



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

**Diseño del Cuadro de Mando Integral para la Mejora en la Gestión
del Grifo Torres E.I.R.L. Picota, 2020**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Contador Público

AUTORA:

Casique Herrera, Jennifer (ORCID: 0000-0002-2474-4405)

ASESOR:

Mg. Vallejo Tafur, Juan Britman (Orcid: 0000-0002-6328-806X)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Finanzas

TARAPOTO – PERÚ

2020

Dedicatoria

A Dios por darme la vida, salud, fortaleza junto a mis papás Karen Chantel Herrera Saavedra, Esteban Juárez Espinola y hermano Esteban Andrés Juárez Herrera por nunca dejarme sola y brindarme su apoyo y su confianza incondicional siempre.

Agradecimiento

A Dios por cuidarme y guiar mis pasos, a mis padres y hermano por siempre brindarme su apoyo incondicional en esta etapa muy importante de mi vida que es logro de una meta trazada, porque sin ellos nada de esto sería posible.

Agradecer a mis docentes por las enseñanzas impartidas a lo largo de la carrera profesional.

Índice

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice.....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	5
III. METODOLOGÍA.....	15
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	15
3.2. Variables y operacionalización.....	16
3.3. Población, muestra y muestreo.....	18
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	19
3.5. Procedimientos.....	20
3.6. Método de análisis de datos.....	21
3.7. Aspectos éticos.....	21
IV. RESULTADOS.....	23
V. DISCUSIÓN.....	51
VI. CONCLUSIONES.....	56
VII. RECOMENDACIONES.....	58
REFERENCIAS.....	59
ANEXOS.....	64

Índice de tablas

Tabla 1. Especialista para el tema de costos, calidad y servicio	23
Tabla 2. Ventas en la empresa.....	23
Tabla 3. Endeudamiento de la empresa.....	24
Tabla 4. Rentabilidad de la empresa	24
Tabla 5. Fidelización de los clientes.....	24
Tabla 6. Apoyo de la empresa.....	25
Tabla 7. Comprensión de las necesidades de los clientes	25
Tabla 8. Proceso logístico de la empresa	26
Tabla 9. Preocupación de la empresa por los colaboradores	26
Tabla 10. Sistema de control que brinde información diaria.....	27
Tabla 11. Capacitación del personal	27
Tabla 12. Mejora continua que favorece al crecimiento en la organización	27
Tabla 13. Planificación que muestre la demanda y la viabilidad	28
Tabla 14. Instrumento de gestión que le permita optimizar los objetivos y metas	28
Tabla 15. Especialista en reclutamiento y selección	29
Tabla 16. Asignación de funciones que va de acuerdo a su capacidad	29
Tabla 17. Dirección estratégica cree usted que ayuda a la empresa	30
Tabla 18. Evaluación de desempeño laboral.....	30
Tabla 19. Cumplimiento de los objetivos de cada colaborador	31
Tabla 20. Control de evaluación.....	31
Tabla 21. Cuadro de Mando Integral Gestión tabulación cruzada.....	32
Tabla 22. Prueba de chi cuadrado	33
Tabla 23. Perspectiva Financiera*Gestión tabulación cruzada	33
Tabla 24 Pruebas de chi-cuadrado	34
Tabla 25. Perspectiva del Cliente*Gestión tabulación cruzada	34
Tabla 26. Pruebas de chi-cuadrado	35
Tabla 27. Perspectiva Interna*Gestión tabulación cruzada.....	35
Tabla 28. Pruebas de chi-cuadrado	36
Tabla 29. Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje*Gestión tabulación cruzada	37
Tabla 30. Pruebas de chi-cuadrado	37

Índice de figuras

Figura 1 Evaluación de la visión.....	38
Figura 2 Evaluación de la visión.....	39
Figura 3 Evaluación de la misión	39
Figura 4 Evaluación de la misión	40
Figura 5 Valores de la organización	41
Figura 6 Valores de la organización	41
Figura 7 Organigrama	42
Figura 8 Diagnóstico interno	43
Figura 9 Evaluación del factor interno.....	43
Figura 10 Diagnóstico externo	44
Figura 11 Evaluación del factor externo.....	45
Figura 12 Mapa estratégica.....	46
Figura 13 Estrategias financieras.....	46
Figura 14 Estrategias financieras.....	47
Figura 15 Estrategias financieras/cliente de la empresa.....	47
Figura 16 Estrategias financieras/cliente de la empresa.....	47
Figura 17 Estrategias financieras/cliente de la empresa.....	48
Figura 18 Estrategias/ proceso internos de la empresa	48
Figura 19 Estrategias/ proceso internos de la empresa	48
Figura 20 Estrategias/ proceso internos de la empresa	49
Figura 21 Aprendizaje y crecimiento	49
Figura 22 Aprendizaje y crecimiento	49
Figura 23 Aprendizaje y crecimiento	50
Figura 24 Tablero de control	50

Resumen

El estudio tuvo como objetivo principal diseñar un Sistema de Control Estratégico Cuadro de Mando Integral para lograr una mejor gestión de la empresa Grifo Torres E.I.R.L. Picota, 2020. El tipo de investigación fue aplicado, de diseño no experimental, del mismo modo, tuvo como muestra a 5 colaboradores de la organización. Las técnicas empleadas fueron la encuesta y el análisis documental, el instrumento aplicado fue el cuestionario y guía de análisis documental. Conclusión: La perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva interna y perspectiva de crecimiento y aprendizaje inciden de forma significativa en la gestión, por otro lado, la Implementación del Cuadro de Mando integral incide de forma positiva en la mejora de la gestión en la empresa, debido a que el estadístico dio como resultado, por medio de la prueba de chi-cuadrado un valor de 2,222 con un grado de libertad de 1 siendo menor de 3.841, lo cual significa que existe una correlación entre las variables planteadas.

Palabras clave: Cuadro de mando integral, gestión, desempeño, calidad.

Abstract

The main objective of the study was to design a Balanced Scorecard Strategic Control System to achieve better management of the company Grifo Torres E.I.R.L. Picota, 2020. The type of research was applied, non-experimental design, in the same way, it had as a sample 5 collaborators of the organization. The techniques used were the survey and document analysis, the instrument applied was the questionnaire and document analysis guide. Conclusion: The financial perspective, client perspective, internal perspective and growth and learning perspective have a significant impact on management, on the other hand, the Implementation of the Balanced Scorecard has a positive impact on the improvement of management in the company , because the statistic gave as a result, by means of the chi-square test, a value of 2,222 with a degree of freedom of 1 being less than 3,841, which means that there is a correlation between the proposed variables.

Keywords: Balanced scorecard, management, performance, quality.

I. INTRODUCCIÓN

En la realidad problemática las empresas ante las diferentes situaciones que se enfrentan como la incipiente visión, la tecnología inapropiada, nuevas competencias no clarificadas, entre otros aspectos, podemos observar que en muchos casos no están preparados para enfrentar desafíos que se suscitan en el mundo globalizado, para ello debemos estar preparados que permita adoptar decisiones oportunas y eficaces que se presenten. Según Argüello y Quesada (2015), el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en Hidalgo, ciudad de México, identificaron que el 50% de las empresas mexicanas aplican el Cuadro de Mando Integral como herramienta que nos permite medir el desempeño y tener buenas gestiones dentro de la organización. Según Rodríguez (2015). En el Norte de Portugal es fundamental diseñar y ejecutar una buena herramienta de gestión estratégica, que sea sencilla y de fácil aplicación para tener una mejor evaluación así mejorar la calidad de las diferentes gestiones obteniendo mejores resultados. Sin embargo, para poder ejecutar se requiere de un gran cambio de cultura dentro de la organización asignando nuevas actitudes y tareas para lograrlo.

En el **ámbito nacional** todas las empresas tienen la obligación de tener un buen planeamiento estratégico que le permita tener una ventaja ante la competencia, pero si las estrategias no trabajan con las herramientas necesarias pues todo ello será un esfuerzo en vano, por lo cual si contamos con un adecuado Sistema de Control Estratégico será de gran beneficio contar con ello. El Cuadro de Mando Integral es una de las herramientas más eficientes, donde la visión se convierte en estrategia de la empresa. Por ello existen 4 perspectivas del (CMI) que nos facilitan trabajar en la coordinación, así alinear los objetivos estratégicos de la organización cuyo fin es generar crecimiento y rentabilidad. (García y Córdova, 2019, p. 12;13). La problemática en la **región** San Martín no es ajena, por cuanto, en muchos casos hay empresas que colapsan por tener escasez en las diferentes gestiones a la cual afronta día a día, sean factores internos o externos, en muchos casos las empresas no están preparadas para enfrentar y tomar decisiones ante ello, si bien es cierto

existen factores como la escasez de recursos, insuficiente información relevante que dificultan realizar dicha acción.

Por ello, la empresa Grifo Torres E.I.R.L cuyo rubro económico está dedicado a la venta al por mayor y menor de combustibles sólidos, líquidos y gaseoso además de productos conexos. En ese contexto, resulta necesario diseñar el Cuadro de Mando Integral, que conlleve brindar soluciones para una mejora en la gestión al momento de la implementación, toda vez que la gerencia no ha proyectado estrategias orientadas a contar con herramientas de gestión, es así que existe desorden en el archivo de documentos relacionados con el que hacer de la organización, como es el hecho de no contar a disposición con indicadores financieros, logísticos, instrumentos de control, no se ha dispuesto la elaboración de procedimientos internos sobre ventas, cobranzas, rotaciones de stocks de bienes, entre otros componentes, lo que ocasiona desorden y confusión al momento de la toma de decisiones.

La formulación de los problemas en la investigación tenemos como problema general: ¿Cómo influye el Cuadro de Mando Integral para la mejora de la gestión del Grifo Torres E.I.R.L. Picota, 2020? En ese accionar, los problemas específicos planteamos las siguientes interrogantes: ¿De qué manera será diseñado el Cuadro de Mando Integral en la perspectiva Financiera de la empresa? ¿De qué manera será diseñado el Cuadro de Mando Integral en la perspectiva del Cliente de la empresa? ¿De qué manera será diseñado el Cuadro de Mando Integral en la perspectiva de Procesos Internos de la empresa? ¿De qué manera será diseñado el Cuadro de Mando Integral en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de la empresa?

Las justificaciones de la investigación son las siguientes: En la justificación por **conveniencia**, el proyecto de investigación se refiere a tener una mejora en la gestión, lo cual el diseño del Cuadro de Mando Integral en la empresa Grifo Torres E.I.R.L. Picota, 2020 permitirá tener el control estratégico para el logro de los objetivos de la empresa, evaluando el cumplimiento de los trabajos encomendados de esa manera tener un determinado sistema de gestión que dirija correctamente a la organización logrando cumplir con los objetivos en la investigación. En la Justificación **social**, la competencia crece de manera progresiva, por consiguiente, resulta prioritario conocer si la gerencia estableció procedimientos que permita brindar sostenibilidad a las operaciones que realiza de manera habitual que conlleve a reducir los riesgos. Como justificación **práctica**, se diseñará el Cuadro de Mando Integral en la empresa Grifo Torres E.I.R.L. Picota, 2020, que contribuye al logro de objetivos y metas previstas por la gerencia, y a su vez sirva como soporte técnico que esté acorde con las perspectivas de crecimiento, fortalecer la visión empresarial y por ende solucionar los problemas que a diario se presentan.

Como justificación **teórica**, tuvo como premisa que el diseño del Cuadro de Mando Integral al ser implementado, se constituya como un instrumento que sirva como soporte para la mejora de los controles internos, por ende, establecer estrategias para lograr los objetivos y mejorar las diferentes gestiones dentro de la organización, estableciendo el uso de las 4 perspectivas que es relevante para realizarlo y llevarlo a la práctica. Por último

En la justificación **metodológica**, la investigación se aplicó en métodos, procedimientos y las técnicas que fueron empleadas para su desarrollo como el análisis documental, encuesta con la finalidad de obtener resultados confiables de fuentes reales, también nuestros instrumentos utilizados con la validación respectiva aceptada por los especialistas.

Los **objetivos** de este trabajo de investigación fueron los siguientes: como objetivo general Diseñar un Sistema de Control Estratégico Cuadro de Mando Integral para lograr una mejor gestión de la empresa Grifo Torres E.I.R.L. Picota, 2020. Por otra parte, tenemos los objetivos específicos: Diseñar estrategias en la perspectiva Financiera de la empresa. Diseñar estrategias en la perspectiva de Cliente de la empresa. Diseñar estrategias en la perspectiva de Procesos Internos de la empresa. Diseñar estrategias en la perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje de la empresa.

Como **hipótesis** general tenemos el diseño del Cuadro de Mando integral incide de manera positiva en la mejora de la gestión de la empresa Grifo Torres E.I.R.L. Picota, 2020, por otra parte, las hipótesis específicas: Demostrar que tener el control de una buena gestión financiera repercute significativamente en la rentabilidad. Establecer una buena gestión incide de forma favorable en la fidelización de los clientes. Así como Establecer la gestión de control repercute de manera favorable con la calidad de productos. Y analizar que una buena gestión repercute de forma positiva en la evaluación del desempeño de cada uno de los colaboradores de la Empresa Grifo Torres E.I.R.L. Picota, 2020.

II. MARCO TEÓRICO

Con la finalidad de proporcionar mayor realce al presente estudio, se presentaron investigaciones desarrolladas en un contexto internacional, nacional y regional. Así pues, **a nivel internacional**, presentamos la investigación expuesta por Solórzano, A. (2015), *Propuesta de implementación del Balanced Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) para medir la gestión de recursos financieros y humanos de la empresa Editorial Don Bosco en la ciudad de Cuenca* (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador. Propuso como objetivo implementar el CMI como una herramienta de gestión. El estudio fue de tipo explicativo, estuvo constituido por la empresa y aplicó como instrumento la lista de cotejo. Conclusión: La empresa no cuenta con un manual de procedimientos, no utilizan un programa de control el cual permita medir el nivel de satisfacción de sus clientes, no realizan estudios de mercado previo al lanzamiento de nuevos productos y tampoco se entregan incentivos a los colaboradores para optimizar su rendimiento. Frente a ello, la implementación del CMI ha permitido reconocer íntegramente las metas estratégicas de la empresa en función a su misión y visión.

Además, Grajales, J. & Maldonado, L. (2015). En su investigación propuso como objetivo diseñar el CMI en la empresa. El estudio fue de tipo aplicado, estuvo constituido por la empresa y aplicó como instrumentos la lista de cotejo y la guía de análisis documental. Conclusión: Por medio del diseño e implementación del CMI se pudo reconocer los factores que impactan significativamente dentro de la evolución de la empresa de tal manera que se pueda controlar y tomar decisiones asertivas considerando los objetivos propuestos.

De igual manera, Pulpillo, J. (2017) en su investigación *Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica y retributiva*. Propuso como objetivo analizar las variables. El estudio fue de tipo explicativo y aplicó como instrumento la lista de cotejo. Conclusión: Se pudo reconocer que para la implementación del CMI es esencial considerar las competencias comunes al perfil de la empresa y

competencias dependientes al departamento empresarial. Frente a ello se reconoce que el CMI permite que los colaboradores puedan identificar fácilmente las metas organizacionales y, a su vez, contribuye con el desarrollo de la capacidad interna.

Según Martínez, C. (2004) En su investigación concluyó que: La implementación de este método de gestión contribuyen a mejorar el desarrollo de la planeación estratégica y tener el control absoluto mediante Cuadro de Mando Integral obteniendo resultados planteados, donde los objetivos estratégicos eran los adecuados teniendo de esa manera el control, dirección que la empresa necesita para lograr una mejor gestión dentro de la organización. Sin embargo, cabe recalcar que este método no es fijo, porque conlleva a un cambio constante para adaptarnos a los cambios que se nos presentan.

