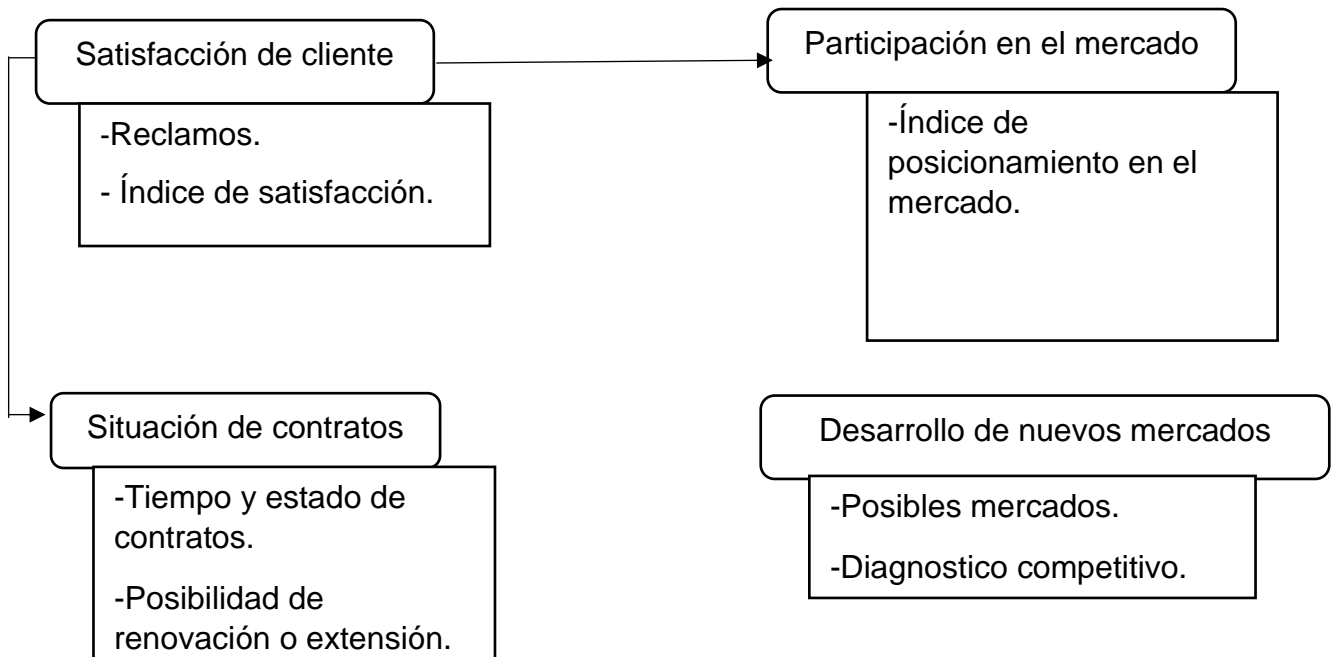


Figura 11. Criterios de medición.

Fuente: Elaboración propia.

### Perspectiva financiera.

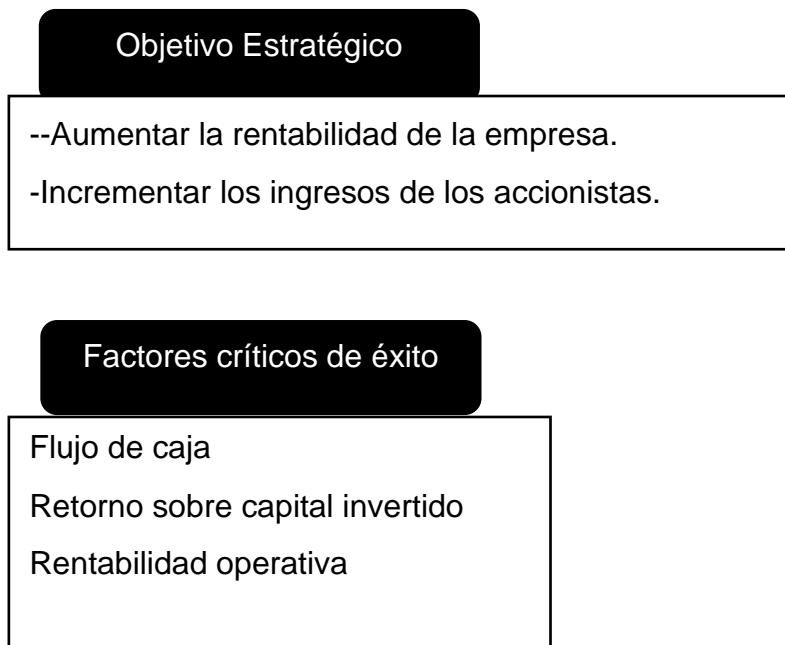


Figura 12. Estructura lógica del desarrollo de indicadores.

Fuente: Elaboración Propia.

### **Análisis de las perspectivas:**

Lo que se consideró para esta perspectiva son los siguientes temas:

- Flujo de caja: tener conocimiento sobre el flujo económico de la entradas y salidas de la empresa, para poder medir el estado de liquidez de la empresa.
- Rentabilidad: al final la empresa debe proporcionar a los accionistas un retorno aceptable de las inversiones.

### **Criterios de medición:**

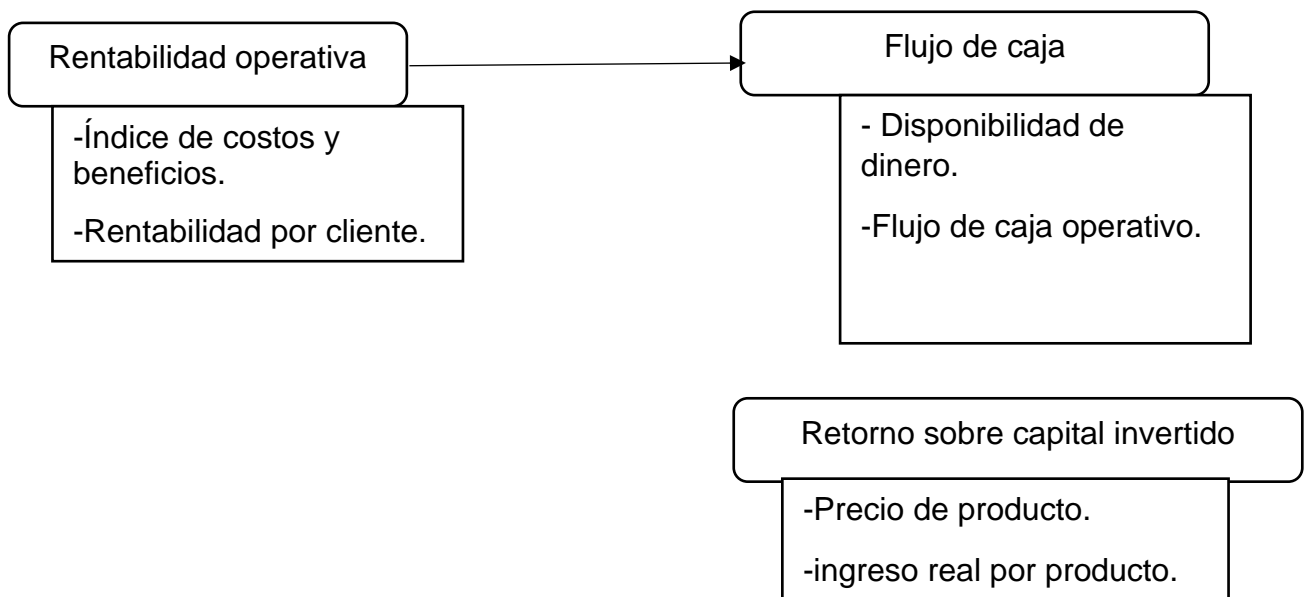


Figura 13. Criterios de medición

Fuente: Elaboración propia.

### **Integración de sistema de gestión en la estructura de la empresa Aprocam**

Cuando se tenga clara la estructura del sistema de gestión realizamos de forma específica la integración a la organización, para la implementación del Balanced Scorecard que, realizada anteriormente, es importante acudir al organigrama de la empresa, ya que va a sostener todos los procesos que se realizaran.

En las actividades que se realizan en la empresa se plantea la siguiente estructura, que cubren las funciones principales que hay en la empresa.

La estructura que se muestra se utiliza para establecer el compromiso de las áreas con el rendimiento de los indicadores y por ello que personal es el indicado para alcanzar la meta.

La responsabilidad de los objetivos se fija se la siguiente manera  
- Área comprometida.

- Área colaborador.

Tabla 4. Relación entre los objetivos estratégicos y las áreas funcionales de la empresa.

Aspectos claves de las estrategias					
	A1	A2	A3	A4	A5
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>					
Aumentar la rentabilidad de la empresa	x	x	x		X
Incrementar los ingresos de los accionistas		x			
<b>PERSPECTIVA CLIENTES</b>					
Mejorar la relación con los clientes		x		x	X
Fidelizar al cliente	x	x			
Satisfacción de los clientes	x	x		x	
<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>					
Mejorar el plan de Seguridad, salud ocupacional y medio ambiente.	x	x			
Implementar el sistema de gestión de calidad	x	x			
Mejorar la producción		x		x	
Optimizar tiempos de entrega		x		x	X
<b>PERSPECTIVAS APRENDIZAJE</b>					
Mejorar las capacidades de los colaboradores	x	x	x	x	X
Implementar un plan de estímulo y liderazgo	x	x			
Mejorar el ambiente laboral.	x	x		x	

A1	Gerencia general
A2	Administración
A3	Área técnica

A4	Proyectos (producción)
A5	Logística

x	Área comprometida.
X	Área colaboradora.

Fuente: Elaboración propia.

Las áreas responsables pueden ser asignadas por criterio de gerencia o administración.

### Dirección estratégica:

Para darle una dirección estratégica estable a la empresa se debe conocer las intenciones y propósitos de los socios de la empresa, brindar una guía clara y estable.

Teniendo en cuenta ello a continuación se presenta la filosofía de la empresa Aprocam.

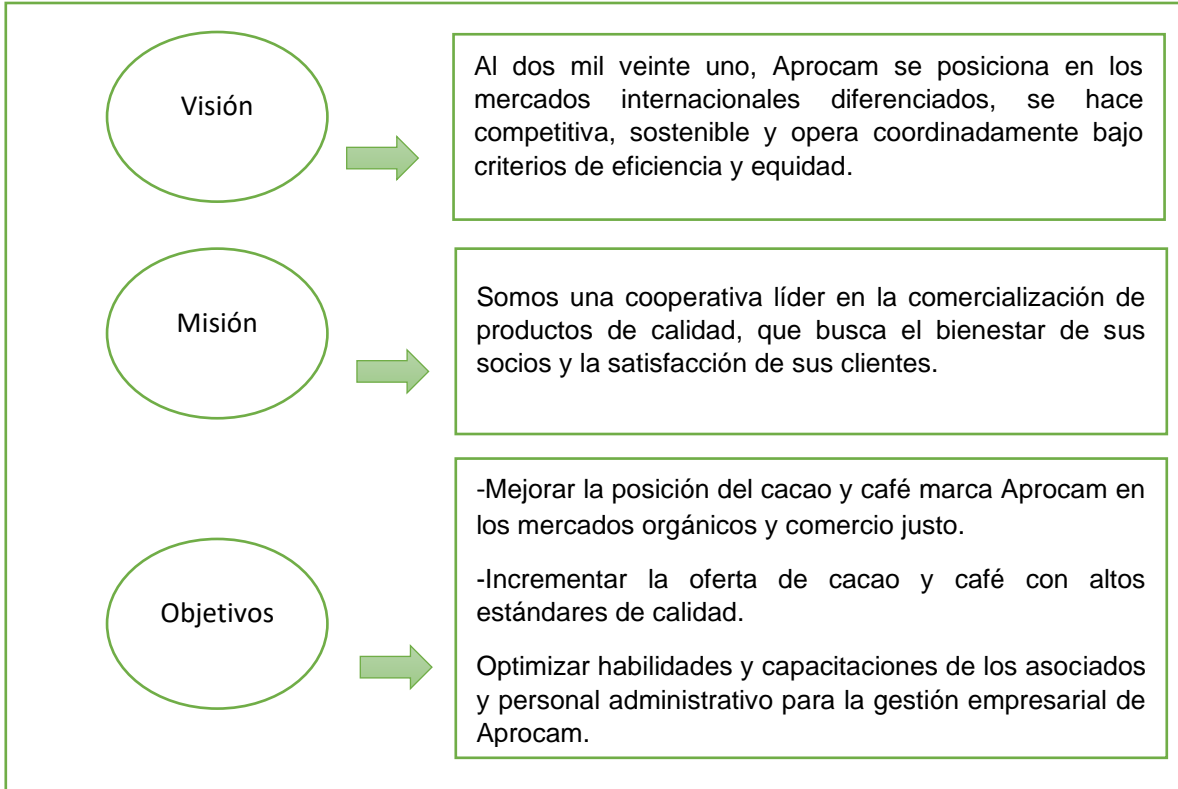


Figura 14. Visión y Misión de la empresa Aprocam.

Fuente: Elaboración propia, Realizada con datos brindados por la empresa.



En la empresa Aprocam, se pretende conformar a un equipo con profesionales y colaboradores dinámicos y proactivos que mejoren su desempeño. Solucionando problemas y elaborando estrategias que den soluciones, garantizando la satisfacción de los clientes.

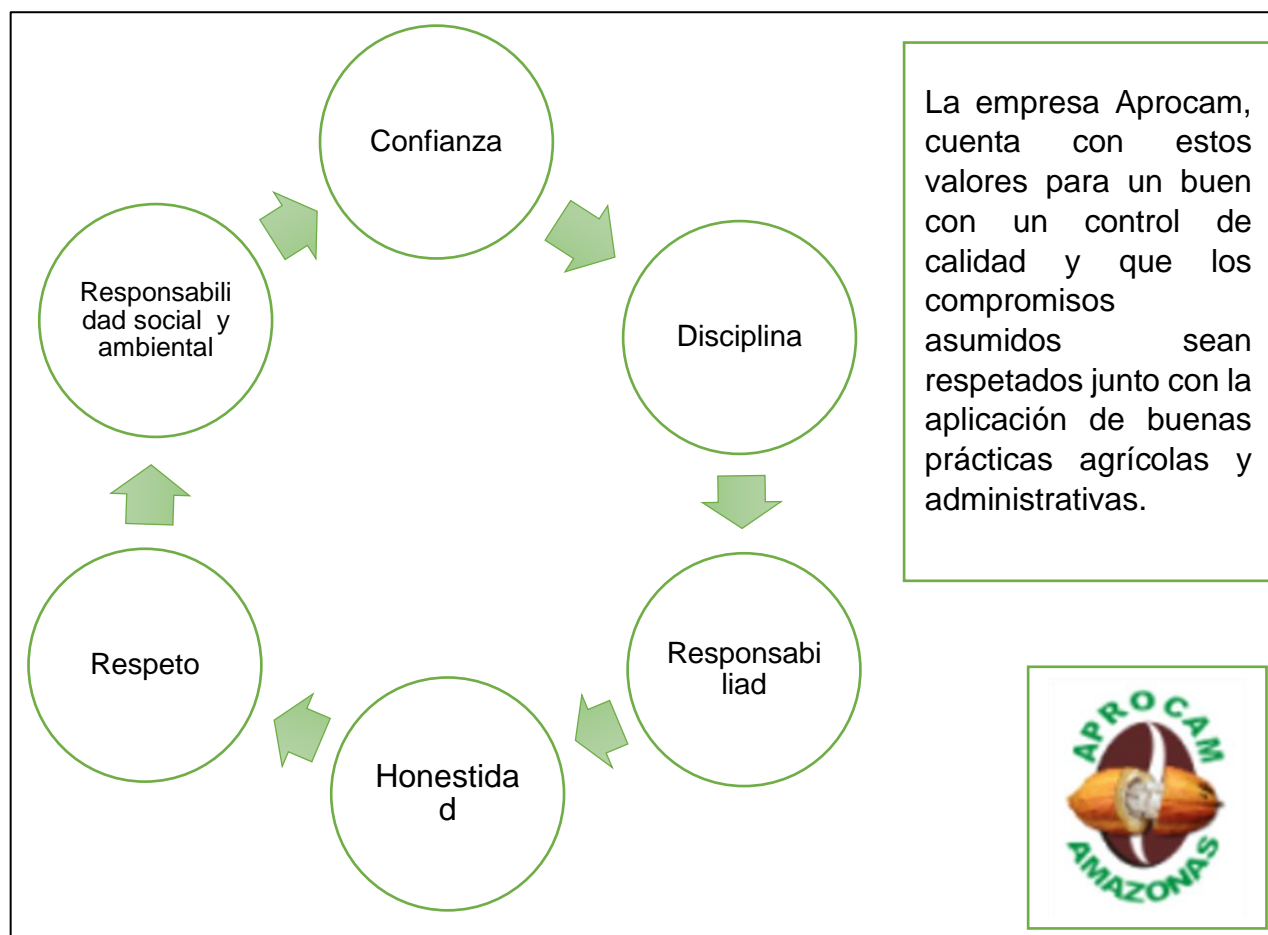


Figura 15. Valores de la organización de la empresa Aprocam.

Fuente: Elaboración propia, realizada con datos brindado por la empresa.

Para la aplicación del Balanced Scorecard sea favorables en la gestión de la empresa Aprocam, fue necesario desarrollar los siguientes pasos.

- Sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia de seguir la visión y misión de la empresa.
- Comunicar a todos los colaboradores cuales son los objetivos que se pretenden alcanzar.
- Elaborar estrategias

- Determinar índices que permitan la medición y seguimiento de los objetivos estratégicos.