Por otra parte, Jadeed, A. (2016) En su proyecto de investigación titulada: El Cuadro de Mando Integral y sus Efectos a la Rentabilidad. (Tesis Doctoral). Universidad de Oviedo, España. Concluye que: El Cuadro de Mando Integral planifica y gestiona estratégicamente, la cual es utilizada para ordenar las diferentes actividades que realiza la empresa así mejorar las gestiones internas y externas llevando un mejor control para lograr los objetivos. Este sistema de control sirve para medir el rendimiento tienen un papel relevante para tener una ventaja competitiva, la cual es necesaria para tener éxito en las organizaciones. Por ello un sistema de control o medición completo debe dar seguimiento a cada uno de los resultados monitoreando de forma constante para tener un equilibrio entre los procesos y los resultados obtenidos.

Por último, Pavón, D. & Moposita, C. (2017) en su investigación *Propuesta de un modelo de gestión del cuadro de mando integral para la empresa Servicios Centerklaar Cía. Ltda. periodos 2014-2018* (Tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador, Ecuador. Propuso como objetivo diseñar un CMI para mejorar la gestión de la empresa. El estudio fue de tipo descriptivo, estuvo constituido por la empresa y aplicó como instrumento la lista de cotejo. Conclusión: La empresa no utiliza indicadores que le permitan evaluar su situación financiera, no planifican sus

actividades estratégicamente y tampoco se preocupan por realizar encuestas de manera periódica a sus clientes para conocer si se sienten satisfecho con los servicios brindados por la empresa. Frente a ello, el CMI mejorará el control de las actividades administrativas de tal manera que mejore su rendimiento.

Por otra parte, Comas, R., Nogueira, D., Romero, F., & Lumpuy, M. (2015) en su artículo *Integration of management control tools. Analysis of a case study*. Tiene como objetivo contribuir en la mejora de la eficacia y eficiencia en las diferentes gestiones de una organización diseñando e implementando procesos para la planeación estratégica y a la vez evaluar obteniendo así los resultados que le permita comunicar las estrategias a la empresa. Tenemos también a López E., Gomez, J., & Joao, R. (2018). Concluyó que al implementar el sistema de control promueven a los trabajadores desarrollar conductas direccionados con los objetivos de la empresa, con la finalidad de cada uno de los colaboradores pueda observar como fuente de motivación como amenaza.

Seguidamente, **a nivel nacional**, Osore, C. (2019) en su investigación *Cuadro de mando integral para la gestión empresarial de restaurantes turísticos de la Región Junín* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional del Centro del Perú, Perú. Propuso como objetivo establecer la relación de ambas variables El estudio fue de tipo aplicado, estuvo constituido por 52 colaboradores y aplicó como instrumento el cuestionario. Conclusión: Mediante la evaluación de los indicadores de la empresa reconoce la necesidad de disminuir los costos y optimizar la capacidad productiva, así también proyectar el nivel de ventas y controlar diariamente los gastos y ventas.

Por su parte, Chávarry, C. & Vásquez, D. (2016) en su investigación, propuso como objetivo analizar las variables y establecer la interacción entre las dos. El estudio fue de tipo aplicado-descriptivo, estuvo constituido por 80 colaboradores y aplicó como instrumentos el cuestionario y la guía de observación. Conclusión: con la implementación del CMI el nivel de satisfacción del cliente incrementó en un 8.5%, el nivel de satisfacción del usuario incrementó en un 28%, el tiempo de atención al

cliente redujo en un 48.5% y el tiempo de toma de decisiones directivas redujo en un 47.5%.

Asimismo, Castillo, H. (2015) en su investigación *Propuesta de implementación de un cuadro de mando integral y su incidencia en la gestión empresarial de la empresa Molino Samán S.R.L. año 2014* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo, Perú. Propuso como objetivo analizar cómo incide una variable sobre otra. El estudio fue de tipo descriptivo, estuvo constituido por la empresa y aplicó como instrumento la lista de cotejo. Conclusión: La implementación del CMI en la empresa fue efectuada en función a la misión y visión de la misma en el marco de la gestión por procedimientos basada en una perspectiva financiera y de desarrollo.

Tenemos a Martínez, R., Dueñas, R., Miyahira, J. & Dulanto, L. (2015). En su investigación concluyó lo siguiente: La aplicación del Balanced Scorecard fue beneficioso para el correcto control y evaluación de cada uno de los procesos establecidos para el cumplimiento de objetivos. Cruz, S. (2018). Nos menciona en su investigación concluye que diseñando el plan de mejora en los diferentes procesos como compra, venta, facturación y otros gracias a la implementación del plan estratégico, el cual permitió alinear las metas y objetivos teniendo resultados esperados.

Tenemos a Estrada, J.(2016). El propósito primordial de su indagación ha sido facilitar estrategias que conlleven día a día a la formación de las estrategias utilizando las herramientas necesarias para corrección de las deficiencias encontradas, lo cual permite tener una ventaja competitiva teniendo la mejora continua en la organización.

En tanto, Muñoz, A. & Puellas, N. (2017) en su investigación *Diseño e implementación del Balanced Scorecard - CMII para mejorar la eficiencia en la gestión estratégica de la empresa de servicios múltiples e inversiones SYSMART S.A.C. 2015* (Tesis de pregrado). Universidad Peruana Los Andes, Perú. Propuso como objetivo analizar la influencia de una variable sobre otra. El estudio fue de tipo descriptivo, estuvo constituido por 25 colaboradores y aplicó como instrumentos la guía de análisis

documental, lista de cotejo y el cuestionario. Conclusión: Mediante la implementación del CMI ha permitido determinar los indicadores de control para direccionar de manera estratégica la empresa para garantizar el cumplimiento de los objetivos, brindando así una información precisa del comportamiento de la misma dentro del mercado.

Por último, Veneros, D. (2016) en su investigación *Importancia del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para mejorar los indicadores financieros de la empresa de transporte Ave Fénix S.A.C.* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo, Perú. Propuso como objetivo analizar las variables. El estudio fue de tipo descriptivo, estuvo constituido por la empresa y aplicó como instrumentos la guía de análisis documental y lista de cotejo. Conclusión: La implementación del CMI dentro de la empresa incidió positivamente, por cuanto ha permitido que ésta sea más eficiente, competitiva y rentable, por cuanto ha facilitado la toma de decisiones asertivas en base a los indicadores.

Finalmente, **a nivel regional**, Chuquizuta, C. (2018) en su investigación *Propuesta de un modelo Balanced Scorecard (CMI) como herramienta para mejorar la gestión integral de la empresa industrial Amazonía S.A.C. en la ciudad de Chachapoyas, 2018* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Perú. Propuso como objetivo diseñar el CMI como una herramienta para mejorar la gestión. El estudio fue de tipo descriptivo, estuvo constituido por la empresa y aplicó como instrumento la ficha de campo. Conclusión: Existe una serie de deficiencias relacionadas con la gestión de la empresa pues se percibe un deficiente uso de los recursos, frente a ello el diseño del CMI permitió determinar de manera clara las metas estratégicas concernientes a cada una de los departamentos funcionales de la empresa.

Con respecto a las teorías y enfoques conceptuales, se aborda inicialmente las bases teóricas en relación a la primera variable, siendo en este caso “**Cuadro de Mando Integral**”, Paucar (2018) sostiene que es una herramienta de gestión que direcciona el desarrollo de las acciones, capacidades y conocimientos hacia el logro de los

objetivos organizacionales a largo plazo, asimismo contribuye con el control y seguimiento continuo de las mismas con la finalidad de garantizar su efectividad, para Ganga et al. (2015) sostiene que es un instrumento que permite establecer los factores determinantes del rendimiento, obtener una visión de manera más precisa de los resultados que puedan obtenerse a corto plazo y comprender las metas organizacionales en todos los niveles.

Conforme a lo señalado por Argüello & Quesada (2015) es un conjunto de indicadores que busca evaluar los resultados económicos y financieros de una organización, así como el progreso en la formación de los conocimientos y obtención de bienes con la finalidad de conseguir tales resultados. Por su parte, Vega & Lluglla (2019) mencionan que es una herramienta de gestión que nos permite plantear una serie de indicadores que representen la misión y visión de una organización, los mismos que deben estar enfocados a cubrir las expectativas de las personas que intervienen en los procedimientos y actividades que desarrolla.

La orientación a objetivos es clave para la gestión estratégica. En este campo, el Cuadro de Mando Integral es uno de las más utilizadas herramientas administrativas. Estructura los principales objetivos de una empresa desde diferentes perspectivas basadas en la estrategia de la firma y utiliza indicadores de desempeño para medir el logro de objetivos y estrategia. Sin embargo, su método de creación es no es teóricamente sólido. El pensamiento centrado en el valor es una filosofía de toma de decisiones que encaja perfectamente con Balanced Scorecard creación. Proporciona métodos y técnicas para la identificación y estructuración de objetivos adecuados para derivar sistemáticamente un cuadro de mando a partir de una red de medios y fines. Sin embargo, esta red de medios-fines suele ser demasiado compleja para uso duradero en la gestión estratégica. Al adaptar la estructura de la red al diseño del Cuadro de Mando Integral, el Un conjunto profundo y claro de objetivos derivados y sus medidas sirven como base razonable para aplicar métodos de toma de decisiones multicriterio en una organización (Kunz et al., 2016).

A su vez, Awadallah & Allam (2015) infieren que es una de las herramientas estratégicas empleadas generalmente para la adquisición y optimización de los recursos en función a los planes y objetivos organizacionales. De acuerdo con Quintero & Osorio (2018), la implementación del Cuadro de Mando Integral tiene como objetivo hacer cumplir la visión de la empresa mediante la consecución de las metas, las mismas que está direccionados en proporcionar sostenibilidad a la misma. En lo referente a la importancia de la implementación del CMI, Sánchez, Vélez & Araujo (2015) aseguran que mejorará la gestión de una organización, por cuanto permite determinar los objetivos organizacionales e identificar una serie de factores claves que contribuyan con su efectividad y así poder efectuar un seguimiento de los resultados alcanzados de tal manera que se pueda mejorar el rendimiento de la misma.

Al respecto, Quesado, Aibar & Lima (2017) infieren que la implementación del Cuadro de Mando Integral dentro de una organización proporciona una serie de beneficios dentro de las cuales destacan facilitar la comunicación de las metas y objetivos organizacionales, informar de manera clara y oportuna las funciones a cada colaborador, analizar los riesgos y beneficios de las inversiones, convertir los planes y objetivos en acciones concretas, optimizar la utilización de los recursos, incrementa la capacidad productiva, asimismo contribuye con la identificación de deficiencias de tal manera que puedan diseñarse programas y planes de mejora.

Por otra parte, Kopecka (2015) señala que los riesgos en la implementación del cuadro de Mando Integral es que, en caso de que no se efectúe una correcta medición de los indicadores, podría suscitar un desequilibrio en la gestión organizacional; la formulación de objetivos ocasionaría desestímulos en el cumplimiento de los mismos y el poco liderazgo de los directivos podría originar el fracaso en la implementación del CMI. Asimismo, Rivero & Galarza (2017) señalan que, para garantizar una adecuada implementación del Cuadro de Mando Integral, es preciso considerar criterios esenciales: Accesibilidad, facilidad para una rápida identificación y recopilación; Pertinencia, facilidad para medir lo que se requiere;

Fidelidad, capacidad para informar fielmente los datos; Objetividad, facilidad para exponer la información de manera clara; Precisión, puntualidad en las acciones que se busquen estimar; Unívoco, emplear lineamientos para medir la información; Sensibilidad, para la recopilación y estimación de las variaciones de los datos.

En concordancia con los factores de contingencia, Pérez, Guillén & Bañón (2017) indican que los factores que influyen en la implementación del Cuadro de Mando Integral son: Nivel de compromiso de los directivos, comunicación y organización entre áreas o departamentos, dificultad para diseñar medidas estratégicas, posicionamiento dentro del mercado, entre otros. Por otra parte, Dávila, A.(2015) The Balanced Scorecard nos menciona que el Cuadro de Mando Integral nos brinda un método mucho más estructurado contando con indicadores la cual facilita tener el control de las gestiones. Por último, para Kaplan, R & Nortón, D. (2017). El CMI o Balanced Scorecard son herramientas de gestión que permite tomar buenas decisiones por las informaciones que proporciona teniendo el control del cumplimiento de cada objetivo planteado.

Para la **evaluación del Cuadro de Mando Integral**, se tendrá en consideración lo expuesto por Paucar (2018), quien sostiene que para evaluar el cuadro de mando integral es indispensable considerar sus componentes, los mismos que serán considerados como dimensiones. Como primera dimensión, Perspectiva Financiera: Comprende los costos, ventas y capacidad de endeudamiento. Seguidamente, como segunda dimensión, Perspectiva del cliente: Comprende calidad de servicio, nivel de satisfacción de los clientes y participación dentro del mercado. Asimismo, como tercera dimensión, Perspectiva Interna: Comprende eficiencia logística y gestión del personal. Finalmente, como cuarta dimensión, Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje: Comprende sistema de información, capacitación del personal y mejora continua.

Con respecto a la segunda variable “**Gestión**”, Ramírez et al. (2017) sostiene que la gestión es un procedimiento que permite el desarrollo de una organización por medio del uso eficiente de los recursos materiales, económicos y humanos con el propósito

de alcanzar los objetivos organizacionales. Además, Muñoz et al. (2015) indica que la gestión representa la capacidad que desarrolla una organización con la finalidad de garantizar la permanencia dentro del mercado, por tal motivo es esencial la aplicación constante de medidas estratégicas y competitivas. Para Hernández, Barrios & Martínez (2018) la gestión implica una serie de factores tales como la misión y visión de la empresa, plan de acciones e indicadores enfocados a las actividades que buscan obtener un fin común en beneficio de los beneficios que lo conforman. Según Manrique (2016) la gestión es un conjunto de acciones, procedimientos y técnicas que contribuyen con el buen funcionamiento de una empresa, asegurando el cumplimiento de las metas organizacionales a través del esfuerzo conjunto de todos sus componentes. Por otra parte, Maldonado, J. (2018) gestión es el seguimiento de manera ordenada las diferentes actividades y todo ello está resumido en procesos. Así también, Botero (2017) menciona que la gestión es uno de los pilares para el éxito de una organización, pues está enfocada principalmente en alcanzar los resultados económicos y financieros de una empresa, así como optimizar su capacidad competitiva de tal manera que pueda contribuir con su permanencia a largo plazo.

Por su parte, Ahumada & Perusquia (2015) infieren que los modelos de gestión son relevantes por cuanto facilitan la proyección del comportamiento de los elementos para el planteamiento de medidas estratégicas dirigidas al logro de los resultados. De acuerdo con Spinelli (2017) el objetivo principal de la gestión es garantizar el desarrollo de las capacidades por parte de los directivos de tal manera que puedan planificar, organizar, dirigir, coordinar e informar la realización de las actividades de con la finalidad de asegurar su efectividad. Con respecto a la importancia de la gestión, Mendoza (2017) manifiesta que radica en que permite diseñar una serie de acciones enfocadas al cumplimiento de las metas mediante el desarrollo de las actividades con la finalidad de garantizar su eficiencia y conseguir posicionarse dentro del mercado.

Asimismo, Miles, Gonzáles & Mandirola (2018) señalan que para mejorar la gestión de la organización es primordial considerar los siguientes aspectos: Mejora constante y renovación, innovar los procesos de manera constante para estar preparado para los cambios que puedan presentarse dentro del mercado; alta calidad del personal, motivar a que los colaboradores trabajen de manera complementaria y desarrollar sus habilidades de creatividad; alta calidad de los directivos, mantener una relación de confianza entre los colaboradores y reconocer las habilidades que posee cada uno. Así pues, para la **evaluación de la gestión** se considerará la información presentada por Ramírez et al. (2017), el mismo que sostiene que para evaluar la gestión es importante considerar las siguientes dimensiones. Como primera dimensión, Planificación: Comprende la determinación de objetivos y el diseño de planes operativos. Seguidamente, como segunda dimensión, Organización: Comprende la elección del personal, asignación de funciones y distribución de recursos. Asimismo, como tercera dimensión, Dirección: Comprende el liderazgo directivo, trabajo en equipo y motivación del personal. Finalmente, como cuarta dimensión, Control: Comprende la evaluación del rendimiento del personal y evaluación del cumplimiento de objetivos.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

El trabajo de investigación fue de tipo aplicado, por cuanto Ñaupas et al. (2018) mencionan que una investigación aplicada tiene como propósito principal recopilar bases teóricas concernientes a las variables en estudio con la finalidad de producir cambios positivos en la realidad presentada dentro del ámbito de investigación por medio del planteamiento de alternativas de solución asertivas, es así que los datos de las variables serán analizadas de acuerdo a teorías ya descritas con anterioridad, con la finalidad de obtener datos coherentes y fidedignos para su procesamiento, basados en sus dimensiones e indicadores, es así que el Diseño de Cuadro de Mando Integral fue analizado de acuerdo a su componentes orientados a la mejora de la gestión propiamente dicho.

Diseño de investigación

Pre experimental, según, Buendía, Colás y Hernández (1998) manifestaron que: Este diseño de investigación se caracteriza por un grado bajo de control. Por otro lado, el investigador no tiene la certeza cuáles serán los efectos posteriores a la manipulación en las variables. Pero son los únicos aplicables en estos tipos de investigación educativa.

En consecuencia, el análisis es obtenido a través de la diligencia de una observación directa, la prueba aplicado con anterioridad a la ejecución de la variable independiente es denominado pretest, y aplicado posteriormente se le denomina Postest.

Para la presente investigación se utilizará el siguiente diseño:

$$\boxed{GE = O_1 \text{ — } X \text{ — } O_2}$$

Dónde:

- GE: Grupo experimental colaboradores del Grifo Torres E.I.R.L. Picota, 2020
- O₁: Pre test antes de aplicar el Cuadro de mando integral
- X: Estrategia de Cuadro de mando integral.
- O₂= Post test después de aplicar Cuadro de mando integral en la empresa

3.2. Variables y operacionalización

A continuación, se presentan las definiciones conceptuales y operacionales de ambas variables, las mismas que serán presentadas en el Anexo 03 denominado Matriz de Operacionalización de variables.

Variable 1: Cuadro de Mando Integral

Definición conceptual

Es una herramienta de gestión que direcciona el desarrollo de las acciones, capacidades y conocimientos hacia el logro de los objetivos organizacionales a largo plazo, asimismo contribuye con el control y seguimiento continuo de las mismas con la finalidad de garantizar su efectividad (Paucar, 2018).

Definición operacional

Es un instrumento que permite enfocar el funcionamiento el uso de los recursos al cumplimiento de los planes propuestos. Para su evaluación se deberá considerar la Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva Interna y Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje.

La dimensión perspectiva financiera, estuvo dividido en 3 indicadores, tales como:

- Costos
- Ventas
- Capacidad de endeudamiento

La dimensión perspectiva del cliente, estuvo dividido en 3 indicadores, tales como:

- Calidad del servicio
- Nivel de satisfacción de los clientes

- Participación dentro del mercado

La dimensión perspectiva interna, estuvo dividido en 2 indicadores, tales como:

- Eficiencia logística
- Gestión del personal

La dimensión perspectiva de crecimiento y aprendizaje, estuvo dividido en 2 indicadores, tales como:

- Sistema de información
- Capacitación del personal
- Mejora continua

Escala de medición: Ordinal

Variable 2: Gestión

Definición conceptual

Es un procedimiento que permite el desarrollo de una organización por medio del uso eficiente de los recursos materiales, económicos y humanos con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales (Ramírez et al., 2017).

Definición operacional

Comprende una serie de actividades que buscan garantizar el buen funcionamiento de una empresa. Para su evaluación se deberá considerar planificación, organización, y evaluación.

Dimensiones

La dimensión planificación, estuvo dividido en 2 indicadores, tales como:

- Determinación de objetivos
- Diseño de planes operativos

La dimensión organización, estuvo dividido en 3 indicadores, tales como:

- Selección de personal
- Asignación de funciones
- Distribución de recursos

La dimensión evaluación, estuvo dividido en 3 indicadores, tales como:

- Evaluación del rendimiento del personal
- Evaluación del cumplimiento de objetivos.

Escala de medición: Ordinal

3.3. Población, muestra y muestreo

Población: Según Ñaupas et al. (2018). La población es el conjunto de elementos delimitados y estudiados por el investigador, para lo cual se deberá considerar el tiempo, espacio y homogeneidad de los mismos. En ese sentido, la población estará conformada por el acervo documentario, Gerente y 5 colaboradores del Grifo Torres E.I.R.L. Picota, 2020.

- **Criterios de inclusión:** La población estará conformada por el acervo documentario correspondiente a los reportes contables y financieros, el Gerente y los 5 colaboradores del Grifo Torres E.I.R.L. Picota, 2020.
- **Criterios de exclusión:** El acervo documentario correspondientes a registros y documentos de carácter administrativo del Grifo Torres E.I.R.L. Picota, 2020.

Muestra: De acuerdo con Ñaupas et al. (2018). La muestra es una parte representativa de la población, la misma que será considerada como objeto de estudio y cuyos resultados deberán ser generalizados. Así pues, la muestra estará conformada por el acervo documentario y los 5 colaboradores del Grifo Torres E.I.R.L. Picota, 2020.

Muestreo: De acuerdo a lo mencionado por Ñaupas et al. (2018), se empleará un muestreo no probabilístico, debido a que los elementos de la muestra deberán ser seleccionadas por conveniencia del investigador.

Unidad de análisis: Estará conformada por el acervo documentario comprendido por los reportes contables y financieros, y los 5 colaboradores del Grifo Torres E.I.R.L. Picota, 2020.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recopilación de los datos de manera coherente sobre la problemática evidenciada en el Grifo Torres E.I.R.L. Picota, fue fundamental emplear las técnicas y aplicar los instrumentos detallados a continuación:

Técnicas

Análisis documental: Fue empleada para evaluar el Cuadro de Mando Integral, por cuanto facilitará el estudio y la evaluación del patrimonio documentario.

Encuesta: Esta técnica facilitó la recopilación de información objetiva y versátilmente a través de interrogantes formuladas a los 5 colaboradores del Grifo Torres E.I.R.L. Picota, 2020. El instrumento para la variable cuadro de mando integral se consideró 12 preguntas, divididas en dimensiones: La perspectiva financiera estuvo conformada por 4 preguntas, la dimensión perspectiva de la cliente conformada por 3 preguntas, la dimensión perspectiva interna fue dividida en 2 enunciados y la perspectiva de crecimiento y aprendizaje dividida en 3 enunciados. Estas preguntas tuvieron alternativas de respuestas tipo Likert, donde 1 es nunca, 2 casi nunca, 3 a veces, 4 casi siempre y 5 siempre.

Por otro lado, la variable gestión estuvo conformada por 8 preguntas, distribuida de acuerdo a las dimensiones: la dimensión planificación conformada por 2 enunciados, la dimensión organización 3 preguntas, la dimensión evaluación 3 preguntas. Estas preguntas tuvieron alternativas de respuestas tipo Likert, donde 1 es nunca, 2 casi nunca, 3 a veces, 4 casi siempre y 5 siempre.

Validez y Confiabilidad

Para proporcionar validez y confiabilidad a los instrumentos, fue necesario requerir la intervención de especialistas en materia de investigación, quienes

expresarán su valoración respecto a la coherencia de la información obtenida, conforme a lo detallado en el siguiente cuadro:

	Especialista	Especialidad	Valoración
Cuadro de Mando Integral	Guevara Rabanal, Lourdes	Finanzas	46
	Bautista Fasabi Jhon	Finanzas	45
	Villafuerte De La Cruz, Avelino Sebastián	Metodólogo	45
Gestión	Guevara Rabanal, Lourdes	Finanzas	46
	Bautista Fasabi Jhon	Finanzas	45
	Villafuerte De La Cruz, Avelino Sebastián	Metodólogo	45

El instrumento estuvo constituido por 2 cuestionarios, que fueron sometidos a juicio de experto de tres profesionales quienes dieron su aprobación, indicando que existe la coherencia y conformidad de los enunciados de acuerdo a los indicadores y dimensiones planteados. Los resultados muestran el promedio de 4.5 que representa el 90% de concordancia entre jueces para los instrumentos de ambas variables. Por tanto, el instrumento cumple con las condiciones mínimas para ser aplicado.

3.5. Procedimientos

Para la obtención de información relevante entre ambas variables en estudio, primero se optó por realizar el cuestionario para cada variable, que fue aplicado a los colaboradores del Grifo Torres E.I.R.L. Picota, 2020, el mismo que tuvo alternativas de respuesta, que permitió elegir de acuerdo a la realidad percibida por los trabajadores, lo relacionado a la problemática en estudio.

Para iniciar con la recopilación de la información, se procedió a encuestar a los sujetos, quienes conforman la muestra, estudiándolos desde la perspectiva de los sujetos en un ambiente natural (Hernández et al., 2014). Los siguientes procedimientos generales, de acuerdo al método científico:

- Elaboración y validación de los cuestionarios, de acuerdo a las dimensiones y los indicadores de cada variable que forma parte del proceso investigativo,

que fue validado por 3 profesionales expertos.

- Recajo y procesamiento de datos, se aplicó el cuestionario a los individuos que constituyen la muestra. La encuesta fue aceptada por profesionales expertos, consecutivamente realizados a los que laboran Grifo Torres E.I.R.L. Picota, 2020, con la finalidad de tabular los enunciados en la encuesta. Finalmente, fueron codificados y procesados en el SPSS. 25, quedando representados por tablas y gráficos acorde con el cumplimiento de los objetivos.
- Análisis de la información, facilitó interpretar los resultados obtenidos, asintiendo o refutando las hipótesis planteadas en la presente.
- Redacción y presentación del informe, acorde con las normas internacionales de investigación, las normas APA séptima edición y exponiendo los hallazgos encontrados.

3.6. Método de análisis de datos

Para el análisis de los datos se realizó el seguimiento de la estadística inferencial, que permitió comprobar las hipótesis con la finalidad de contrastar la veracidad de las mismas para que puedan ser aceptadas o refutadas. De igual manera fue importante el uso del método estadístico para el procesamiento de la información por medio de programas estadísticos con la finalidad de contrastar las hipótesis planteadas al inicio del estudio. Además, se empleó el método analítico, par a la observación y estudio de la realidad objeto en estudio de tal manera que se pueda obtener mayor información acerca de las variables.

3.7. Aspectos éticos

Para el desarrollo de la investigación se respetó los derechos de autor en las citaciones de la información extraída de las tesis, artículos científicos y libros correspondientes, por cuanto se empleará las Normas APA en las citaciones de las referencias. Asimismo, se cumplirá con las pautas señaladas en la Guía de

Elaboración de Proyectos de Investigación de la Universidad César Vallejo. De la misma manera, el estudio se basó en los principios de ética señalados a continuación: **Beneficencia:** El propósito principal del fue contribuir con el buen funcionamiento de la empresa objeto en estudio. **No maleficencia:** El investigador durante el desarrollo del estudio evitó cualquier tipo de riesgos que ocasionen daños o perjuicios a los directivos o colaboradores de la empresa objeto en estudio. **Autonomía:** En el presente trabajo investigación se solicitó un previo consentimiento informado, libre y voluntario de las personas que participaron en el desarrollo del mismo. **Justicia:** El presente análisis aplicó el inicio de justicia, por cuanto se respetó a todas las personas que participaron en el desarrollo de la indagación.

IV. RESULTADOS

Análisis del cuestionario

Para conocer la situación actual de sus gestiones en la empresa realizamos 20 ítems con respecto a la ventaja que conlleva diseñar para implementar un Cuadro de Mando Integral dentro de la organización.

1. Especialista o personal encargado solo para el tema de costos, calidad y servicio

Tabla 1

Especialista para el tema de costos, calidad y servicio

	Escala	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi nunca	3	60,0
	A veces	2	40,0
	Total	5	100,0

Interpretación: En los resultados podemos observar que el 60% nos dice **casi nunca** la empresa tiene un personal calificado para verificar las condiciones de manera constante, por otra parte, el 40% nos informa que **a veces** los mismos colaboradores son los que llevan el control al momento del ingreso del bien, sin ser especialista o encargado para dicha labor.

2. Las ventas son las esperadas por la empresa

Tabla 2

Ventas en la empresa

	Escala	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi nunca	1	20,0
	A veces	4	80,0
	Total	5	100,0

Interpretación: El 20% dijo que **casi nunca** las ventas son esperadas por la empresa, en muchas ocasiones hay temporadas bajas la cual afecta de gran proporción, y el 80% solo **a veces** porque al ser una empresa de rubro importante para las personas que cuentan con movilidad y solo tener 2 competencias conlleva a que sus ventas sean las esperadas siempre buscando así mejorar cada día.

3. Capacidad de endeudamiento de la empresa

Tabla 3

Endeudamiento de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A veces	3	60,0
	Casi siempre	1	20,0
	Siempre	1	20,0
	Total	5	100,0

Interpretación: El 60% respondió que **a veces** la empresa cuenta con capacidad de endeudamiento lo cual debería ser **siempre** teniendo un 20% en ello, y un **casi siempre** también de un 20%, porque al ser de un giro bastante rentable no existiría bajas en sus ingresos.

4. Rentabilidad en los 2 últimos años

Tabla 4

Rentabilidad de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A veces	2	40,0
	Casi siempre	3	60,0
	Total	5	100,0

Interpretación: La empresa si está generando rentabilidad en los 2 últimos años hasta la actualidad por ende tenemos un 60% de **casi siempre**, y 40% **a veces** lo cual significa que existen falencias y debemos mejorar por el bien de la organización.

5. Fidelizarse de los clientes

Tabla 5

Fidelización de los clientes

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A veces	2	40,0
	Casi siempre	1	20,0
	Siempre	2	40,0
	Total	5	100,0

Interpretación: Los clientes suelen fidelizarse frecuentemente **siempre** el 40%, **a veces** tenemos un 20%, al igual que **casi siempre** de 20%, lo cual nos está informando que debemos buscar estrategias la cual permita fidelizar siempre a nuestros clientes buscando la mejora continua.

6. En situación de problema la empresa muestra su ayuda

Tabla 6

Apoyo de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A veces	3	60,0
	Casi siempre	1	20,0
	Siempre	1	20,0
	Total	5	100,0

Interpretación: El 60% nos dice que **a veces**, un 20% **casi siempre** y otro 20% **siempre**, lo cual es importante resolver el inconveniente cuanto antes, no solo para saber lo que busca o espera el cliente, sino también para recibir sugerencias de esa forma la organización busca soluciones que le permita su crecer.

7. La organización comprende las necesidades de sus clientes

Tabla 7

Comprensión de las necesidades de los clientes

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A veces	1	20,0
	Casi siempre	3	60,0
	Siempre	1	20,0
	Total	5	100,0

Interpretación: La empresa si comprende las necesidades de sus clientes **casi siempre** un 60%, por tanto, **siempre** tenemos un 20%, de igual manera **a veces** de 20%, donde la empresa en gran porcentaje si cumple con las expectativas de

sus clientes, y trabajar en lo restante para reducir ese porcentaje la cual no comprende sus necesidades, sea atención, calidad, costo, entre otros factores.

8. Proceso logístico de la empresa que le permite realizar sus gestiones sin dificultades

Tabla 8

Proceso logístico de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A veces	3	60,0
	Casi siempre	1	20,0
	Siempre	1	20,0
	Total	5	100,0

Interpretación: La empresa en un 60% **a veces** cuenta con proceso logístico el cual facilite las gestiones, por tanto, un 20% nos dice que **casi siempre** y otro 20% **siempre** teniendo una desventaja al momento de requerir algo y no estar preparados para ello.

9. El encargado de las gestiones suele preocuparse por todos los colaboradores de la organización

Tabla 9

Preocupación de la empresa por los colaboradores

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A veces	3	60,0
	Casi siempre	1	20,0
	Siempre	1	20,0
	Total	5	100,0

Interpretación: La persona encargada suele preocuparse por sus colaboradores **a veces** un 60%, y un 20% de **casi siempre** y **siempre** el cual nos da a conocer que en muchas ocasiones los trabajadores sienten que se preocupan por el bienestar de cada uno de ellos siendo pieza principal por ser parte de la organización.