### **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:**

Con el desarrollo de esta perspectiva, se desea realizar cambios a los activos intangibles y tangibles, de la empresa Aprocam, de esta manera se pueda mejorar los resultados a mediano plazo.

El recuso primordial donde se enfocó toda la atención de esta perspectiva fue el talento humano (se mostró que trabajar a través indicadores de desempeño es beneficioso, ya que el talento humano es el eje central, que nos producirá el cambio y el posicionamiento a largo plazo) y fue desarrollada mediante una capacitación de los colaboradores.

### **Perspectiva de procesos internos:**

Con el desarrollo de esta perspectiva, se fijó indicadores, que nos permiten medir desempeño de las actividades internas de la empresa Aprocam. De tal manera que la calidad, el rendimiento, productividad y las actividades que se realizan en la empresa sean estandarizadas en todas las áreas.

### **Perspectiva clientes:**

Con el desarrollo de esta perspectiva, se determinó una carpeta de clientes para la empresa Aprocam. De tal manera que nos permita acceder a contratos y acuerdos otorgando beneficios a largo plazo.

Se indujo a los colaboradores mediante una capacitación la importancia de satisfacer las expectativas que el cliente tiene, además de orientarse en mejorar el producto que se les brinda. La intención de sensibilizar a los colaboradores, es que las actividades generen valor y superar las expectativas que el cliente tiene, para lograr un producto de calidad y un buen desempeño en las actividades. A continuación, se presenta la carpera de cliente de la empresa Aprocam.

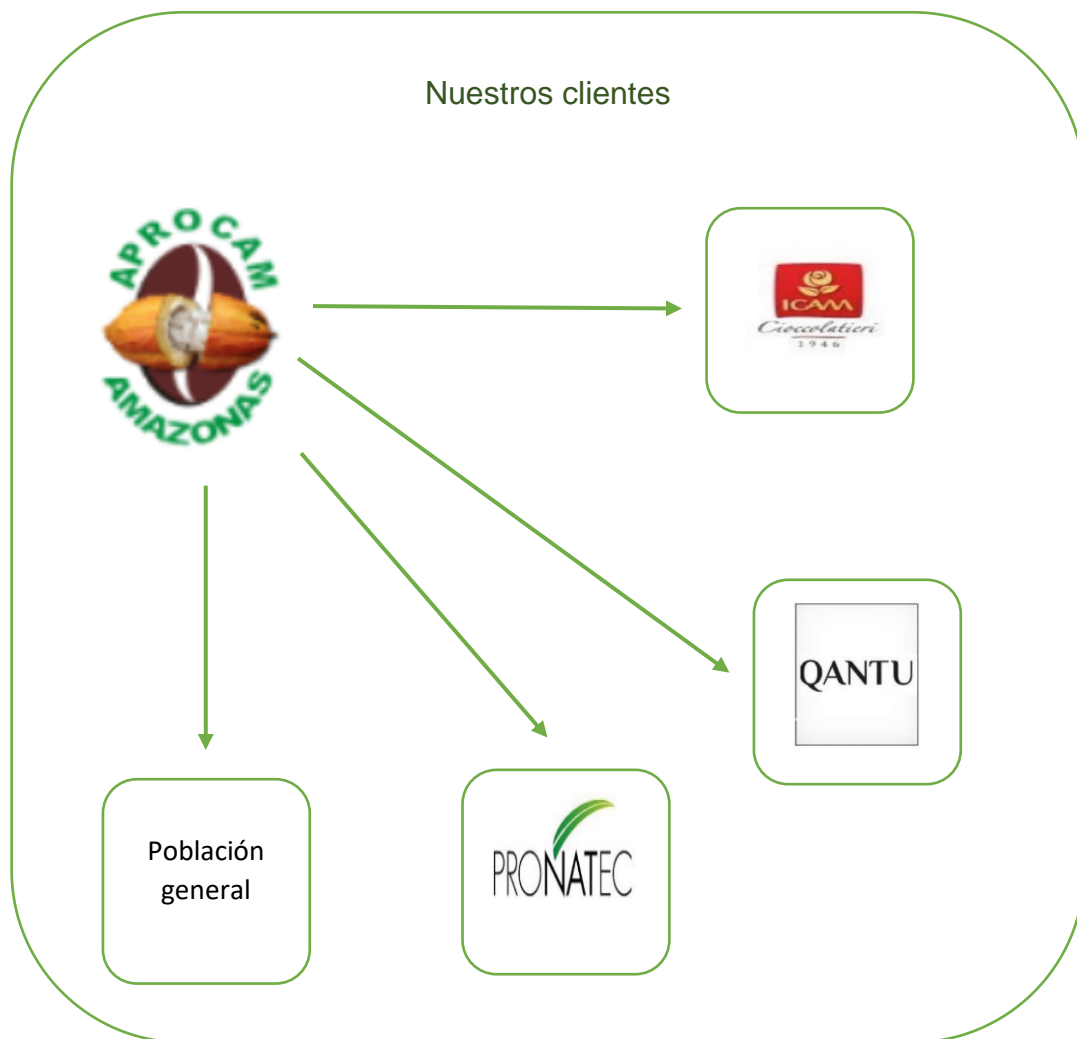


Figura 16. Carpeta de clientes de la empresa Aprocam.

Fuente: Elaboración propia, realizada con datos brindado por la empresa.

**Evaluar la gestión de la empresa posteriormente a la aplicación Balanced ScoreCard compararlos con los iniciales.**

Resultados

A continuación se mostrarán los resultados obtenidos posteriormente a la aplicación del BSC en la empresa Aprocam.

Tabla 5. estado de ganancias y pérdidas de Aprocam.

APROCAM		
Estado de ganancias y perdidas		
	2019	2020
<b>Ventas Netas</b>	S/ 40,930,500.00	S/ 41,925,000.00
Costo de ventas	S/ 16,372,200.00	S/ 16,770,000.00
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>S/ 24,558,300.00</b>	<b>S/ 25,155,000.00</b>
Gastos Administrativos	S/ 1,227,915.00	S/ 1,006,200.00
<b>Utilidad operacional</b>	<b>S/ 23,330,385.00</b>	<b>S/ 24,148,800.00</b>
otros ingresos		
Gastos financieros	S/ 233,303.85	S/ 241,488.00
otros egresos	S/ 466,607.70	S/ 482,976.00
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>S/ 22,630,473.45</b>	<b>S/ 23,424,336.00</b>
Impuesto a la renta	S/ 6,789,142.04	S/ 7,027,300.80
<b>Utilidad Neta</b>	<b>S/ 15,841,331.42</b>	<b>S/ 16,397,035.20</b>

Fuente: Aprocam.

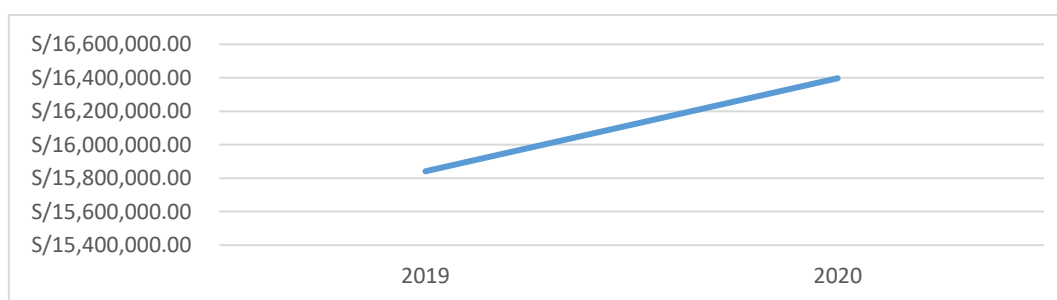


Figura 17. Comparación de estado de ganancias y pérdidas.

Fuente: Elaboración propia.

Para hacer la comparación del año 2020 de los meses de noviembre y diciembre se obtuvo los datos de los contratos que tienen con sus clientes. Como se observa en el gráfico hay un aumento en la utilidad. La utilidad del año 2019 es de S/ 15,841,331.42 y del año 2020 es de S/ 16,397,035.20, lo que nos dice que hay un aumento del 3,51%.

Tabla 6. Ventas de la empresa Aprocam.

MES	VENTAS 2019	VENTAS 2020
ENERO	663000.0	686400.00
FEBRERO	682500.0	690300.00
MARZO	686400.0	686400.00
ABRIL	674700.0	686400.00
MAYO	686400.0	686400.00
JUNIO	682500.0	709800.00
JULIO	682500.0	709800.00
AGOSTO	682500.0	702000.00
SEPTIEMBRE	682500.0	705900.00
OCTUBRE	686400.0	709800.00
NOVIEMBRE	690300.0	709800.00
DICIEMBRE	686400.0	702000.00
<b>Total</b>	<b>8186100.0</b>	<b>8385000.0</b>

Fuente: Aprocam.