10. Sistema de control que brinde información diaria

Tabla 10

Sistema de control que brinde información diaria

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi nunca	2	40,0
	A veces	2	40,0
	Casi siempre	1	20,0
	Total	5	100,0

Interpretación: Los resultados nos dicen que un total de 40% **casi nunca** y **a veces** la empresa tiene un adecuado sistema de control el cual brinde información de manera diaria, por otra parte, tenemos un 20% de **casi siempre** porque no están siendo especializados para su área determinada.

11. El personal suele ser capacitado

Tabla 11

Capacitación del personal

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A veces	5	100,0

Interpretación: Los resultados nos dicen que el 100% **a veces** los personales suelen ser capacitados, siempre y cuando exista una falencia y necesite de ello.

12. Mejora continua que favorece al crecimiento de la organización

Tabla 12

Mejora continua que favorece al crecimiento en la organización

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi nunca	1	20,0
	A veces	3	60,0
	Casi siempre	1	20,0
	Total	5	100,0

Interpretación: Los resultados nos informan que tenemos un total de 60% de **a veces**, de 20% **casi siempre** e igualmente de 20% de **casi nunca**, dando a entender que la organización no cuenta con una mejora diaria para favorecer el crecimiento de la misma.

13. La empresa posee una planificación que muestre la demanda y la viabilidad de la organización

Tabla 13

Planificación que muestre la demanda y la viabilidad

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi nunca	3	60,0
	A veces	1	20,0
	Casi siempre	1	20,0
	Total	5	100,0

Interpretación: Los resultados indican que el 60% **casi nunca** existe dicha planificación, por otra parte, **a veces** tenemos un 20% al igual que **casi siempre**, lo cual es una deficiencia de la organización porque debería tener para saber cómo va su demanda y si el negocio es viable en un futuro.

14. Instrumento de gestión que le permita optimizar los objetivos y metas

Tabla 14

Instrumento de gestión que le permita optimizar los objetivos y metas

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi siempre	2	40,0
	Siempre	3	60,0
	Total	5	100,0

Interpretación: Con respecto que si la empresa necesita un instrumento de gestión que permita optimizar los objetivos y metas los resultados nos dice que el 60% fue **casi siempre** y la diferencia **siempre** el cual refleja la gran importancia que éste tiene en una organización para direccionar las acciones a tomar y llegar a los objetivos esperados.

15. La empresa cuenta con un área especializado para el reclutamiento y la selección del personal

Tabla 15

Especialista en reclutamiento y selección

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi nunca	1	20,0
	A veces	3	60,0
	Casi siempre	1	20,0
	Total	5	100,0

Interpretación: Los resultados nos informan que el 60% **a veces** la empresa se preocupa por reclutar y hacer una buena selección de personal, por otra parte, tenemos un 20% de **casi nunca** la empresa la hace, y 20% de **casi siempre** siendo el mismo gerente el que lo realiza en caso de encontrarse, si no por el contrario la administradora.

16. Asignación de funciones que va de acuerdo a su capacidad

Tabla 16

Asignación de funciones que va de acuerdo a su capacidad

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A veces	3	60,0
	Casi siempre	1	20,0
	Siempre	1	20,0
	Total	5	100,0

Interpretación: Si cada colaborador tiene asignado sus funciones de acuerdo a su capacidad solo es un 60% **a veces**, tenemos un 20% de **casi siempre** y 20% de **siempre**, informando que la persona que esté de turno en atención al cliente puede controlar la llegada de un bien sin tener una preparación o dedicarse solo a un área en específico lo cual no está correcto por la gran importancia que ésta tiene dentro de una organización.

17. Al contar con una dirección estratégica cree usted que ayudará a la empresa al logro de sus objetivos

Tabla 17

Dirección estratégica cree usted que ayuda a la empresa

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi siempre	2	40,0
	Siempre	3	60,0
	Total	5	100,0

Interpretación: Al contar una dirección estratégica para el logro de sus objetivos tenemos un total de 60% **siempre**, y **casi siempre** de 40% el cual nos da a conocer que sería de gran apoyo contar con dicha herramienta para tener mayores beneficios que nos permita ser competitivos y tener crecimiento.

18. Evalúa de forma constante el desempeño del personal

Tabla 18

Evaluación de desempeño laboral

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi nunca	2	40,0
	A veces	2	40,0
	Casi siempre	1	20,0
	Total	5	100,0

Interpretación: La empresa **casi nunca** evalúa el desempeño del personal teniendo un total de 40%, **a veces** un 40% y **casi siempre** de 20%, teniendo solo un monto para saber si el personal cumplió, sin dar mayor importancia a la evaluación diaria de su desempeño, así como dando incentivos, reconocimientos para que el personal tenga aún más motivación para que sean eficientes.

19. Se evalúa el cumplimiento de los objetivos de cada colaborador

Tabla 19

Cumplimiento de los objetivos de cada colaborador

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	1	20,0
	Casi nunca	2	40,0
	A veces	1	20,0
	Casi siempre	1	20,0
	Total	5	100,0

Interpretación: Los resultados nos informan que el 40% **casi nunca** y 20% **nunca** evalúan el cumplimiento de objetivos de cada trabajador, lo cual es importante en una organización para saber si su desempeño es el esperado o hay necesidad de capacitar, o implementar herramientas que permita cumplir su función sin dificultad.

20. La empresa posee un correcto control de evaluación

Tabla 20

Control de evaluación

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	2	40,0
	Casi nunca	1	20,0
	A veces	1	20,0
	Casi siempre	1	20,0
	Total	5	100,0

Interpretación: La empresa no posee con control de evaluación del cumplimiento de objetivos, tampoco el rendimiento de sus colaboradores teniendo como resultados de **nunca** 40%, **casi nunca** de 20%, **a veces** de 20% y **casi siempre** de 20%, no dando la importancia que debería tener para mejorar a la organización de manera constante y buscar el crecimiento con muchos factores que implican para su desarrollo.

Guía de análisis documental.

En cuanto a los instrumentos aplicados para el análisis documental se hizo un seguimiento continuo para recopilar directamente por intermedio de los reportes que utilizan en la gestión actual, las ventas esperadas entre otros.

Mediante la cual después de observar buscar levantar las falencias encontradas para dicha problemática.

ANÁLISIS INFERENCIAL.

Prueba de Hipótesis General

H1: El diseño del Cuadro de Mando integral incide de manera positiva en la mejora de la gestión de la empresa Grifo Torres E.I.R.L. Picota.

H0: El diseño del Cuadro de Mando integral no incide de manera positiva en la mejora de la gestión de la empresa Grifo Torres E.I.R.L. Picota.

Tabla 21

Cuadro de Mando Integral Gestión tabulación cruzada

		Gestión			Total	
		A veces	Casi siempre	Siempre		
Cuadro de Mando Integral	A veces	Recuento	2	0	1	3
		Recuento esperado	1,8	,6	,6	3,0
		% del total	40,0%	0,0%	20,0%	60,0%
	Siempre	Recuento	1	1	0	2
		Recuento esperado	1,2	,4	,4	2,0
		% del total	20,0%	20,0%	0,0%	40,0%
Total	Recuento	3	1	1	5	
	Recuento esperado	3,0	1,0	1,0	5,0	
	% del total	60,0%	20,0%	20,0%	100,0%	

Tabla 22*Prueba de chi cuadrado*

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	2,222 ^a	2	,329
Razón de verosimilitud	2,911	2	,233
Asociación lineal por lineal	,042	1	,838
N de casos válidos	5		

a. 6 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,40.

Interpretación: El resultado obtenido en la prueba de chi-cuadrado tenemos un valor de 2,222 con un grado de libertad de 1 siendo menor de 3.841, lo cual significa que hay rechazo de la hipótesis nula, teniendo una correlación entre las variables planteadas, por tanto, el Diseño del Cuadro de Mando Integral incide de manera positiva en la mejora del Grifo Torres E.I.R.L.

Hipótesis Específicas

H1. Demostrar que tener el control de una buena gestión financiera repercute significativamente en la rentabilidad

Tabla 23*Perspectiva Financiera*Gestión tabulación cruzada*

			Gestión			
			A veces	Casi siempre	Siempre	Total
Perspectiva Financiera	A veces	Recuento	3	0	1	4
		Recuento esperado	2,4	,8	,8	4,0
		% del total	60,0%	0,0%	20,0%	80,0%
Perspectiva Financiera	Casi siempre	Recuento	0	1	0	1
		Recuento esperado	,6	,2	,2	1,0
		% del total	0,0%	20,0%	0,0%	20,0%
Total		Recuento	3	1	1	5
		Recuento esperado	3,0	1,0	1,0	5,0
		% del total	60,0%	20,0%	20,0%	100,0%

Tabla 24*Pruebas de chi-cuadrado*

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	5,000 ^a	2	,082
Razón de verosimilitud	5,004	2	,082
Asociación lineal por lineal	,250	1	,617
N de casos válidos	5		

a. 6 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,20.

Interpretación: En los resultados del chi- cuadrado se obtiene como valor 5,000a con grado de libertad 2 lo cual en la tabla de valor de la chi- cuadrado no supera el 5,991, es decir que se tomará la hipótesis planteada la cual es Demostrar que tener el control de una buena gestión financiera repercute significativamente en la rentabilidad.

H2. Establecer una buena gestión incide de forma favorable en la fidelización de los clientes.

Tabla 25*Perspectiva del Cliente*Gestión tabulación cruzada*

		Gestión				
		A veces	Casi siempre	Siempre	Total	
Perspectiva del Cliente	A veces	Recuento	3	0	0	3
		Recuento esperado	1,8	,6	,6	3,0
		% del total	60,0%	0,0%	0,0%	60,0%
	Casi siempre	Recuento	0	0	1	1
		Recuento esperado	,6	,2	,2	1,0
		% del total	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%
	Siempre	Recuento	0	1	0	1
		Recuento esperado	,6	,2	,2	1,0
		% del total	0,0%	20,0%	0,0%	20,0%
Total	Recuento	3	1	1	5	
	Recuento esperado	3,0	1,0	1,0	5,0	
	% del total	60,0%	20,0%	20,0%	100,0%	

Tabla 26*Pruebas de chi-cuadrado*

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	5,556 ^a	4	,040
Razón de verosimilitud	5,684	4	,050
Asociación lineal por lineal	,625	1	,169
N de casos válidos	5		

a. 9 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,20.

Interpretación: En los resultados de la prueba del chi- cuadrado se obtiene como valor 5,556a con grado de libertad 4 , teniendo en la tabla de valor de la chi-cuadrado (9,488) el cual no supera por lo tanto se tomará la hipótesis planteada la cual es: Establecer una buena gestión incide de forma favorable en la fidelización de los clientes.

H3. Establecer la gestión de control repercute de manera favorable con la calidad de productos.

Tabla 27*Perspectiva Interna*Gestión tabulación cruzada*

			Gestión			
			A veces	Casi siempre	Siempre	Total
Perspectiva Interna	A veces	Recuento	3	0	0	3
		Recuento esperado	1,8	,6	,6	3,0
		% del total	60,0%	0,0%	0,0%	60,0%
	Casi siempre	Recuento	0	0	1	1
		Recuento esperado	,6	,2	,2	1,0
		% del total	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%
	Siempre	Recuento	0	1	0	1
		Recuento esperado	,6	,2	,2	1,0
		% del total	0,0%	20,0%	0,0%	20,0%
Total	Recuento	3	1	1	5	
	Recuento esperado	3,0	1,0	1,0	5,0	
	% del total	60,0%	20,0%	20,0%	100,0%	

Tabla 28*Pruebas de chi-cuadrado*

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	5,556 ^a	4	,040
Razón de verosimilitud	5,684	4	,050
Asociación lineal por lineal	,625	1	,169
N de casos válidos	5		

a. 9 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,20.

Interpretación: Los resultados obtenidos de la prueba del chi- cuadrado se tiene como valor 5,556a con grado de libertad 4, por tanto en la tabla de valor de la chi-cuadrado 9,488, ello nos indica que el valor no es superado por lo tanto se tomará la hipótesis planteada de Establecer la gestión de control repercute de manera favorable con la calidad de productos.

Análisis documental

H4. Analizar que una buena gestión repercute de forma positiva en la evaluación del desempeño de cada uno de los colaboradores de la Empresa Grifo Torres E.I.R.L. Picota, 2020.

Tabla 29*Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje*Gestión tabulación cruzada*

			Gestión			Total
			A veces	Casi siempre	Siempre	
Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	Casi nunca	Recuento	1	0	0	1
		Recuento esperado	,6	,2	,2	1,0
		% del total	20,0%	0,0%	0,0%	20,0%
	A veces	Recuento	2	0	1	3
		Recuento esperado	1,8	,6	,6	3,0
		% del total	40,0%	0,0%	20,0%	60,0%
	Casi siempre	Recuento	0	1	0	1
		Recuento esperado	,6	,2	,2	1,0
		% del total	0,0%	20,0%	0,0%	20,0%
Total	Recuento	3	1	1	5	
	Recuento esperado	3,0	1,0	1,0	5,0	
	% del total	60,0%	20,0%	20,0%	100,0%	

Tabla 30*Pruebas de chi-cuadrado*

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	5,556 ^a	4	,235
Razón de verosimilitud	5,684	4	,224
Asociación lineal por lineal	,625	1	,429
N de casos válidos	5		

a. 9 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperada

Interpretación: En la prueba del chi-cuadrado los resultados obtenidos como el valor es de 5,556a teniendo como grado de libertad 4, por tanto en la tabla de valor de la chi-cuadrado no supera los 9,488, esto quiere decir que se tomará la hipótesis antes planteada:

Analizar que una buena gestión repercute de forma positiva en la evaluación del desempeño de cada uno de los colaboradores de la Empresa Grifo Torres E.I.R.L. Picota, 2020.

Diseñar un Sistema de Control Estratégico Cuadro de Mando Integral para lograr una mejor gestión de la empresa Grifo Torres E.I.R.L. Picota, 2020.

El Cuadro de Mando Integral planifica para gestionar las diferentes actividades que se realizan dentro de la organización, dando seguimiento de forma constante para mejorar y tener un equilibrio entre todos los procesos a base de los resultados obtenidos anteriormente, buscando así lograr los objetivos y metas propuestas.

Propuesta Visión

Al 2026 ser la empresa líder en el rubro a nivel regional, con personal altamente capacitado y sobrepasando las expectativas esperadas por la empresa y clientes.

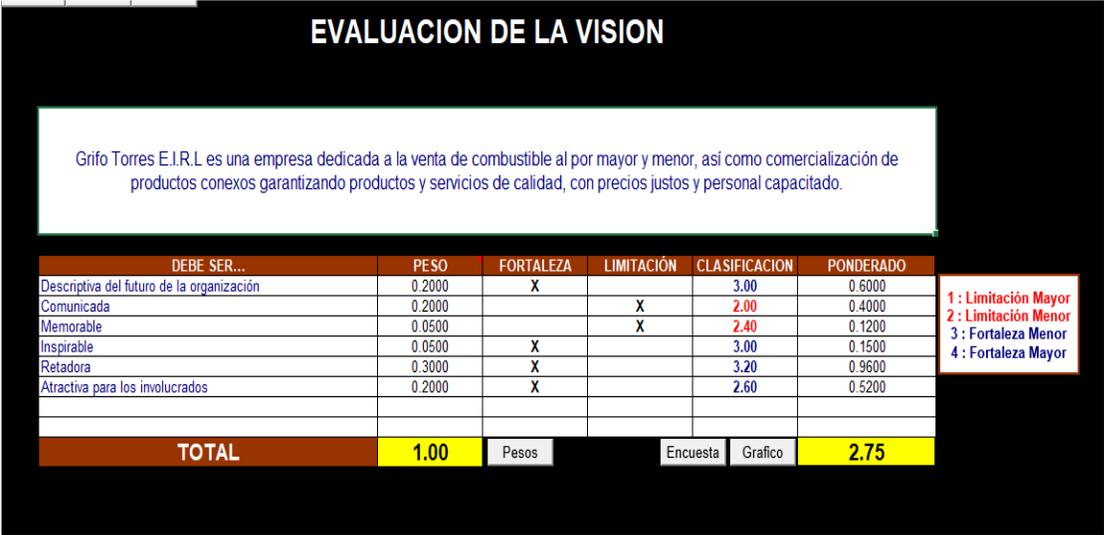


Figura 1 Evaluación de la visión

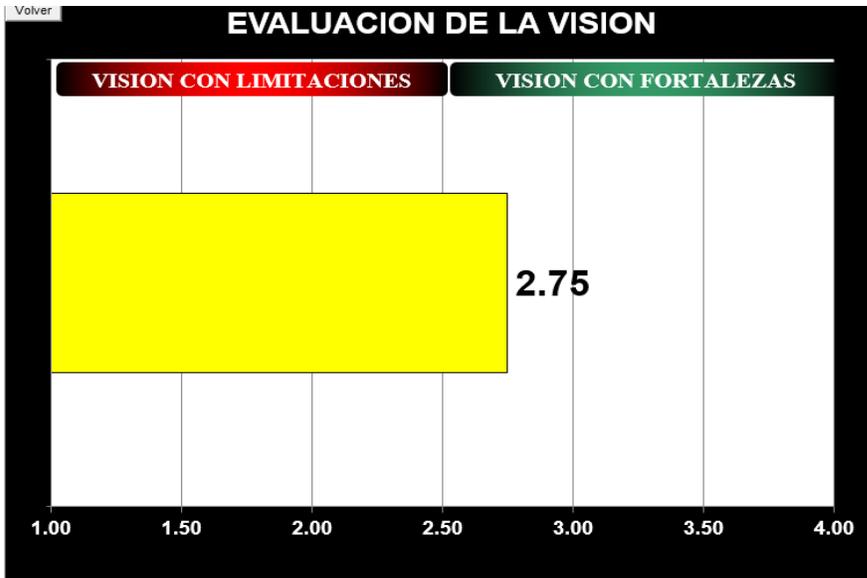


Figura 2 Evaluación de la visión

Propuesta Misión

Grifo Torres E.I.R.L es una empresa dedicada a la venta de combustible al por mayor y menor, así como comercialización de productos conexos garantizando productos y servicios de calidad, con precios justos y personal capacitado.

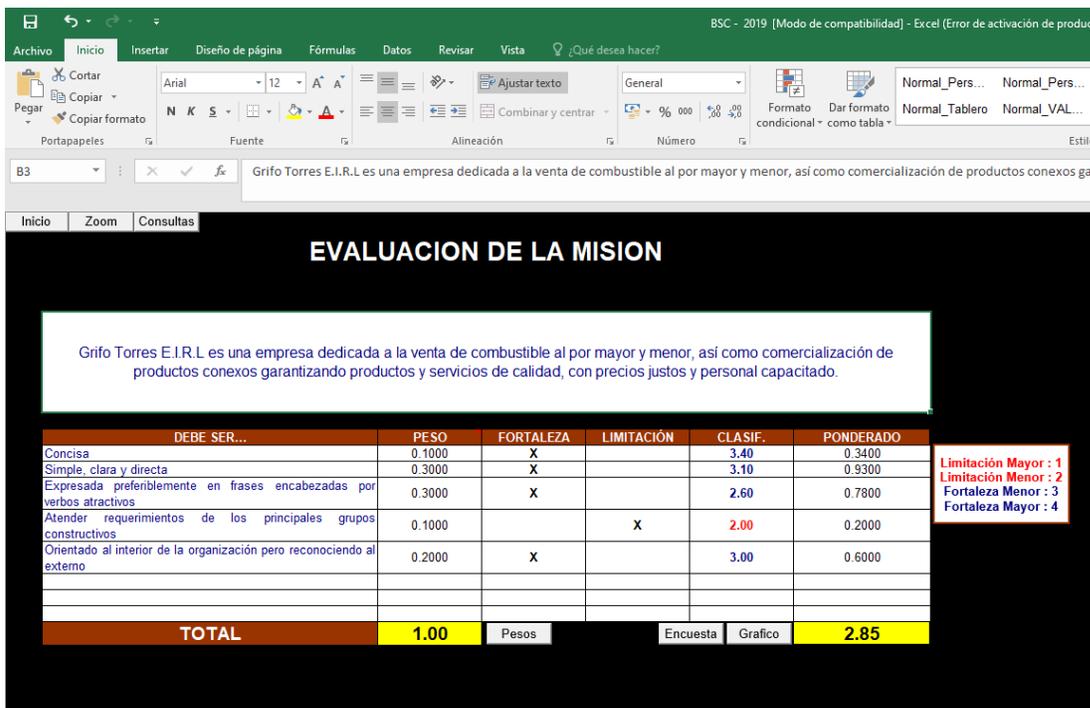


Figura 3 Evaluación de la misión

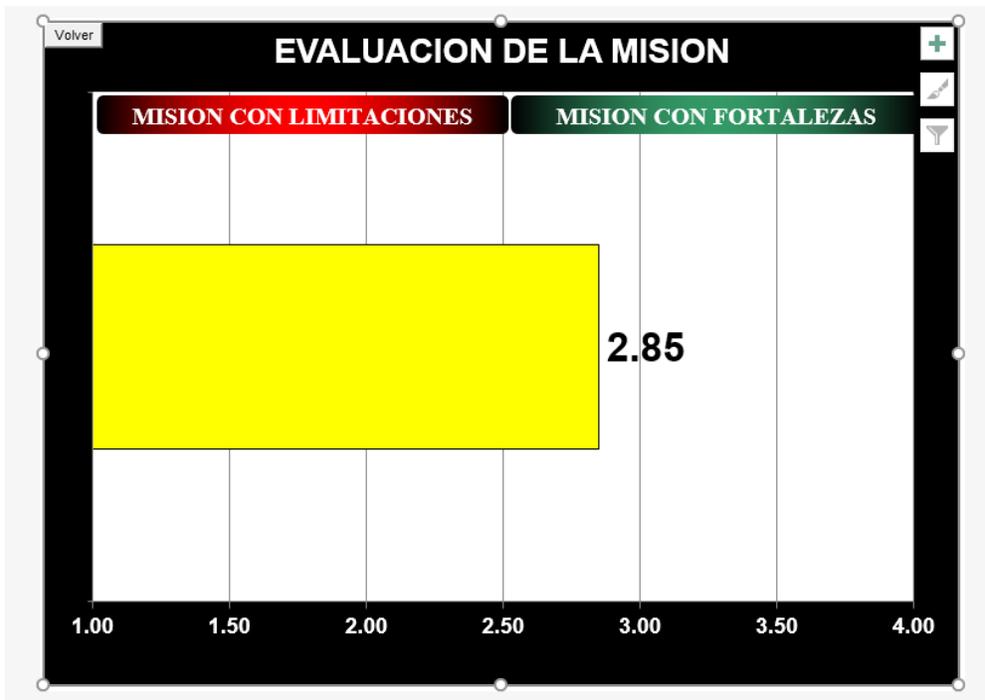


Figura 4 Evaluación de la misión

Propuesta de valores

Honestidad: Grifo Torres E.I.R.L es una empresa honesta con los precios justos.

Responsabilidad: Propician el cumplimiento responsable en la entrega de sus productos y servicios.

Respeto: Actuamos en armonía con los clientes y con los mismos trabajadores incentivando a tener un buen clima laboral.

Confianza: Ponemos dedicación al servicio y calidad en nuestros productos para así generar diferenciación y fidelizar a los clientes.

		VALORES DE LA ORGANIZACIÓN				
		Inicio Zoom Consultas				
		Gráfico Encuesta				
VALORES	DESCRIPCION	CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
Honestidad	Grifo Torres E.I.R.L es una empresa honesta con los precios justos			X		
Responsabilidad	Propician el cumplimiento responsable en la entrega de sus productos y servicios.					X
Honradez	Con los clientes y la empresa, mostrando siempre una actitud confiable y segura.			X		
Respeto	Actuamos en armonía con los clientes y con los mismos trabajadores incentivando a tener un buen clima laboral.					X
Confianza	Ponemos dedicación al servicio y calidad en nuestros productos para así generar diferenciación y fidelizar a los clientes.				X	

CALIFICACION	
01 :	Muy bajo
02 :	Escaso
03 :	Medio
04 :	Alto
05 :	Muy Alto

Figura 5 Valores de la organización

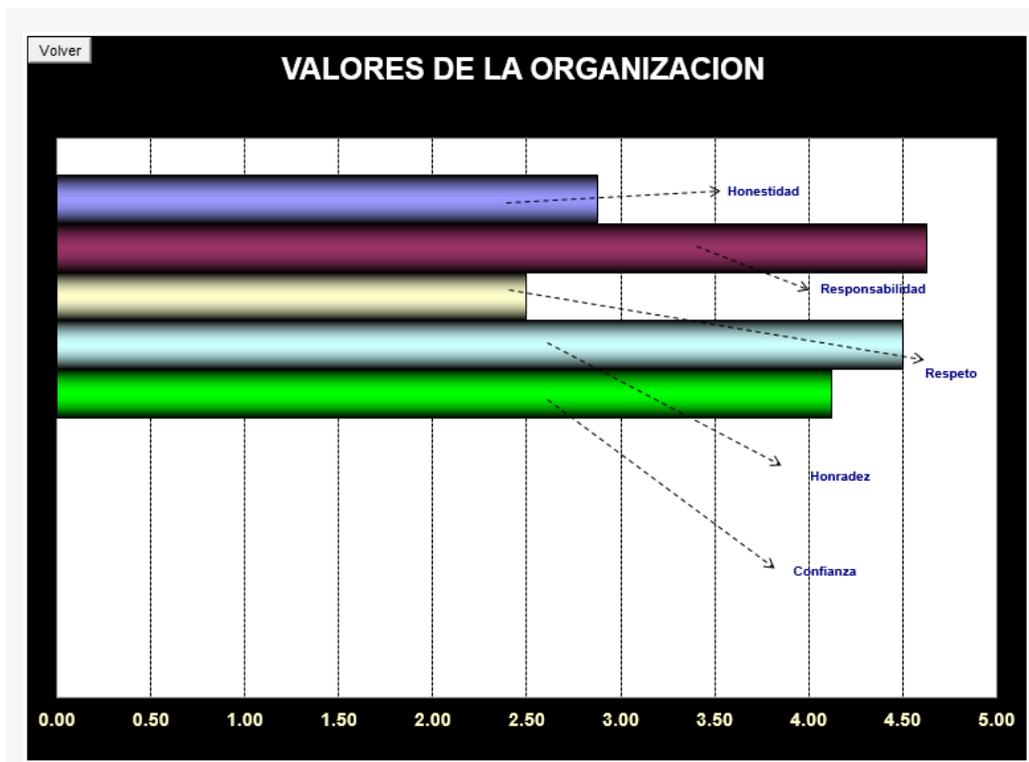


Figura 6 Valores de la organización

Propuesta de Organigrama

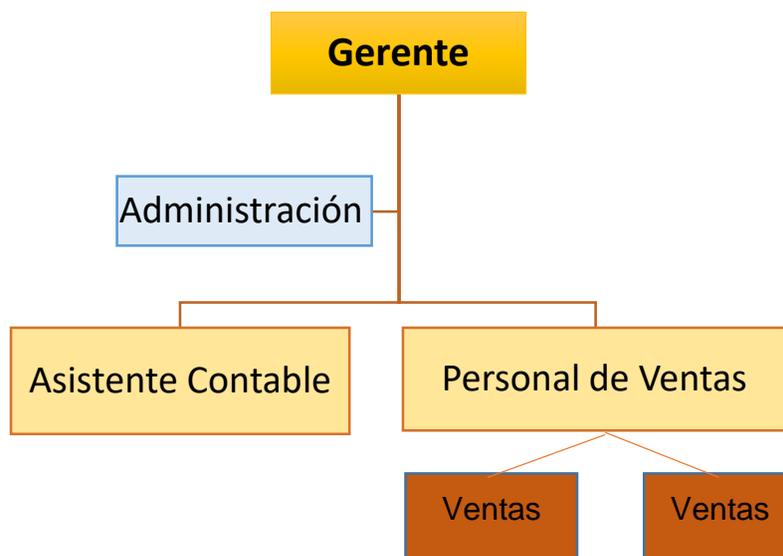


Figura 7 Organigrama

Matriz FODA

	FORTALEZAS-F	DEBILIDADES-D
ANÁLISIS INTERNO/ ANÁLISIS EXTERNO	Equipo de trabajo con experiencia Cuenta con un pequeño grupo de clientes fieles Calidad en los servicios y productos. Ubicación Precios Accesibles	Infraestructura pequeña. Bajo clima organizacional (comunicación, capacitación e integración) Escaso personal.
OPORTUNIDADES-O	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS F-O	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS D-O
Inversión en avance tecnológico Incremento del consumo Promociones Ampliación de la infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incrementar los ingresos con ampliación de la infraestructura y servicio rápido. ✓ Formar alianzas estratégicas de comercialización. ✓ Incrementar la cartera de clientes fieles 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Minimizar los costos. ✓ Implementar un programa de capacitación e integración para el personal. ✓ Incentivar al personal y a los clientes.
AMENAZAS-A	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS F-A	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS D-A
Crisis económica Constante variación de los precios de materias primas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar el estado de la mercadería de forma semanal. ✓ Implementar estrategias ante posibles riesgos. . ✓ Mantener un ambiente en buen estado e higiénico. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Garantizar calidad en el servicio y productos. ✓ Implementar un seguro contra riesgos. ✓ Buscar un proveedor fijo de Materias primas.