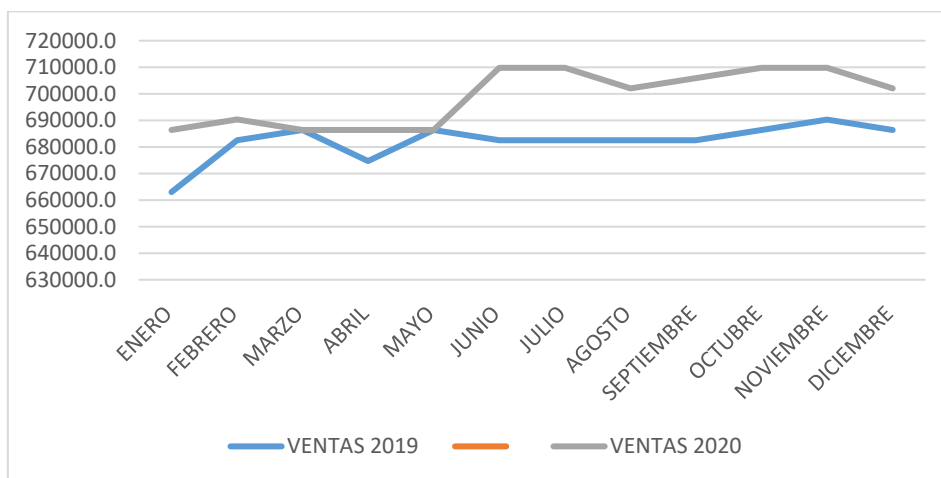


Figura 18. Comparación de ventas del año 2019 y 2020, de la empresa Aprocam.

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Para hacer la comparación del año 2020 de los meses de noviembre y diciembre se obtuvo los datos de los contratos que tienen con sus clientes. Como se observa en gráfico hay un aumento en las ventas, las ventas totales del año 2019 son de

8.186.100 y del año 2020 es de 8.385.000, lo que nos dice que hay un aumento del 2.4%.

Tabla 7. Entregas del producto a tiempo según cronograma.

MES	2020	
	Pedidos entregados según Cronograma	N° pedidos
ENERO	3	5
FEBRERO	2	5
MARZO	3	5
ABRIL	4	6
MAYO	4	7
JUNIO	8	9
JULIO	8	8
AGOSTO	9	9
SEPTIEMBRE	7	8
OCTUBRE	9	9

Fuente: Aprocam.

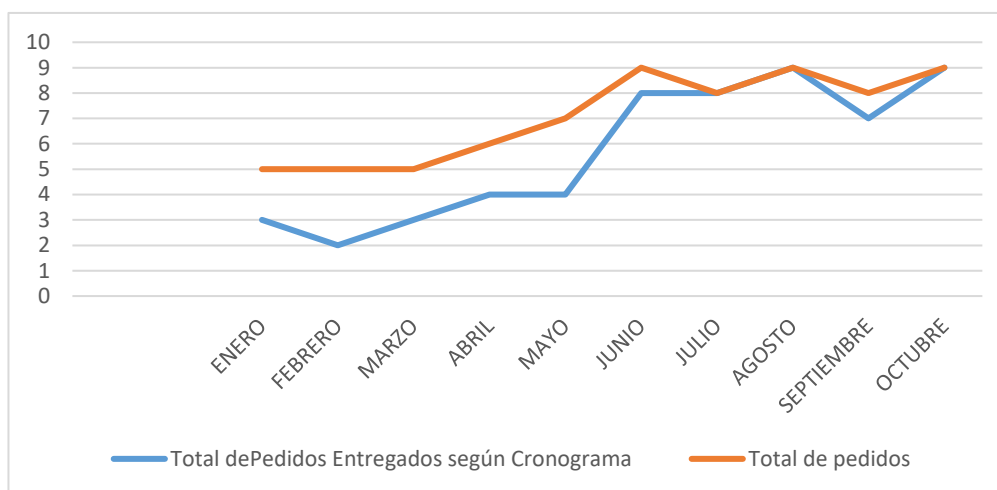


Figura 19. Pedidos entregados a tiempo.

Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación

Como se observa en el gráfico a partir del mes de junio el cumplimiento de entregas mejora de manera notoria, lo que nos beneficia con la imagen de la empresa, la

satisfacción del cliente y que el cliente se mantenga fiel ante la empresa, la obtención de estos datos fue gracias a la realización del cronograma de entregas.

Tabla 8. Colaboradores Capacitados.

MES	Colaboradores capacitados 2019	Colaboradores capacitados 2020
ENERO	0	2
FEBRERO	0	2
MARZO	0	2
ABRIL	0	3
MAYO	0	0
JUNIO	0	9
JULIO	0	10
AGOSTO	0	8
SEPTIEMBRE	1	10
OCTUBRE	1	9
NOVIEMBRE	0	
DICIEMBRE	3	

Fuente: Aprocam.

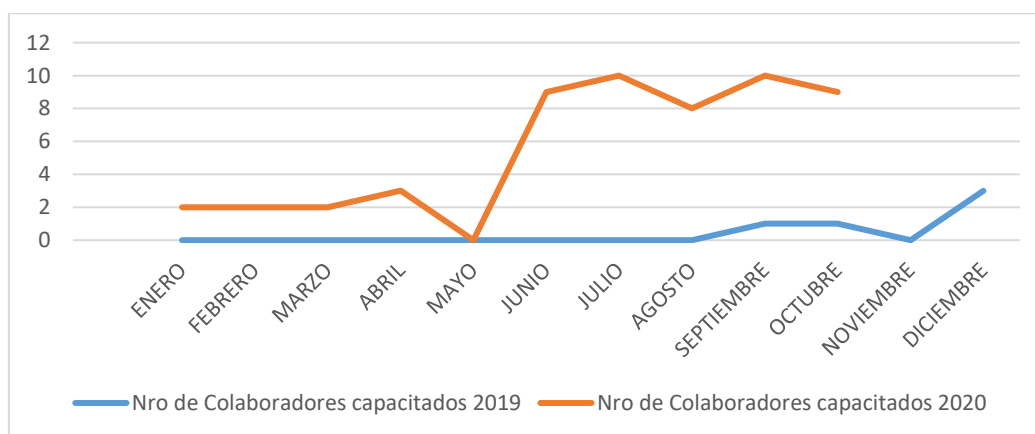


Figura 20. Grafica de aumento de capacitación de colaboradores.

Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación

La capacitación de los colaboradores es muy importante para que puedas realizar sus actividades de manera eficaz, y también ayuda a la integración entre todo el personal de la empresa. En total hay 10 colaboradores en la empresa y como se

observa en el gráfico a partir de junio a octubre hay de 8 a 10 colaboradores capacitados.

Tabla 9. Capacitaciones realizadas al personal.

MES	N° de Capacitaciones realizadas ala personal 2019	N° de Capacitaciones realizadas al personal 2020
ENERO	0	0
FEBRERO	0	1
MARZO	1	1
ABRIL	2	2
MAYO	1	2
JUNIO	1	5
JULIO	1	4
AGOSTO	2	5
SEPTIEMBRE	1	4
OCTUBRE	1	4
NOVIEMBRE	2	
DICIEMBRE	1	

Fuente: Aprocam.

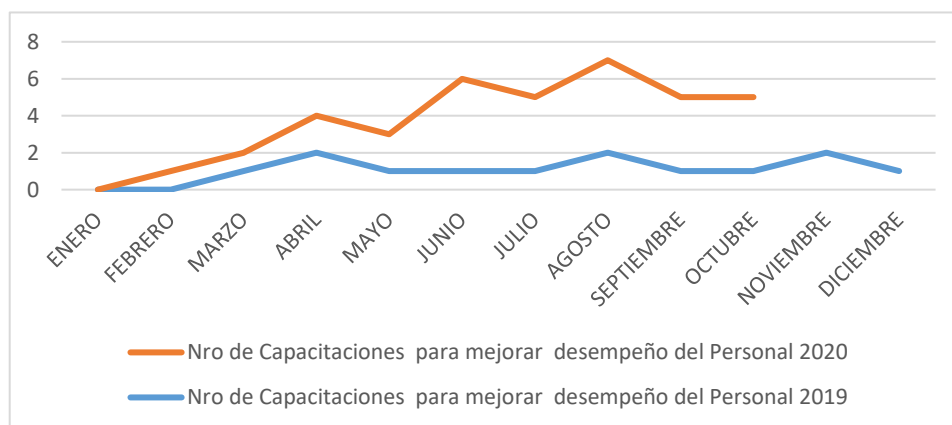


Figura 21. Capacitaciones realizadas.

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

Las capacitaciones ayudan a los colaboradores que se relacionen y que su ambiente laboral sea mejor, y a la vez ayudando a que se comuniquen por si tienen problemas. Como se observa en la gráfica las capacitaciones han aumentado desde el mes junio hasta octubre del 2020 teniendo un promedio de 4.4



capacitaciones por mes, mientras que, en los meses del 2019, con meses de enero hasta mayo del 2020 tienes un promedio de 1.11(1) capacitación mensual.