DIAGNOSTICO INTERNO				
MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO				
Encuesta Grafico				
	FACTOR INTERNO CLAVE	PESO	RATING	PONDERADO
F O R T A L E Z A S	Equipo de trabajo con experiencia	0.2000	3.62	0.7240
	Cuenta con un pequeño grupo de clientes fieles	0.1500	3.38	0.5070
	Calidad en los servicios y productos.	0.1000	3.38	0.3380
	Buena ubicación	0.1000	3.50	0.3500
	Precios Accesibles	0.1500	3.62	0.5430
L I M I T A C	Infraestructura pequeña.	0.1000	1.20	0.1200
	Bajo clima organizacional (comunicación, capacitación e integración)	0.1000	1.60	0.1600
	Escaso personal.	0.1000	1.30	0.1300
	Carencia de un plan estratégico			

Figura 8 Diagnóstico interno

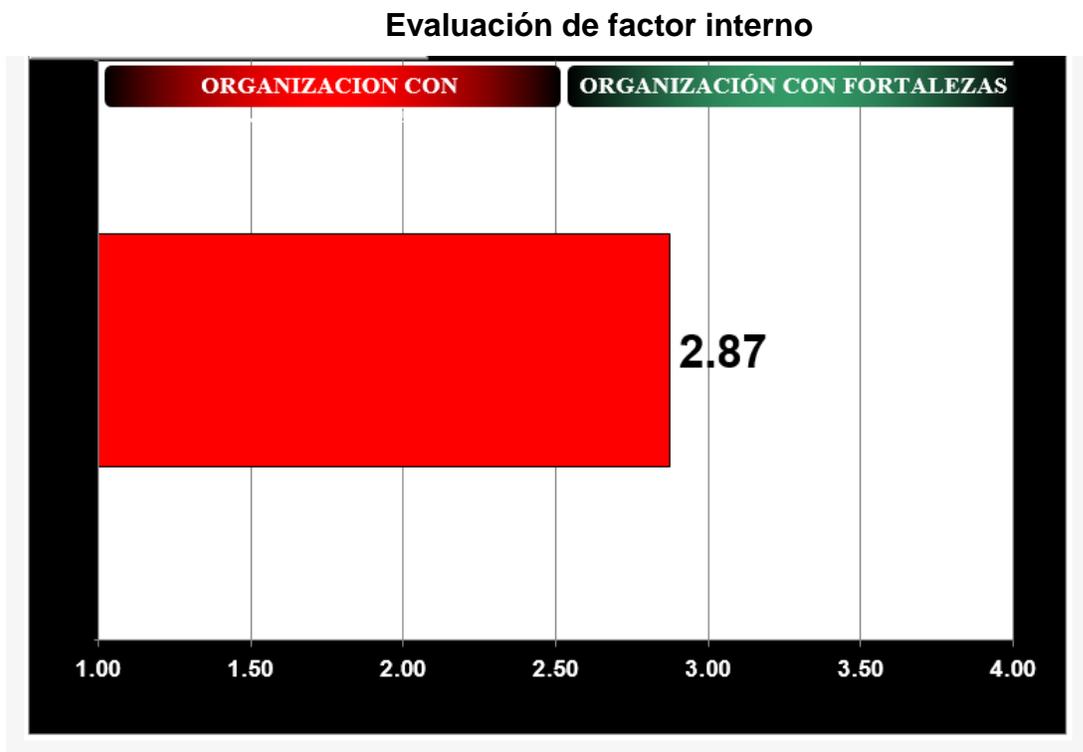


Figura 9 Evaluación del factor interno

Inicio		Zoom		Consultas		DIAGNOSTICO EXTERNO		
MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO						Encuestas	Grafico	
FACTOR EXTERNO CLAVE						PESO	RATING	PONDERADO
O P O R T U N I D A D E S	Inversión en avance tecnológico					0.1800	3.75	0.6750
	Incremento del consumo					0.1900	3.50	0.6650
	Promociones					0.1900	3.75	0.7125
	Ampliación de la infraestructura					0.1900	3.62	0.6878
R	Crisis económica					0.0700	1.62	0.1134
	Constante variación de los precios de materias primas					0.0900	1.25	0.1125
	Perdidas del producto por malas condiciones de almacenamiento.					0.0900	1.62	0.1458

Figura 10 Diagnóstico externo

Elementos claves de los Objetivos Estratégicos

OBJETIVO ESTRATÉGICO PROPUESTO EN ENUNCIADO	Perspectiva	Están alineados con la Visión	Están alineados con la Misión	Están vinculados al crecimiento de los actores de la . . .	Son independientes de los demás	Son independientes de las industrias relacionadas v de	Son orientados a las necesidades del mercado	Agregan Valor
Incrementar los ingresos con la ampliación de la infraestructura y servicio rápido.	1	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Formar alianzas estratégicas de comercialización con empresas públicas y privadas	2	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Incrementar la cartera de clientes fidelizándolos con campañas promocionales	2	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Implementar un sistema de control de mercaderías para gestión de inventarios	3	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Implementar estrategias ante posibles riesgos.	4	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI

Mantener un ambiente en buen estado e higiénico	5	SI						
Minimizar los costos, con el control de insumos y materiales desperdiciados	5	SI						
Implementar un programa de capacitación e integración para el personal.	4	SI						
Incentivar al personal a través de bonos	4	SI						
Garantizar calidad en el servicio y productos.	3	SI						
Implementar un seguro contra riesgos	3	SI						
Adquirir nuevos proveedores con precios más competitivos de Materias primas	5	SI						

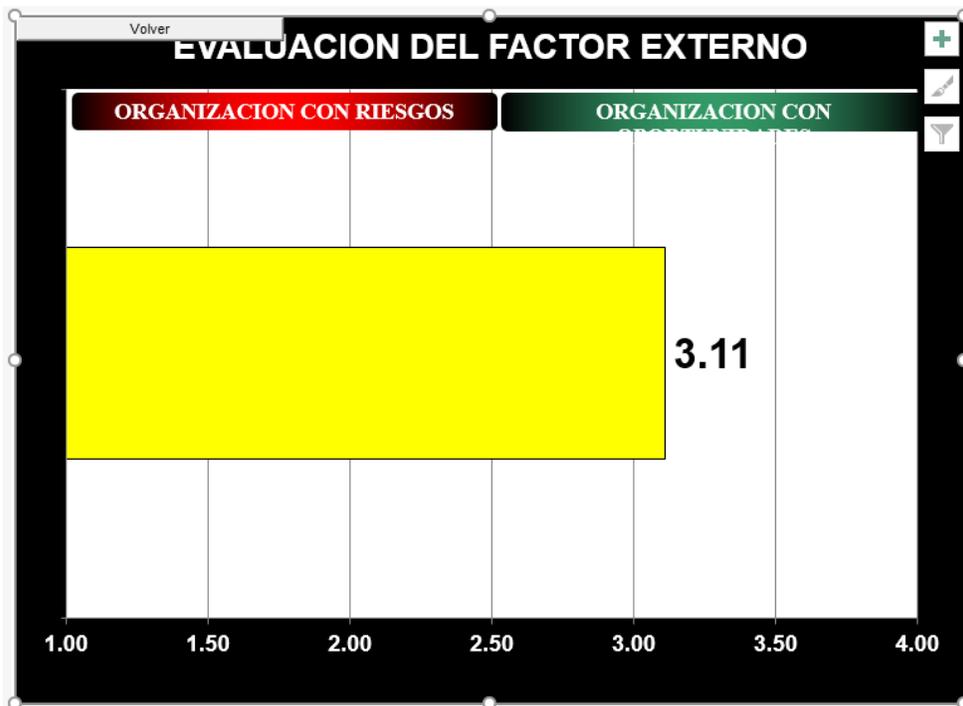


Figura 11 Evaluación del factor externo

Mapa de Objetivos Estratégicos

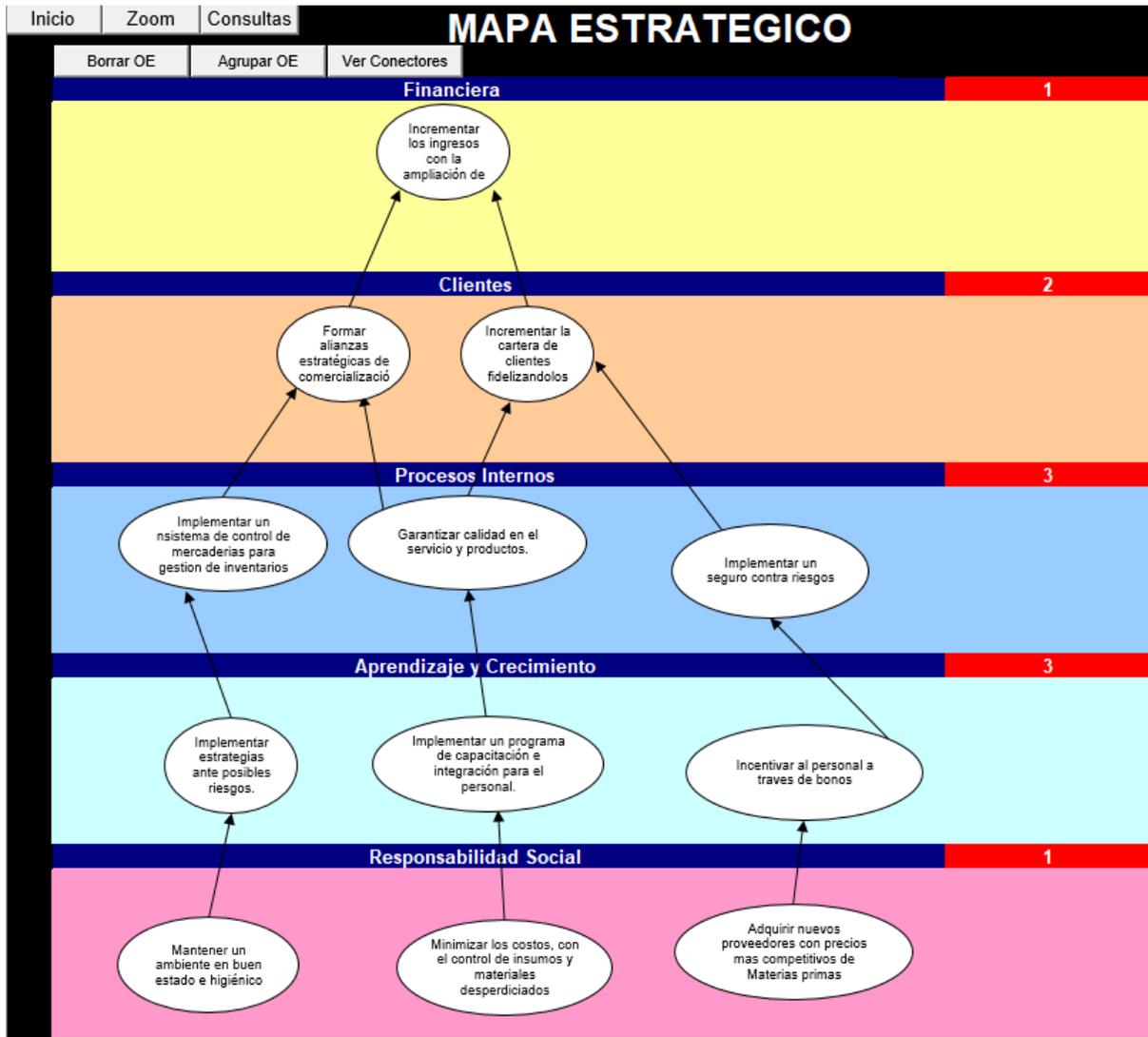


Figura 12 Mapa estratégica

Diseñar estrategias en la perspectiva Financiera de la empresa.

Financiera					
Borrar	Matriz	Indicador	Inductor	Iniciativa	Todo
Objetivo Estratégico	Indicador	Inductor	Iniciativas		
Incrementar los ingresos con la ampliación de la infraestructura y servicio rápido.	Estados financieros de la empresa	Incrementar servicios de lavadero y mini market	Construir locales para lavadero y minimarket		

Figura 13 Estrategias financieras

Inicio		Zoom		Consultas							
Financiera											
Borrar		Matriz		Indicador		Inductor		Iniciativa		Todo	
Objetivo Estrategico		Indicador		Base	Frec.	Unid.	Meta	F. Verificacion		Responsable	
Incrementar los ingresos con la ampliación de la infraestructura y servicio rápido.		Estados financieros de la empresa		Capital de trabajo	anual	N° de Servicios implementados	30%	Informes del rendimiento economico del servicio		Gerente	

Figura 14 Estrategias financieras

Diseñar estrategias en la perspectiva de Cliente de la empresa.

Cientes											
Borrar		Matriz		Indicador		Inductor		Iniciativa		Todo	
Objetivo Estrategico		Indicador		Inductor		Iniciativas					
Formar alianzas estratégicas de comercialización con empresas publicas y privadas		% de crecimiento de ventas		Obtener nuevas alianzas estrategicas		Realizar visitas a las instituciones publicas y privadas					
Incrementar la cartera de clientes fidelizandolos con campañas promocionales		% de incremento de clientes		Mejora en promociones y servicio al cliente		Implementacion en estrategias de marketing.					

Figura 15 Estrategias financieras/cliente de la empresa

Cientes											
Borrar		Matriz		Indicador		Inductor		Iniciativa		Todo	
Objetivo Estrategico		Indicador		Base	Frec.	Unid.	Meta	F. Verificacion		Responsable	
Formar alianzas estratégicas de comercialización con empresas publicas y privadas		% de crecimiento de ventas		ventas netas mensuales	mensual	N° de alianzas	20%	Informe de alianzas		Gerente	
Incrementar la cartera de clientes fidelizandolos con campañas promocionales		% de incremento de clientes		ventas netas mensuales	mensual	N° de clientes	15%	Informe del área de contabilidad y ventas		Jefe de ventas y cajero	

Figura 16 Estrategias financieras/cliente de la empresa

Clientes							
Inicio	Zoom	Consultas					
Borrar	Matriz	Indicador	Inductor	Iniciativa	Todo		
Objetivo Estratégico	Iniciativas	Que	Por Que	Como	Quien	Cuando	Cuanto
Formar alianzas estratégicas de comercialización con empresas públicas y privadas	Realizar visitas a las instituciones públicas y privadas	Obtener nuevas alianzas estratégicas	Para incrementar las ventas de las empresas	A través de convenios institucionales	Gerente	Al inicio de ener, juni y octubre	1000
Incrementar la cartera de clientes fidelizandolos con campañas promocionales	Implementacion en estrategias de marketing.	Incrementar el numero de nuevos clientes	Para medir la fidelización y satisfacción de nuestros clientes con la empresa.	A través de los reportes del área de ventas y contabilidad.	Contabilidad y jefe de ventas	Al finalizar las ventas del mes	2000

Figura 17 Estrategias financieras/cliente de la empresa

Diseñar estrategias en la perspectiva de Procesos Internos de la empresa.

Procesos Internos					
Borrar	Matriz	Indicador	Inductor	Iniciativa	Todo
Objetivo Estratégico	Indicador	Inductor	Iniciativas		
Implementar un nsistema de control de mercaderias para gestion de inventarios	% de mercaderias en stock	Informe de stock de mercaderia	Programa de motivación al área de almacenes y ventas		
Garantizar calidad en el servicio y productos.	% de mercaderia defectuosa	Informe de mercaderia defectuosa	Programa de capacitación al área de logística y almacén		
Implementar un seguro contra riesgos	% de accidentes	Capacitar al personal en temas relacionados a la seguridad y riesgos en el trabajo	Programa de capacitación de personal		

Figura 18 Estrategias/ proceso internos de la empresa

Procesos Internos							
Borrar	Matriz	Indicador	Inductor	Iniciativa	Todo		
Objetivo Estratégico	Indicador	Base	Frec.	Unid.	Meta	F. Verificación	Responsable
Implementar un nsistema de control de mercaderias para gestion de inventarios	% de mercaderias en stock	Productos actuales	semestral	Unidades	100% de mercaderia en Stock	Informe de stock y almacenes	Jefe de almacen y logistica
Garantizar calidad en el servicio y productos.	% de mercaderia defectuosa	productos actuales en stock	mensual	Unidades	100% de producto en buena calidad	Informe de mercaderia defectuosa	Jefe de almacen y logistica
Implementar un seguro contra riesgos	% de accidentes	Insumos en almacén	mes	Unidades	Minimizar el 100% de los accidentes	Informe de gestion de talento humano	Jefe de almacén y logistica

Figura 19 Estrategias/ proceso internos de la empresa

Procesos Internos							
Borrar	Matriz	Indicador	Inductor	Iniciativa	Todo		
Objetivo Estrategico	Iniciativas	Que	Por Que	Como	Quien	Cuando	Cuanto
Implementar un sistema de control de mercaderías para gestión de inventarios	Ingresar el stock actual de la empresa en el sistema	tener el control de la mercadería en stock	Para evitar la pérdida y deterioro de los productos y sobre costo de almacen	A través de reportes del sistema logístico	jefe de logística	Al finalizar cada mes	5000
Garantizar calidad en el servicio y productos.	Programa de capacitación al área de logística y almacén	Mejorar la calidad del servicio y productos 0 defectos	Para optimizar el manejo de los recursos	Reporte de productos de buen estado y fallidos	jefe de logística	Al finalizar cada mes	1000
Implementar un seguro contra riesgos	Programa de capacitación de personal	Disminuir los accidentes y riesgos laborales	Fortalecer las habilidades de los trabajadores y reducir accidentes	atraves de capacitaciones del personal	jefe de gestion de talento humano	Al inicio y al finalizar cada semestre	2000

Figura 20 Estrategias/ proceso internos de la empresa

Diseñar estrategias en la perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje de la empresa.

Aprendizaje y Crecimiento					
Borrar	Matriz	Indicador	Inductor	Iniciativa	Todo
Objetivo Estrategico	Indicador	Inductor	Iniciativas		
Implementar estrategias ante posibles riesgos.	% de rendimiento laboral	Plan de gestión riesgos laborales	Liderazgo, compromiso y responsabilidad por el encargado de producción.		
Implementar un programa de capacitación e integración para el personal.	% de participación del personal	Plan de capacitación de personal	Liderazgo, compromiso y responsabilidad por el encargado de producción.		
Incentivar al personal a través de bonos	% de incremento de ventas	Plan de bonos e incentivos de ventas	Incremento de la ventas		

Figura 21 Aprendizaje y crecimiento

Aprendizaje y Crecimiento							
Borrar	Matriz	Indicador	Inductor	Iniciativa	Todo		
Objetivo Estrategico	Indicador	Base	Frec.	Unid.	Meta	F. Verificacion	Responsable
Implementar estrategias ante posibles riesgos.	% de riesgo laboral	20%	mensual	accidentes	100%	Informe de accidentes y riesgos laborales	Gerente
Implementar un programa de capacitación e integración para el personal.	% de participación del personal	3	semestral	capacitaciones	100%	Informe de capacitaciones	jefe de talento humano
Incentivar al personal a través de bonos	% de incremento de ventas	15%	mensual	bonos	50%	Informe de ventas	jefe de talento humano

Figura 22 Aprendizaje y crecimiento

Aprendizaje y Crecimiento							
Objetivo Estrategico	Iniciativas	Que	Por Que	Como	Quien	Cuando	Cuanto
Implementar estrategias ante posibles riesgos.	Identificar las principales causas de accidentes y los riesgos laborales	Disminuir los accidentes e identificar los riesgos	Tener trabajadores más seguros y con condiciones laborales adecuadas	Realizar charlas educativas	jefe de Talento Humano	Cada semestre	1000
Implementar un programa de capacitación e integración para el personal.	Liderazgo, compromiso y responsabilidad por el encargado de producción.	Mejorar el clima laboral y el trabajo articulado en equipo	Obtener mejor rendimiento laboral	Realizar charlas técnicas y de especialidad	jefe de Talento Humano	mensual	3000
Incentivar al personal a través de bonos	Incremento de las ventas	Mejorar el ingreso de a través de las ventas	Obtener mayor rentabilidad	Realizar reconocimiento con bonos al rendimiento en las ventas	jefe de Talento Humano	mensual	2000

Figura 23 Aprendizaje y crecimiento

Tablero de control de Mando

TABLERO DE CONTROL										
Indicador										
Borrar Todo Graficar Grabar Borrar Historial Exportar Datos										
Indicador	Frec.	Unid.	PELIGRO	PRECAUCION	META	TIPO	REAL			
Estados financieros de la empresa	anual	N° de Servicios implementados	10	20	30	D	25	NIVEL ACEPTABLE		⊖
% de crecimiento de ventas	mensual	N° de alianzas	10	17	20	D	11	TODAVIA NO ERES EFECTIVISTA		⊖
% de incremento de clientes	mensual	N° de clientes	5	8	15	D	8	TODAVIA NO ERES EFECTIVISTA		⊖
% de mercaderías en stock	semestral	Unidades	5	10	20	D	15	NIVEL ACEPTABLE		⊖
% de mercadería defectuosa	mensual	Unidades	15	30	60	D	50	NIVEL ACEPTABLE		⊖
% de accidentes	mes	Unidades	20	40	80	D	30	TODAVIA NO ERES EFECTIVISTA		⊖
% de riesgo laboral	mensual	accidentes	10	30	85	D	60	NIVEL ACEPTABLE		⊖
% de participación del personal	semestral	capacitaciones	10	20	60	D	50	NIVEL ACEPTABLE		⊖
% de incremento de ventas	mensual	bonos	50	100	400	D	300	NIVEL ACEPTABLE		⊖
Sistema de base de datos de clientes	mensual	Areas	1	2	3	D	2	TODAVIA NO ERES EFECTIVISTA		⊖

Figura 24 Tablero de control

V. DISCUSIÓN

El presente estudio tuvo como propósito general: Implementar un Sistema de Control Estratégico Diseñando el Cuadro de Mando Integral para lograr una mejor gestión que permita lograr los objetivos de la empresa Grifo Torres E.I.R.L. Picota, 2020.

De igual manera, por medio de sus dimensiones perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva interna y perspectiva de crecimiento y aprendizaje ha permitido determinar la incidencia entre los temas estudiados.

Los resultados, han permitido aceptar las siguientes hipótesis alternas:

Primera hipótesis: H_1 : Demostrar que tener el control de una buena gestión financiera repercute significativamente en la rentabilidad. Los resultados estadísticos del chi-cuadrado, tuvieron como valor 5,000 a con grado de libertad 2 que no supera el 5,991, es decir que se tomó en cuenta la hipótesis planteada, debido a que existe incidencia significativa. Por cuanto se evidencio que, la empresa no tiene un personal calificado para verificar las condiciones de los bienes de forma constante, donde son los mismos colaboradores, que llevan el control al momento del ingreso del bien, sin ser especialista o encargado para dicha función. De igual manera, a veces, las ventas no son esperadas por la empresa, en muchas ocasiones hay temporadas bajas la cual afecta de gran proporción. Por otro lado, a veces la empresa cuenta con capacidad de endeudamiento, por ello, la empresa generó rentabilidad en los 2 últimos años, sin embargo, pese al crecimiento económico, aún existen falencias que deben mejorar por el bien de la organización. Los resultados encontrados, guardan relación con el estudio elaborado por Jadeed (2016), cuyo título fue: El Cuadro de Mando Integral y sus Efectos a la Rentabilidad, de igual manera, el autor concluye que; el Cuadro de Mando Integral planifica y gestiona estratégicamente, la cual es utilizada para ordenar las diferentes actividades que realiza la organización para lograr los objetivos, entre ellos, la mejora de la rentabilidad. Este sistema de control sirve para medir el rendimiento y tiene un papel relevante para tener una ventaja competitiva. Por ello un sistema de control debe

dar seguimiento a cada uno de los resultados para tener un equilibrio de los resultados obtenidos.

Segunda hipótesis: H_1 : Establecer una buena gestión incide de forma favorable en la fidelización de los clientes. El resultado estadístico evidenció la prueba del chi-cuadrado, donde se obtuvo como valor 5,556 a con grado de libertad 4, teniendo un valor de la chi-cuadrado (9,488), por ello se ha tomado la hipótesis planteada. Debido a que los clientes suelen fidelizarse en un 40%, evidenciando que la empresa debe elaborar estrategias que permitan fidelizar a más clientes. Así también, se consideró necesario recibir sugerencias, para que, de esa forma la organización busque soluciones que le permitan crecer en el mercado. Por otro lado, casi siempre, la empresa comprende las necesidades de sus clientes y cumple con las expectativas de los mismos, sin embargo, existe un porcentaje de insatisfacción en algunos clientes. Los resultados tienen relación con el estudio elaborado por Chávarry y Vásquez (2016), cuyo título fue Diseño e implementación de un cuadro de mando integral para mejorar la gestión en la sucursal del BAZ Oficina-Chepén, quien concluyó que, con la implementación del CMI en la empresa Baz de la ciudad de Trujillo, el nivel de satisfacción del cliente, se incrementó en un 8.5%, de igual manera, por otro lado, el nivel de satisfacción del usuario incrementó en un 28%, el tiempo de atención al cliente redujo en un 48.5% y el tiempo de toma de decisiones directivas redujo en un 47.5%. También, tiene similar relación con el trabajo de investigación realizado por Pulpillo (2017), en su estudio titulado Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica y retributiva, llegó a concluir que; se pudo reconocer que para la implementación del cuadro de mando integral es esencial considerar las competencias comunes al perfil de la empresa y competencias dependientes al departamento empresarial. Frente a ello se reconoce que el CMI permite que los colaboradores puedan identificar fácilmente las metas organizacionales y, a su vez, contribuye con el desarrollo de la capacidad interna.

Tercera hipótesis: Una buena gestión de control repercute de manera favorable con la calidad de productos. El estadístico de la prueba del chi-cuadrado, dio como resultado,

el valor de 5,556 a con grado de libertad 4, por tanto, en la tabla de valor de la chi-cuadrado fue de 9,488, lo cual indica que, el valor no es superado, por lo tanto se ha tomado en cuenta la hipótesis planteada, dicho resultado se debe a que, la organización, a veces, en un 60%, cuenta con proceso logístico adecuado, que facilite el proceso de adquisiciones y otras actividades dentro de la empresa, por el contrario, el 40% restante, supone que la empresa no tiene un proceso logístico adecuado, impidiendo que, al momento de requerir algo, la empresa no se encuentre debidamente preparado. Por otro lado, el gerente suele preocuparse por sus colaboradores, pero, en algunas ocasiones, los trabajadores sienten que, no se preocupan por el bienestar de cada uno de ellos, teniendo en cuenta que, son la pieza principal de la organización. Todo esto ha permitido que la calidad del producto ofrecido por la empresa no alcance el nivel óptimo y se vea perjudicado por dichas falencias. Los resultados tienen similar relación el estudio elaborado por López y Gómez y Joao (2018), cuyo título fue Reacciones de los empleados al uso de sistemas de control de gestión en hospitales: motivación frente a amenaza, asimismo, el autor del estudio llegó a concluir que al implementar el sistema de control promueven a los colaboradores a desarrollar conductas direccionados con los objetivos de la empresa, con el propósito de que cada uno de los colaboradores pueda observar como fuente de motivación o como amenaza.

Cuarta hipótesis: El análisis de una buena gestión repercute de forma positiva en la evaluación del desempeño de cada uno de los colaboradores. El resultado de la prueba del chi-cuadrado obtenido, tuvo un valor de 5,556, así mismo ha teniendo como grado de libertad 4, por tanto, en la tabla de valor de la chi-cuadrado no supera los 9,488, esto quiere decir que, se ha tomado la hipótesis antes planteada: Dichos resultados se deben a que, la empresa no suele tener un adecuado sistema de control que brinde información oportuna, de igual manera, no existe personal especializado que vaya de acorde a cada área establecida en la organización. Por otro lado, los resultados muestran que el 100% de encuestados, estima que a veces los colaboradores son capacitados, debido a que solo se limitan a realizarlo cuando encuentran falencias en los colaboradores, más no, para incrementar sus conocimientos. Por último, la organización no cuenta con una mejora diaria para favorecer el crecimiento de la

misma. Los resultados mostrados, tienen similar relación con la investigación efectuada por Solórzano (2015), en su estudio titulado Propuesta de implementación del Balanced Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) para medir la gestión de recursos financieros y humanos de la empresa Editorial Don Bosco en la ciudad de Cuenca, el autor del estudio concluye que; la empresa ubicada en Ecuador, no cuenta con un manual de procedimientos, de igual manera, no utilizan un programa de control, el cual permita medir el nivel de satisfacción de sus clientes. De igual forma, no realizan estudios de mercado previo al lanzamiento de nuevos productos y tampoco se entregan incentivos a los colaboradores, lo cual permite optimizar su rendimiento y medir su desempeño. Frente a ello, la implementación del Cuadro de mando integral, ha permitido reconocer íntegramente las metas estratégicas de la empresa en función a su misión y visión.

Para finalizar, como hipótesis general: La Implementación del Cuadro de Mando integral incide de forma positiva en la mejora de la gestión en la empresa Grifo Torres E.I.R.L. Picota, 2020. El estadístico dio como resultado por medio de la prueba de chi-cuadrado un valor de 2,222 con un grado de libertad de 1 siendo menor de 3.841, lo cual significa que hay rechazo de la hipótesis nula, además, tiene una correlación entre las variables planteadas. Los resultados evidenciados, tienen relación con el estudio elaborado por Veneros (2016), cuyo título fue Importancia del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para mejorar los indicadores financieros de la empresa de transporte Ave Fénix S.A.C, quien ha concluido que, la empresa Fenix en la ciudad de Trujillo, la implementación del Cuadro de mando integral dentro de la organización incidió positivamente, por cuanto ha permitido que ésta sea más eficiente, competitiva y rentable, facilitado la toma de decisiones asertivas en base a los indicadores.

Para terminar, la empresa Grifo Torres E.I.R.L. muestra la situación actual en la que la empresa se encuentra, teniendo falencias en las diferentes gestiones que realiza, donde al diseñar un Cuadro de Mando Integral para implementarlo favorecerá a la empresa a optimizar recursos como costos, gastos, evaluando el desempeño de cada

uno de los colaboradores para saber la eficiencia, y tener una mejora significativa en su gestión, logro de objetivos y metas planteadas.

VI. CONCLUSIONES

- 6.1. Al implementar el Cuadro de Mando Integral, que es una herramienta de control ayuda a cumplir las metas y objetivos trazados por las empresas, el cual permite medir el rendimiento de los trabajadores, la rentabilidad, saber si la empresa satisface la necesidad de los clientes, el manejo de sus gestiones teniendo así una ventaja competitiva, permitiendo el mejoramiento y crecimiento continuo de la organización.,
- 6.2. El control de una buena gestión financiera repercute de manera significativa en la rentabilidad, por los resultados estadísticos del chi- cuadrado, con un valor 5,000 a con grado de libertad 2 que no supera el 5,991, debido a que, existe incidencia significativa, por cuanto, la empresa no tiene un personal calificado para verificar las condiciones de los bienes, de igual manera, las ventas no son las más favorables. Por otro lado, la empresa generó rentabilidad, pese ello, aún existen falencias que deben ser solucionadas.
- 6.3. La gestión incide de forma favorable en la fidelización de los clientes, debido a que el resultado estadístico evidenció la prueba del chi- cuadrado, donde se obtuvo como valor 5,556 a con grado de libertad 4, teniendo un valor de chi-cuadrado (9,488), Debido a que los clientes pocas veces suelen fidelizarse, por otro lado, casi siempre, la empresa comprende las necesidades de sus clientes y cumple con las expectativas de los mismos.
- 6.4. Una buena gestión de control repercute de manera favorable en la calidad de productos, por cuanto la prueba del chi- cuadrado, dio como resultado, incidencia entre ambos, porque, la organización, a veces, cuenta con proceso logístico que facilite las adquisiciones y otras actividades, no suele tener un adecuado sistema de control que brinde información oportuna, no existe evaluación del desempeño de cada uno de los colaboradores que vaya de acorde a cada área establecida, los colaboradores no son

capacitados continuamente. Todo esto ha permitido que la calidad del producto ofrecido por la empresa no alcance el nivel óptimo.

- 6.5. La Implementación del Cuadro de Mando integral incide de forma positiva en la mejora de la gestión en la empresa Grifo Torres E.I.R.L. Picota, 2020, debido a que el estadístico dio como resultado por medio de la prueba de chi-cuadrado un valor de 2,222 con un grado de libertad de 1 siendo menor de 3.841, lo cual significa que existe una correlación entre las variables planteadas.

VII. RECOMENDACIONES

- 7.1. Se recomienda al gerente del Grifo Torres E.I.R.L. Picota, establecer un plan que permita la mejora total del rendimiento económico, comparando estados financieros a modo trimestral que logren una adecuada gestión con colaboradores que muestren la capacidad suficiente para el desarrollo de estas actividades.
- 7.2. Al administrador Grifo Torres E.I.R.L. Picota, se recomienda elaborar estrategias que permitan incrementar la fidelización de los clientes por medio de ofertas o promociones por el servicio otorgado. De igual manera, seguir atendiendo a las solicitudes de cada cliente y no bajar la guardia, teniendo en cuenta que la competencia también es una amenaza para la empresa.
- 7.3. Al administrador Grifo Torres E.I.R.L. Picota, elaborar a reuniones periódicamente, para mejorar el proceso logístico, de manera que las adquisiciones se den de forma eficiente y la cual permita ofrecer un servicio de calidad en los tiempos establecidos, también se recomienda, escuchar las opiniones de los colaboradores y mostrar el interés en ellos continuamente.
- 7.4. Al administrador E.I.R.L. Picota, se le recomienda capacitar a los colaboradores frecuentemente con el propósito de incrementar los conocimientos de cada uno de ellos, de esta forma, la organización saldrá beneficiada y se podrá tener un sistema de control eficiente, capaz de otorgar información correcta acerca de las operaciones de la compañía.
- 7.5. Al administrador del Grifo Torres E.I.R.L. Picota, implementar el cuadro de mando digital, debido a que este contribuiría en la mejora de la gestión de la organización, desde la perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva interna y perspectiva de crecimiento y aprendizaje.