Tabla 10. Reclamos del personal.

MES	Numero de Reclamos 2019	Numero de Reclamos 2020
ENERO	8	8
FEBRERO	9	7
MARZO	7	8
ABRIL	8	9
MAYO	8	8
JUNIO	7	3
JULIO	6	2
AGOSTO	5	2
SEPTIEMBRE	7	2
OCTUBRE	8	1
NOVIEMBRE	9	
DICIEMBRE	8	

Fuente: Aprocam.

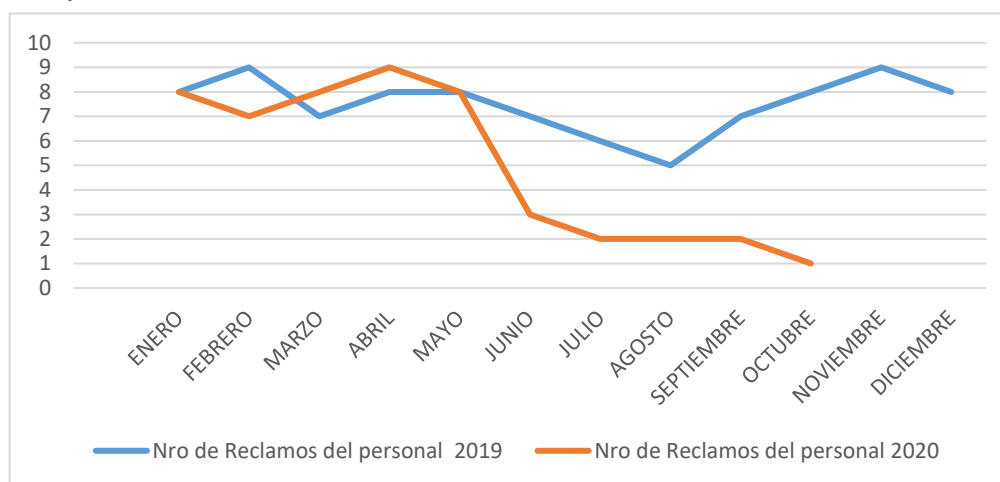


Figura 22. N° de reclamos del personal.

Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación

Como se observa en el gráfico el número de reclamos del personal en el año 2020 ha disminuido notoriamente, sacando un promedio de enero a diciembre de 2019 con los meses de enero a mayo 2020, tenemos un promedio de 7.65(8)

colaboradores que reclaman, y de junio a octubre de 2020 tenemos un promedio de 2 colaboradores que reclaman.

Análisis de Hipótesis estadística:

H1: El diseño y la implementación del Balanced Scorecard influye positivamente en la gestión de la empresa Aprocam-2020.

H0: El diseño y la implementación del Balanced Scorecard no influye positivamente en la gestión de la empresa Aprocam-2020.

Para iniciar el análisis de la hipótesis se tomó en cuenta que todos los datos estén conformes.

Tabla 11. Validación de datos.

**Resumen de procesamiento de casos**

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
ACTUAL	12	100,0%	0	0,0%	12	100,0%
PROPUESTO	12	100,0%	0	0,0%	12	100,0%

Fuente: Elaboración propia, IBM SPSS son software.

La tabla#, muestra que el número de datos es 12, de los cuales el 100% son válidos sin ningún dato perdido.

Tabla 12. Prueba de normalidad.

**Pruebas de normalidad**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
ACTUAL	,351	12	,000	,765	12	,004
PROPUESTO	,211	12	,147	,786	12	,006

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia, IBM SPSS son software.

NIVEL DE SIGNIFICANCIA:

Nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ )

Como se muestra en la tabla, la significancia de la gestión propuesta, es menor a 0.05, por lo tanto, el comportamiento de los valores es no paramétrico, por lo que se realizó al análisis con el estadígrafo de Wilcoxon.

Tabla 13. Rangos

		<b>Rangos</b>		
		N	Rango promedio	Suma de rangos
PROPUESTA - ACTUAL	Rangos negativos	0 <sup>a</sup>	,00	,00
	Rangos positivos	12 <sup>b</sup>	6,50	78,00
	Empates	0 <sup>c</sup>		
	Total	12		

a. PROPUESTA < ACTUAL

b. PROPUESTA > ACTUAL

c. PROPUESTA = ACTUAL

Fuente: Elaboración propia, IBM SPSS son software.

Tabla 14. Prueba de Wilcoxon.

<b>Estadísticos de prueba<sup>a</sup></b>	
	PROPUESTA - ACTUAL
Z	-3,062 <sup>b</sup>
Sig. asintótica (bilateral)	,002

a. Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo

b. Se basa en rangos negativos.

Fuente: Elaboración propia, IBM SPSS son software.

Se rechaza la hipótesis nula, afirmando que se muestra que existe relación entre las dos variables de estudio y la influencia significativa, se puede confirmar con los resultados de la influencia del balanced scorecard en la gestión estratégica de la empresa Aprocam.

## V. DISCUSIÓN

En esta investigación titulada La influencia de la aplicación de balanced scorecard en la gestión de la empresa Aprocam-2020, Se planteó como objetivo general, Determinar la influencia de la aplicación del Balanced ScoreCard en la gestión de la empresa Aprocam-2020 y se alcanzara mediante los siguientes objetivos específicos, Diagnosticar la gestión actual de la empresa Aprocam, Realizar el método de la herramienta Balanced ScoreCard en la empresa Aprocam y luego evaluar la gestión de la empresa posteriormente a La aplicación balanced scorecard. La intención de la aplicación del Balanced scorecard, en que sepan aprovechar sus recursos para lograr su visión, sus objetivos estratégicos.

La discusión será realizada siguiendo el orden de los objetivos específicos:

- A. Con el diagnóstico de la gestión actual de la empresa Aprocam, gracias a la matriz FODA, se encontró como fortalezas: Proveedores de cacao orgánico de la zona, Certificación orgánica, agricultores con el conocimiento necesario en el cultivo. Grano peruano de calidad cuando se cultiva con excelente manejo agrónomo. Clientes fieles. Y en oportunidades Apogeo de las exportaciones. Buen control de plagas, buenos acuerdos comerciales. Proveedores disponibles. Y como amenazas se encontró: Ingresos de nuevos competidores, no se cuenta con publicidad. Y en debilidades se encontró, competencia en el rubro de cacao, falta de motivación en los colaboradores, falta de seguimiento de desempeño. Ausencia de indicadores.
- Además, con el desarrollo de la gestión actual de la empresa Aprocam se determinó los principales programas de la empresa dados por Sus tiempos de entrega Servicio al cliente (Mal servicio al cliente). falta de convenios con proveedores, falta de motivación en los colaboradores, falta de mantenimiento, y además de no contar con un plan de mantenimiento a los equipos y herramientas, haciendo que estos sufran paradas, provocando inquietud en los colaboradores por retraso en sus actividades.
- B. Escala (2017). En su investigación que tiene como título Diseño de un sistema de control de gestión. En su situación actual se diagnosticó

mediando un análisis de sus fortalezas y debilidades que presenta una ausencia de planificación y control. Que no definen un modelo de negocio, además de que no cuentan objetivos, ni estrategias y su sistema de control de gestión está en completa ausencia que no hacen seguimiento de sus actividades.

C. Con la realización del método de la herramienta Balanced ScoreCard en la empresa Aprocam: tiene la intención de desarrollar una relación de manejo eficiente de las actividades que se realizan en la empresa. En esta se establece objetivos estratégicos, indicadores, criterios de medición y un mapa estratégico de acuerdo a las perspectivas, que son perspectiva financiera, perspectiva clientes, perspectiva proceso internos, perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

- Con la perspectiva financiera se observó el incremento de las utilidades en la empresa Aprocam, en el año 2019 al 2020. Se generó un aumento del 3.51%.
- Con la perspectiva de clientes se determinó una carpeta de clientes, para que poder hacer un seguimiento a los contratos. Y hacer un seguimiento a su satisfacción y así fidelizar al cliente ante la empresa Aprocam.
- Con la perspectiva de procesos internos, se empezó a realizar capacitaciones a los colaboradores para mejorar un rendimiento en sus actividades y mejorar el ambiente laboral y la comunicación, además de establecer un cronograma de pedidos para poder hacer un seguimiento a los pedidos entregados a tiempo, y también la asignación de los colaboradores en sus áreas respectivas para un buen desenvolvimiento.
- Con las perspectivas de aprendizaje y crecimiento. esta se concentra en el talento humano. Capital humano: ya que mediante las capacitaciones se pretende realiza charlas de seguridad y talleres. Mejorando su ambiente laboral, ya que es muy importante para su motivación, ya que aumentara su efectividad en las actividades, y la relación entre los colaboradores otorgando un apoyo mutuo entre ellos. Además de que todo colaborados de contar con el conocimiento de las normas, planes, y reglas, para su desenvolvimiento en sus tareas.

D. Mendoza (2015) En su investigación titulada Aplicación de balanced scorecard en el proceso de gestión de la empresa procesos textiles E.I.R.L. Al momento de la implementación del BSC lo hizo con el tratamiento de las perspectivas

Con el procedimiento de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se intentó tener un cambio conveniente de los activos tangibles e intangibles de tal manera que se pueda mejorar los efectos a mediano plazo. El primordial recurso donde se concentra la perspectiva es el talento humano (se elaboró una capacitación al todo el personal enseñándoles los beneficios de trabajar bajo índices de seguimiento).

Con el procedimiento de la perspectiva procesos internos, se instauró indicadores, para realizar un seguimiento desarrollo de las actividades internas de la empresa de manera que la eficiencia, la eficacia, la calidad, la cantidad y la productividad sean normalizados en cada área de la empresa, Uno de los lucros más importantes de esta perspectiva es que se estableció un trato provechoso con los proveedores, así como con los clientes. Con el fin de tener la información, el control y la apropiada trato con los accionistas importantes.

Con el procedimiento de la perspectiva clientes, se instauró una cartera de clientes para la empresa de modo tal que el conocimiento de dicha cartera le permita a la empresa formar contratos y acuerdos provechosos. Se desarrolló una formación a los colaboradores para tener en cuenta a las expectativas de cada cliente, asimismo orientarse a optimizar constantemente en los servicios que se les da. Con el fin de que esta motivación hacia los colaboradores para crear valor en el progreso de las actividades y exceder las perspectivas de los clientes, con el fin de alcanzar una calidad, un buen desenvolvimiento y un servicio de primera, lo que nos permitió instaurar la cartera de clientes para la empresa.

Con el desarrollo de la perspectiva financiera, se observó ver que en relación al tiempo 2015 el 2016 se alcanzó un incremento notable en la empresa. y de acuerdo a lo planeado como consecuencia de la ejecución de Balanced Scorecard se obtuvo un 92% de lo proyectando.

- E. Con la evolución de la gestión de la empresa posteriormente a La aplicación balanced, se muestra un aumento notorio en las utilidades del año 2019 y las de 2020. Además de un aumento en las capacitaciones de los colaboradores, gracias a ellos mostrando una disminución reclamos, un buen cumplimiento de los pedidos gracias al cronograma.
- jaramillo (2019) en proyecto de investigación titulada balanced scorecard como herramienta para mejorar la gestión de operaciones en la empresa klm construcciones generales sac, Chepén, la libertad, 2018. Donde nos dice que en la evaluación después de aplicado el bsc (balanced scorecard) se logró obtener índices esperados en las 4 perspectivas.

## **VI. CONCLUSIONES**

De acuerdo al primer objetivo, diagnóstico de la gestión actual de la empresa Aprocam. Se identificó en la empresa los problemas más resaltantes, se desarrolló un modelo CANVAS para conocer los aspectos clave de la empresa, como los clientes, proveedores, sus actividades clave, recursos clave, canales de ventas. Y el Foda que ayudo a ver en la situación en la que se encontraba.

Y de acuerdo al segundo objetivo, Realizar el método de la herramienta balanced scorecard en la empresa Aprocam. La aplicación del BSC en la empresa Aprocam, ayudo a establecer indicadores de acuerdo a los problemas que presenta la empresa, que permitirán monitorear la manera en que comporta.

Y de acuerdo al objetivo tres, Evaluar la gestión de la empresa posteriormente a la aplicación Balanced ScoreCard. Como se muestra en el estado de ganancias y pérdidas en el año 2019 tiene una utilidad de S/ 15,841,331.42 y en el año 2020 S/ 16,397,035.20, lo que muestra un aumento en las utilidades del 3.51%.

Se estableció un cronograma de pedidos que permita el seguimiento de las entregas, teniendo como resultado un cumplimiento de sus pedidos de desde el mes de junio hasta octubre de 8 a 9 pedidos entregados a tiempos de un total de 9 pedidos.

Los reclamos de los colaboradores disminuyeron gracias a las capacitaciones. En año 2019 hay un promedio de 7. 65(8) reclamos por mes, y en el año 2020 a partir de junio hasta octubre solo hay un promedio de 2 reclamos por mes.



## **VII. RECOMENDACIONES**

- Se les sugiere preservar el Balanced Scorecard en la gestión de la empresa Aprocam. Y monitorear de manera constante en logro de sus metas.
- No dejar de capacitar a los colaboradores porque ayuda que integración de ellos y a tener un buen desenvolvimiento en sus áreas, gracias a la comunicación que desarrollan.
- Monitorear de manera constante el cumplimiento del cronograma de los pedidos entregados, para mantener a cliente satisfecho con sus pedidos y así el cliente se mantenga fiel a nosotros y deseen renovar sus contratos de pedidos.
- Continuar buscando maneras innovadoras de que sus colaboradores tengan un ambiente laboral satisfactorio, ya ayuda a que ellos trabajen de manera efectiva y realicen sus actividades motivados.
- Estar pendiente de su FODA, para poder identificar en que situación se encuentra la empresa.
- Comunicar a los colaboradores de cuáles son los sus metas y objetivos, para que ellos tengan claro a donde llegar.

## REFERENCIAS

1. Muñoz Barros, Pucllas Vicente. Diseño e implementación del balanced scorecard, para mejorar la eficiencia en la gestión estratégica de la empresa de servicios múltiples e inversiones sysmart s.a.c. 2015. Tesis (licenciado en administración). Huancayo – Perú: universidad peruana los andes, 2017.151pp.
2. MATEO LOPEZ. El tablero de mando integral (bsc), como herramienta para mejorar gestión pública en la municipalidad distrital de santa Ana de Tusi: tesis (ciencias de la administración). Cerro de Pasco: universidad nacional Daniel Alcides Carrión, 2019. 117pp.
3. MENDOZA ZUTA. “aplicación de balanced scorecard en el proceso de gestión de la empresa procesos textiles e.i.r.l”. (Maestro en ingeniería industrial mención en gerencia de operaciones), Trujillo. Universidad nacional de Trujillo, 2015. 153pp.
4. HUAPAYA LUQUE, “implementación del mapa estratégico y el balanced score card para la mejora de la gestión de clientes y procesos internos de la empresa a&e aprende group s.a.c. – centro de aprendizaje briceño, arequipa 2019”. Tesis (maestra en ciencias). Universidad Nacional De San Agustín De Arequipa. Arequipa, 2019, 208pp.
5. MÉNDEZ MUÑOZ, ANDAGUA PULLUPAXI. Propuesta de plan estratégico y cuadro de mando integral para mejorar la gestión administrativa en la “asociación artesanal de reciclaje vida nueva”, ubicada en el distrito metropolitano de quito, periodo 2017-2021. Tesis (ingeniera en finanzas). Quito. Universidad central del ecuador. 2017, 152pp.
6. MENDIVIL CIODARO. Diseño de un modelo de gestión con las herramientas del cuadro de mando integral (cmi) o balanced scorecard para el instituto nacional de formación técnica profesional de san Andrés, infotep. Tesis

- (maestría en administración). San Andrés. Universidad nacional de Colombia sede Manizales, 2016, 93pp.
7. CORTES, Carlos. aplicación del balanced scorecard para mejorar la gestión operativa de la empresa full music año 2015, tesis para obtener el grado el título profesional de licenciado en administración. Trujillo, universidad privada anterior de Orrego. 2019. 80pp.
  8. CHANTA, Miría. Propuesta de balanced scorecard para la gestión estratégica de las pymes: Caso Galería El César, La Victoria, 2018. Tesis para obtener el grado académico de maestra en administración de negocios-MBA. Lima. Universidad cesar vallejo. 2019. 138pp.
  9. *GABRIELA Denisse, RIVERA Lizeth, GARCÍA Luis y SILLER, Isaac.* Factores Críticos de Éxito para la Implementación de Kaizen. Cd. Juárez .Instituto Tecnológico de Cd. Juárez. 2012. pp. 780-780.  
ISSN 1948-2353
  10. PORTER, MICHAEL E. ser competitivo, 9.a edición, Barcelona ediciones Deusto, marzo de 2017.621pp.  
ISBN: 978-84-234-2718-5
  11. Lilia L. Mora, Marco E. Duran y Jesús G. Zambrano. *Current Considerations on Business Management*, Manta, Ecuador, Ciencias económicas y empresariales, Vol. 2, núm. 4, (516): 511-520, 2016  
ISSN: 2477-8818
  12. KAPLAN, ROBERT. Cuadro de mando integral (The balanced scorecard), 1ra ed , Nueva York. GESTION 2000, 1996, 326pp.  
ISBN: 84-8088-175-5
  13. KAPLAN, ROBERT. The balanced scorecard), 2da ed Nueva York, gestión 2000, 2002, 326pp.  
ISBN: 987-84-8088-504-1

14. KAPLAN, ROBERT. Mapas estratégicos, convirtiendo activo intangible en resultados tangibles. 1ra ed, Nueva York, gestión 2000. 2004, 484pp.  
ISBN: 82-8088-486-xMa
15. TORRES, Zacarías. Administración estratégica, 1ra ed edición ebook, México, grupo editorial patria, 2014, .356pp.  
ISBN: 978-607-438-868-8
16. AMAYA, Ortiz. Análisis Financiero Aplicado y principios de administración financiera. 14 ed, Bogotá, Universidad Externado de Colombia. 2011. 552pp.  
ISBN 978-958-710-650-3
17. Huamán Orlando. Commodities: cacao 2019. [En línea]. Minagri-dgpa-deeia. 11 de diciembre de 2019. [Fecha de consulta: 15 de abril de 2020]  
Disponible en: [https://www.gob.pe/institución/minagri/informes\\_publicaciones/368353-commodities-trimestral-2019](https://www.gob.pe/institución/minagri/informes_publicaciones/368353-commodities-trimestral-2019)
18. SALINAS, Pedro. (2012). Metodología de la investigación científica. [En línea]. Mérida-Venezuela: Universidad de los Andes 2020 [Fecha de consulta: 30 de abril 2020].  
Disponible en: <https://scholar.google.com/citations?user=5GESJvQAAA&hl=en>
19. VILLALON, Julio, HIDALGO, Pedro, CASTELLANOS, Ismelis y GARCIA, Pedro, Revista de la Facultad de cultura Física de la Universidad de Granma. [en línea] 24 de abril 2017, volumen 14, N° 43. [Fecha de consulta: 30 de abril de 2020]  
Disponible en: <file:///D:/Documents/Desktop/Tesis%20no/Dialnet-LaUtilizacionDeMatricesEstrategicasEnLaDireccionDe-6210817.pdf>  
.ISSN: 1817-9088
20. TATANCON, Humberto. Matrix Swot: An alternative for diagnosing and determining intervention strategies in organizations. Enseñanza e investigación en psicología. [En línea]. 1 julio 2007. Volumen 12. N° 1.. [Fecha de consulta: 30 de abril].  
Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108>.  
ISSN: 0185-1594

21. SARLI, Rosana, GONZANEZ, Silvia y AYRES, Natalia. Análisis FODA. Una herramienta necesaria. Revista Facultad de odontología de la universidad nacional de chuyo. [En línea]. 2015. Volumen 9, N°1. [Fecha de consulta: 30 de abril de 2020].  
Disponible en: <https://bdigital.uncu.edu.ar/app/navegador/?idobjeto=7222>  
ISSN: 1667-4243
22. PRIMERA, Carlos, TORRES, Maritza, ALVARADO, Hernán y GUERRERO, Jorge, Critical Success Factors in the management of the teams of scientific research in a university, Compendium. [En línea]. Julio 2014. Volumen 17, N° 32. [Fecha de consulta: 30 de abril de 2020].  
Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/880/88037910005.pdf>  
ISSN: 1317-6099
23. SUARES, Fernando. La gestión Estratégica en el éxito organizacional. Las pymes. CICAG [en línea]. 1 septiembre 2015. volumen 12. [Fecha de consulta: 2 de mayo 2020].  
Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/revista/12900/V/13>  
ISSN: 1856-6189.
24. GONZALES, Mario. Strategic management as a tool to promote the competitiveness of companies in the logistics sector of the atlántico department, Colombia. Espacios [En línea]. 10 de julio 2017. Volumen 38. N° 51. [Fecha de consulta: 2 de mayo 2020].  
Disponible en: <file:///D:/Documents/Desktop/Tesis%209no/a17v38n51p20.pdf>  
ISSN 0798 1015
25. RAMO, Gerardo. Strategic management vs. Strategic analysis. A conceptual discussion through the case study of a higher education institution. Pensamiento y gestión. [En línea]. 2014. N° 32. [fecha de consulta: 2 de mayo 2020].  
Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n36/n36a10.pdf>  
ISSN 1657-6276
26. TREJO, Natalia, TREJO, Elia y ZUIGA. Análisis FODA del sector lácteo: un estudio de caso. *Planeamiento y control microfinanciero*. [En línea]. 20 de junio, 2016 . Volumen 2, N° 4. [Fecha de consulta: 2 de mayo 2020].

- Disponible en: [https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Planeacion\\_y\\_Control\\_Microfinanciero/vol2num4/Revista\\_de\\_Planeaci%C3%B3n\\_y\\_Control\\_Microfinanciero\\_V2\\_N4\\_2.pdf](https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Planeacion_y_Control_Microfinanciero/vol2num4/Revista_de_Planeaci%C3%B3n_y_Control_Microfinanciero_V2_N4_2.pdf)  
ISSN-2444-5037
27. TATAY, Juan y HERNANDEZ, Francisco. Analysis and management strategy to consider in the economic feasibility for the application of additives in the diet of milkmaid cows. Mexicana de agronegocios. [En línea] diciembre 2016. Volumen 39. [Fecha de consulta: 3 de mayo 2020].  
Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/141/14149188004.pdf>  
ISSN: 1405-9282
28. BARRENECHEA, Daniela. Scorecard for the plan industrializadora of salt and bolivians food S.R.L. Perspectivas. [En línea] 10 de abril 2014. N° 33. [Fecha de consulta: 3 de mayo 2020].  
Disponible en: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332014000100005](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332014000100005)  
ISSN 1994-3733
29. FALCON, Vladimir. The balanced scorecard as an organization management tool. Científica económica. [En línea]. 12 de Abril 2019. Volumen 6, N° 2. [Fecha de consulta: 30 de abril 2020].  
Disponible en: <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/abril19/05.pdf>  
ISSN: 1390-9320
30. SANCHEZ, Jose, VELEZ, Maria y ARAUJO, Pedro. Balanced scorecard for Entrepreneurs: From the Canvas model to the CMI. Rev.fac.cienc.econ. [En línea]. 26 de octubre 2015. Volumen 24. [Fecha de consulta: 3 de Mayo 2020].  
Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v24n1/v24n1a04.pdf>  
Issn: 0121-6805
31. PEREZ, Mijares y MESA, Alfredo, Strategic management. Issues to consider and integrate creatively to its exercise. Avances. [En línea] septiembre, 2014. Volumen 16. N° 3. . [Fecha de consulta: 3 de mayo 2020].  
Disponible en: <file:///D:/Documents/Desktop/Tesis%209no/Dialnet-LaGestionEstrategicaAspectosAConsiderarEIntegrarCr-5350863.pdf>

ISSN: 1562-3297

32. AMABLE, Mariam. Propuesta de un proceso de investigación cuantitativa, Aplicación en la caracterización de las Mupes productoras de software. Interfaces. [En línea]. 30 de octubre de 2015. N° 8. [Fecha de consulta: 3 de mayo de 2020].

Disponible en: <file:///D:/Documents/Desktop/Tesis%209no/Dialnet-PropuestaDeUnProcesoDelInvestigacionCuantitativaApl-6043099.pdf>

ISSN: 1993-4912

33. FIGUEROA, Tania, MESTANZA, Lady, ALDAZ, Francisco, NENITEZ, Hugo, AGUILAR, Jaime, y FARIAS, Galo. Developmet of a Balanced Scorecard applied to a University in the área of: Social Knowledge Management. Espacios. [En línea]. 06 de mayo 2019. Volumen 40, N° 15. [Fecha de consulta: 3 de mayo 2020].

Disponible en: <file:///D:/Documents/Desktop/Tesis%209no/a19v40n15p09.pdf>

ISSN 0798 1015

34. ORTIZ, Aniuska, PEREZ, Marisol Y VELAZQUEZ, Proposal of balanced scorecard for the University of Holguin. Ingeniería Industrial. [En línea]. 2014. Volumen 35, N° 3. [Fecha de consulta: 3 de mayo 2020].

Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362014000300009](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000300009)

ISSN: 1815-5936

35. GONZALEZ, Carlos, MARTINEZ, José. Strategic Management and Business innovation concepts concernig. Dimensión empresarial. [En línea]. Diciembre 2014. Volumen 12, N° 2. [Fecha de consulta: 3 de mayo 2020].

Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v12n2/v12n2a09>.

ISSN 1692-8563

36. MARIN, Juan, BAUTISTA, Yolanda, GARCIA, Julio. Etapas de la evolución de la mejora continua. Intangible Capital. [En línea]. Diciembre 2014. Volumen 10, N° 3. [Fecha de consulta: 3 de agosto 2020].

Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/549/54932488008>

ISSN: 2014-3214

37. KIELING, Antonio. *balanced scorecard: factores de éxito*. Laxmi book Publication. [En línea]. 2015. [Fecha de consulta: 10 agosto 2020].  
Disponibile en :  
[https://www.researchgate.net/profile/Antonio\\_Kieling/publication/292695555\\_BALANCED\\_SCORECARD\\_FACTORES\\_DE\\_EXITO/links/56b0bdf608ae9ea7c3b281e1/BALANCED-SCORECARD-FACTORES-DE-EXITO](https://www.researchgate.net/profile/Antonio_Kieling/publication/292695555_BALANCED_SCORECARD_FACTORES_DE_EXITO/links/56b0bdf608ae9ea7c3b281e1/BALANCED-SCORECARD-FACTORES-DE-EXITO).  
ISBN – 978-1-312-99486-7
38. CARPIO, Tania. *Development of a Balanced Scorecard applied to a University in the area of: Social Knowledge Management*. Espacios. [En línea]. Mayo 2019. Volumen 40, N° 15. [Fecha de consulta: 19 agosto 2020].  
Disponibile en: <http://www.revistaespacios.com/a19v40n15/a19v40n15p09>.  
ISSN 0798 1015
39. ARGUELLO, Estefanie, QUESADA, Christian. *implementación del cuadro de mando integral en pequeñas empresas: una revisión de literatura*. [En línea] octubre 2015. N° 2. [Fecha de consulta: 20 agosto 2020].  
Disponibile en: <http://dx.doi.org/10.15517/rce.v33i2.22227>.  
ISSN: 0252-9521
40. MARIN, Juan, BAUTISTA, Yolanda, GARCIA, Julio. *Etapas en la evolución de la mejora continua. Estudio multicaso* [En línea]. Mayo 2014. Volumen 10. N° 3. [Fecha de consulta: 30 agosto 2020].  
Disponibile en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54932488008>  
ISSN: 2014-3



## ANEXOS

### Anexo 1. Cuadro de variables

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Balanced ScoreCard	"Supervisa todos los elementos principales de la estrategia que tiene una empresa, sus alianzas estratégicas, su mejora continua, hasta la comunicación que se da en el trabajo en equipo y la escala global. Gracias a ello facilita que las empresas rindan su mayor capacidad"	"EL balanced ScoreCard permite implementar y mejorar la estrategia de la empresa mediante cuatro indicadores o perspectivas, desarrollo y aprendizaje, procesos internos, clientes y finanzas" (Kaplan y Norton 2002, p.55)	Perspectiva financiera	-Rentabilidad. -Beneficios de los accionistas.	<b>Razón</b>
			Perspectiva del proceso interno	-Posicionamiento en el mercado. -Incremento de las ventas. -Mejorar la satisfacción del cliente.	
			Perspectiva del proceso interno	-Optimizar las compras. -Mejorar el rendimiento.	

	(Kaplan y Norton 2002, p.29).		Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	-Alianzas estratégicas. -Programas de capacitación del personal.	
Gestión Estratégica.	“Es un proceso que optimiza los recursos que la empresa dispone para alcanzar los objetivos, planes y actividades, que facilita el proceso a momento de tomar decisiones, este proceso presenta caracterizas estratégicas, administrativas tecnológicas y operativas” (SUAREZ, Fernando. 2015, p.210)	“Es la forma sistemática que mediante ella se hace posible un buen desarrollo de la planificación y control de las estrategias de la empresa” (Goodstein 1997, p.9).	Planificación	-Decisiones sobre los objetivos. -Definición de planes a alcanzar. -Programación de actividades.	<b>Razón</b>
			Control	-Estándares para medir el desempeño. -Estándares de calidad.	

## ANEXO 2 formato de mapa estratégico

### Formato de Mapa estratégicos de acuerdo a las perspectivas

Perspectiva	Mapa estratégico
Financiera	
Clientes	
Procesos Internos	
Aprendizaje y Crecimiento	



### ANEXO 3 encuesta para personal

ENCUESTA PARA PERSONAL		
Fecha:	Área:	
Satisfacción del Personal	SI	NO
1. ¿Percibe Ud. un buen clima laboral dentro de la empresa?		
2. ¿Existe igualdad en la asignación de beneficios para todos los trabajadores?		
3. ¿Existe adecuada comunicación entre sus compañeros y Ud.?		
4. ¿Es necesario para Ud. el incentivo monetario para el aumento de la motivación y para el cumplimiento de las tareas asignadas?		
5. ¿Se siente Ud. satisfecho con la función que desempeña dentro de la empresa?		
6. ¿Su empleador vela por las condiciones ambientales y de higiene de los trabajadores?		
7. ¿Mantiene Ud. buenas relaciones con todos los integrantes de la empresa?		
8. ¿Se siente Ud. en confianza con todos los integrantes de la empresa?		
9. ¿El personal participa en la toma de decisiones para la empresa?		
<b>Sugerencia:</b>		

ANEXO 4 Encuesta para cliente.

<b>ENCUESTA PARA EL CLIENTE</b>				
Empresa: _____ _____				
Encuestado: Fecha: _____				
<b>Satisfacción del Cliente</b>	<b>Excelente</b>	<b>Medio</b>	<b>Neutro</b>	<b>Negativo</b>
1. Se cumplió con las especificaciones técnicas solicitadas				
2. Se cumplió con los tiempos de entrega				
3. La percepción del trato profesional de Aprocam fue:				
4. Como considera el profesionalismo de Aprocam				
Recomendaría nuestros productos y servicios a otras empresas	SI		NO	
<b>Sugerencia:</b>   				

ANEXO 5 Guía de observación

### GUÍA DE OBSERVACIÓN

Tiene como proposito recolectar la informacion sobre el desempeño en cada área de la empresa Aprocam.	
NOMBRE DEL OBSERVADOR	<input type="text"/>
ÁREA DE DE TRABAJO	<input type="text"/>
DIRECCIÓN	<input type="text"/>
JORNADA	<input type="text"/>
FECHA	<input type="text"/>
HORA	<input type="text"/>
OBSERVACIÓN	COMENTARIO

ANEXO 6 Formato de reclamos del personal

**Formato de Reclamos del Personal**

Nombre: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Personal

\_\_\_\_\_  
Administrador







ANEXO 9 Certificado de validez



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE



N°	VARIABLES-DIMENSIONES-INDICADORES	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE: Balanced ScoreCard</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Financiera</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	FODA	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: Cliente</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
2	FODA	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3: Procesos</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
3	Análisis Porter	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 4: Crecimiento y Aprendizaje</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
4	Mapa Estratégico	X		X		X		
	<b>VARIABLE DEPENDIENTE: COSTOS DE INVENTARIOS</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: perspectiva Financiera</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
5	Utilidad =(Ingreso total -costo total)	X		X		X		
6	Ingresos= (Precio*cantidad)	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2 : Perspectiva Cliente</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
7	N° de clientes Indicador de satisfacción	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3: perspectiva Procesos</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
8	Total de compras	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 4: perspectiva Crecimiento y Aprendizaje</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Promedio de encuestas sobre Satisfacción de Personal	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg. Carlos Enrique Mendoza Ocaña                    DNI: 17806063

Especialidad del validador: Ingeniero Industrial                    03 de Julio del 2020

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

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

Carlos Mendoza Ocaña  
 ING. INDUSTRIAL  
 R. CIP. 61807

F

# ANEXO 10 Certificado de validez



## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE

Nº	VARIABLES-DIMENSIONES-INDICADORES	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE: Balanced ScoreCard</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Financiera</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	FODA	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: Cliente</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
2	FODA	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3: Procesos</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
3	Análisis Porter	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 4: Crecimiento y Aprendizaje</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
4	Mapa Estratégico	X		X		X		
	<b>VARIABLE DEPENDIENTE: COSTOS DE INVENTARIOS</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: perspectiva Financiera</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
5	Utilidad =(ingreso total -costo total)	X		X		X		
6	Ingresos= (Precio*cantidad)	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2 : Perspectiva Cliente</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Nº de clientes indicador de satisfacción	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3: perspectiva Procesos</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
8	Total de compras	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 4: perspectiva Crecimiento y Aprendizaje</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Promedio de encuestas sobre Satisfacción de Personal	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg. Luz Angelita Moncada Vergara    DNI: 18110664

Especialidad del validador: Ingeniero Industrial    03 de Julio del 2020

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

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

**CIP 52199**  
**Firma del Experto Informante.**

ANEXO 11 Certificado de validez



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE

Nº	VARIABLES-DIMENSIONES-INDICADORES	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE: Balanced ScoreCard</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Financiera</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	FODA	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: Cliente</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
2	FODA	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3: Procesos</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
3	Análisis Porter	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 4: Crecimiento y Aprendizaje</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
4	Mapa Estratégico	X		X		X		
	<b>VARIABLE DEPENDIENTE: COSTOS DE INVENTARIOS</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: perspectiva Financiera</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
5	Utilidad =(ingreso total –costo total)	X		X		X		
6	Ingresos= (Precio*cantidad)	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2 : Perspectiva Cliente</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Nº de clientes Indicador de satisfacción	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3: perspectiva Procesos</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
8	Total de compras	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 4: perspectiva Crecimiento y Aprendizaje</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Promedio de encuestas sobre Satisfacción de Personal	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg. Carlos José Sandoval Reyes  
Especialidad del validador: Ingeniero Industrial - Gerencia de Operaciones

DNI: 09222224  
03 de Julio del 2020

Carlos J. Sandoval Reyes  
ING. INDUSTRIAL  
R. CIP. 151871

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

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

Firma del Experto Informante.