REFERENCIAS

- Ahumada, E. & Perusquia, J. (2015). Business intelligence: Strategy for competitiveness development in technology-based firms. *Contaduría y Administración*, 61(2016), 127-158
- Argüello, E. & Quesada, C. (2015). Implementación del Cuadro de Mando Integral en pequeñas empresas: Una revisión de literatura. *Ciencias Económicas*, 33(2), 79-120
- Awadallah, E. & Allam, A. (2015). A critique of the Balanced Scorecard as a performance measurement tool. *International Journal of Business and Social Science*, 6(7), 91-98
- Botero, L. (2017). El liderazgo en la gestión administrativa como impulsor de la estrategia para la competitividad internacional empresarial. *Revista Ciencias Estratégicas*, 25(38), 271-276
- Castillo, H. (2015). *Propuesta de implementación de un cuadro de mando integral y su incidencia en la gestión empresarial de la empresa Molino Samán S.R.L. año 2014* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo, Perú. Recuperado de:
http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2113/castilloalva_huber.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chávarry, C. & Vásquez, D. (2016). *Diseño e implementación de un cuadro de mando integral para mejorar la gestión en la sucursal del BAZ Oficina-Chepén* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo, Perú. Recuperado de:
<http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/1082>
- Chuquizuta, C. (2018). *Propuesta de un modelo Balanced Scorecard (CMI) como herramienta para mejorar la gestión integral de la empresa industrial Amazonía*

S.A.C. en la ciudad de Chachapoyas, 2018 (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.untrm.edu.pe/bitstream/handle/UNTRM/1479/CHUQUIZUTA%20TORRES%20CHARLOT%20DEIVI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Comas, R., Nogueira, D., Romero, F., & Lumpuy, M. (2015) en su artículo *Integration of management control tools. Analysis of a case study*. Enfoque UTE. Quito. Recuperado de: http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-65422015000300001&lang=es

Cruz, S. (2018). Design of improvement plan for administrative management applied to Lubrilad company. Guayaquil. Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/28538>

Dávila, A. (2015) The Balanced Scorecard. P:5 Recuperado de: <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20c-el-cuadro-de-mando-integrl-antonio-davila-iese.pdf>

Estrada, J. (2016). Improvement of the competitiveness of a port through a new strategy management model applying the Balanced ScoreCard. Recuperado de: <http://oa.upm.es/535/>

Ganga, F. et al. (2015). Strategic Administration: Application of the Balanced Scorecard (BSC) to a Non-Governmental Organization. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(1), 136-159

Grajales, J. & Maldonado, L. (2015). *Diseño del Balanced Scorecard para la empresa Laminados Jab S.A.S.* (Tesis de pregrado). Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. Recuperado de: <https://docplayer.es/34467971-Diseno-del-balanced-scorecard-bsc-para-la-empresa-laminados-jab-s-a-s-jorge-ivan-grajales-garcia-lina-maria-maldonado-huerfano.html>

Hernández, H., Barrios, I. & Martínez, D. (2018). Quality Management: Key element for the development of organizations. *Criterio libre*, 16(28), 179-195

- Jadeed, A. 2016. *El Cuadro de Mando Integral y sus efectos a la Rentabilidad*. (Tesis de pregrado) Universidad de Oviedo. Recuperado de: http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/40762/1/TD_AliJadeed.pdf
- Kaplan, R & Nortón, D. (2017). The Balanced Scorecard. 14. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/90646972.pdf>
- Kopecka, N. (2015). The Balanced Scorecard Implementation, Integrated approach and the quality of its Measurement. *Procedia Economics and Finance*, 25(2015),59-69
- Maldonado, J. (2018) Process management.46. Recuperado de: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642006000100005
- López E., Gómez, J., & Joao, R. (2018). *Employee reactions to the use of management control systems in hospitals: motivation vs. Threat*. Original. Recuperado de: <https://scielosp.org/pdf/gs/2018.v32n2/129-134/en>
- Manrique, A. (2016). Management and design: Convergence disciplinar. *Pensamiento & Gestión*, 1(40), 129-158
- Martínez, C. (2004). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia. *Innovar Revista Scielo* Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512004000100018
- Martínez, R., Dueñas, R, .Miyahira, J. & Dulanto, L. (2015). *The Balanced Scorecard in Strategic Plan implementation of a General Hospital*. *Revista Medica Herediana*. Lima. Recuperado de: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1018-130X2010000300007&lang=es
- Mendoza, A. (2017). Importance of administrative management for the innovation of medium-sized commercial enterprises in the city of Manta. *Dominio de las ciencias*, 3(2), 947-964
- Miles, J., Gonzáles, A. & Mandirola, N. (2018). High performance management and their impact on business results: The case of Uruguay and Argentina. *Journal of Technology Management & Innovation*, 13(2), 57-68

- Muñoz, A. & Pucllas, N. (2017). *Diseño e implementación del Balanced Scorecard - Cuadro de Mando Integral para mejorar la eficiencia en la gestión estratégica de la empresa de servicios múltiples e inversiones SYSMART S.A.C. 2015* (Tesis de pregrado). Universidad Peruana Los Andes, Perú. Recuperado de: http://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/UPLA/713/T07_46328939_45395875_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Muñoz, M. et al. (2015). Business Management techniques in the Light of Globalization. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(3), 346-357
- Ñaupas, H. et al. (2018). *Metodología de la investigación* (5° ed.). México: Ediciones de la U
- Osores, C. (2019). *Cuadro de mando integral para la gestión empresarial de restaurantes turísticos de la Región Junín* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional del Centro del Perú, Perú. Recuperado de: http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/5457/T010_45623087_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Paucar, W. (2018). Impact of the implementation of a Balanced Scorecard (BSC) in the business management of the Grifo Panamericana S.C.R.L. Puno from 2010 to 2013. *Revista de Investigaciones de la Escuela de Posgrado - UNAP*, 7(3) 665-679
- Pavón, D. & Moposita, C. (2017). *Propuesta de un modelo de gestión del cuadro de mando integral (BSC) para la empresa Servicios Centerklaar Cía. Ltda. periodos 2014-2018* (Tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador, Ecuador. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/9473/1/T-UCE-0005-011-2017.pdf>
- Pérez, Guillén & Bañón (2017). Influence of contingency factors in the development of the BSC and its association with better performance: The case of Spanish companies. *Revista de Contabilidad*, 20(1), 82-94
- Pulpillo, J. (2017). *Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica y retributiva* (Tesis de pregrado). Universitat de Barcelona, España. Recuperado de: <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/144698>

- Quesado, P., Aibar, B. & Lima, L. (2017). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 186-201
- Quintero, L. & Osorio, L. (2018). The Balanced Scorecard as a tool for companies in crisis. *Revista CEA*, 4(8), 75-94
- Ramírez, A. et al. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Contribuciones a la economía*, 1(8), 1-14
- Rivero, K. & Galarza, J. (2017). The comprehensive chain of command as an alternative for the follow-up and control of the strategy in the higher education institutions. *Revista Cubana de Educación Superior*, 36(3), 85-95
- Sánchez, J., Vélez, M. & Araujo, P. (2015). Balanced scorecard for entrepreneurs: From the Canvas Model to the CMI. *Investigación y Reflexión*, 24(1), 37-47
- Solórzano, A. (2015). *Propuesta de implementación del Balanced ScoreCard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) para medir la gestión de recursos financieros y humanos de la empresa Editorial Don Bosco en la ciudad de Cuenca* (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador. Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7125/1/UPS-CT003930.pdf>
- Spinelli, H. (2017). Gestión: Prácticas, mitos e ideologías. *Salud Colection*, 13(4), 1-23
- Vega, V. & Lluglla, D. (2019). The Balanced Scorecard as an organizational management tool. *Revista Científica Ecociencia*, 6(2), 1-24
- Veneros, D. (2016). *Importancia del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para mejorar los indicadores financieros de la empresa de transporte Ave Fénix S.A.C.* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo, Perú. Recuperado de: http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8015/venerosmartos_diana.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

Anexo 1 Matriz de Operacionalización de Variables

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Cuadro de Mando Integral	Es una herramienta de gestión que direcciona el desarrollo de las acciones, capacidades y conocimientos hacia el logro de los objetivos organizacionales a largo plazo, asimismo contribuye con el control y seguimiento continuo de las mismas con la finalidad de garantizar su efectividad (Paucar, 2018).	Es un instrumento que permite enfocar el funcionamiento el uso de los recursos al cumplimiento de los planes propuestos. Para su evaluación se deberá considerar la perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva interna y perspectiva de crecimiento y aprendizaje.	Perspectiva Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Costos • Ventas • Capacidad de endeudamiento 	Ordinal
			Perspectiva del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del servicio • Nivel de satisfacción de los clientes • Participación dentro del mercado 	
			Perspectiva Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia logística • Gestión del personal 	
			Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de información • Capacitación del personal • Mejora continua 	
Gestión	Es un procedimiento que permite el desarrollo de una organización por medio del uso eficiente de los recursos materiales, económicos y humanos con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales (Ramírez et al., 2017).	Comprende una serie de actividades que buscan garantizar el buen funcionamiento de una empresa. Para su evaluación se deberá considerar planificación, organización y evaluación	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de objetivos • Diseño de planes operativos 	Ordinal
			Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de personal • Asignación de funciones • Distribución de recursos 	
			Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del rendimiento del personal • Evaluación del cumplimiento de objetivos. 	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2 Matriz de Consistencia

Título: "Diseño del Cuadro de Mando Integral para la Mejora en la Gestión del Grifo Torres E.I.R.L. Picota, 2020"

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
<p style="text-align: center;">General</p> <p>¿Cómo influye la Implementación del Cuadro de Mando Integral para mejora en la gestión del Grifo Torres E.I.R.L. Picota, 2020?</p> <p>Específicos</p> <p>¿De qué manera será implementado el Cuadro de Mando Integral en la perspectiva Financiera de la empresa?</p> <p>¿De qué manera será implementado el Cuadro de Mando Integral en la perspectiva del Cliente de la empresa?</p> <p>¿De qué manera será implementado el Cuadro de Mando Integral en la perspectiva de Procesos Internos de la empresa?</p> <p>¿De qué manera será implementado el Cuadro de Mando Integral en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de la empresa?</p>	<p style="text-align: center;">General</p> <p>Implementar un Sistema de Control Estratégico Diseñando el Cuadro de Mando Integral para lograr una mejor gestión que permita lograr los objetivos de la empresa Grifo Torres E.I.R.L. Picota, 2020.</p> <p>Específicos</p> <p>Diseño de estrategias en la perspectiva Financiera de la empresa.</p> <p>Diseño de estrategias en la perspectiva de Cliente de la empresa.</p> <p>Diseño de estrategias en la perspectiva de Procesos Internos de la empresa.</p> <p>Diseño de estrategias en la perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje de la empresa.</p>	<p style="text-align: center;">General</p> <p>La Implementación del Cuadro de Mando integral incide de forma positiva en la mejora de la gestión en la empresa Grifo Torres E.I.R.L. Picota, 2020</p> <p>Específicos</p> <p>Tener el control de una buena gestión financiera repercute significativamente en la rentabilidad.</p> <p>El análisis de una buena gestión incide de forma favorable en la fidelización de los clientes.</p> <p>Una buena gestión de control influye de manera favorable con la calidad de productos.</p> <p>El análisis de una buena gestión repercute de forma positiva en la evaluación del desempeño de cada uno de los colaboradores.</p>

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	VARIABLES Y DIMENSIONES	POBLACIÓN Y MUESTRA	
<p>El estudio presentará un diseño no experimental de tipo aplicativo, pues Ñaupas et al. (2018) Manifiesta que una investigación no experimental se caracteriza principalmente porque en su desarrollo no se manipulan las variables en estudio, sino por el contrario se desarrollará tal cual ha venido funcionando en la empresa, permitiendo de esta manera una evaluación asertiva, de igual modo se es de corte transversal pues el análisis de datos se efectuará considerando un periodo de estudio. Asimismo, una investigación es aplicativo cuya finalidad es mejorar al realizar cambios.</p>	Cuadro de Mando Integral	<p>La población estará conformada por el acervo documentario, y los 5 colaboradores del Grifo Torres E.I.R.L. Picota, 2020.</p>	<p>La muestra es una parte representativa de la población, que estará conformada por el acervo documentario y los 5 colaboradores del Grifo Torres E.I.R.L. Picota, 2020.</p>
	<p>-Perspectiva Financiera -Perspectiva del Cliente -Perspectiva Interna -Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje</p>		
	Gestión	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Organización • Evaluación 	<p>Las técnicas a utilizar será Análisis documental: Facilitando el estudio y evaluación. También está la Encuesta: Facilitará la recopilación de información objetiva a través de interrogantes a los 5 colaboradores del Grifo.</p>	<p>Guía de análisis documental: será aplicado al patrimonio documentario comprendido por los reportes contables y financieros del Grifo. Cuestionario: Será elaborado en base a las dimensiones e indicadores de la variable “Gestión”</p>

Anexo 3 Instrumento de recolección de datos.

El siguiente cuestionario fue elaborado para fines académicos con el objetivo de recopilar información sobre las falencias encontradas dentro de la organización Grifo Torres E.I.R.L Picota sobre la cual se pide responder de forma honesta.

N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5
		Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Perspectiva Financiera						
1	¿La empresa cuenta con un especialista o personal encargado solo para el tema de costos, calidad y servicio que verifique las condiciones de forma constante?					
2	¿Las ventas son las esperadas por la empresa?					
3	¿La empresa cuenta con capacidad de endeudamiento?					
4	¿La empresa está generando rentabilidad en los 2 últimos años?					
Perspectiva del Cliente						
5	¿Los clientes suelen fidelizarse frecuentemente?					
6	¿Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en ayudarlo?					
7	¿La organización comprende las necesidades de sus clientes?					
Perspectiva Interna						
8	¿La empresa cuenta con adecuado proceso logístico que le permite realizar sus gestiones sin dificultades?					
9	¿El o la encargada de las gestiones suele preocuparse por todos los colaboradores de la organización?					
Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje.						
10	Existe un adecuado sistema de control que brinde información diaria?					
11	¿El personal suele ser capacitado?					
12	¿Existe una mejora continua que favorece al crecimiento de la organización?					
Planificación						
13	¿La empresa posee una planificación que muestre la demanda y la viabilidad de la organización?					

14	¿Cree usted que la empresa necesita un instrumento de gestión que le permita optimizar los objetivos y metas?					
Organización						
15	¿La empresa cuenta con un área especializado para el reclutamiento y la selección del personal?					
16	¿Cada colaborador de la empresa tiene asignado funciones que va de acuerdo a su capacidad?					
17	¿Al contar con una dirección estratégica cree usted que ayudará a la empresa al logro de sus objetivos?					
Evaluación						
18	Evalúa de forma constante el desempeño del personal?					
19	Se evalúa el cumplimiento de los objetivos de cada colaborador?					
20	La empresa posee un correcto control de evaluación?					

Guía de Análisis Documental

La presente guía de análisis documental fue elaborada con fin académico que tiene como objetivo evaluar los índices de rentabilidad de la empresa Grifo Torres E.I.R.L. Picota, para lo cual es esencial considerar los Estados Financieros de los periodos 2018 y 2019, en función a los ratios presentados a continuación:

GRIFO TORRES E.I.R.L PICOTA			
Ratios	Fórmula	Año 2018	Año 2019
ROA (Rentabilidad sobre los activos)	$\frac{Utilidad\ Neta}{Activos}$		
Rentabilidad sobre las ventas	$\frac{Utilidad\ Neta}{Ventas}$		
Rotación de Ctas por cobrar	$(Ctas\ x\ cobrar\ * 365) / ventas$		

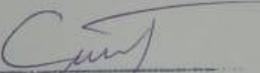
Autorización de la empresa

AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA

Picota, 05 de diciembre de 2020

Yo CARLOS TORRES LUNA , identificado con DNI: 00965745 , en mi calidad de Gerente General de la Empresa Grifo Torres E.I.R.L, autorizo a **CASIQUE HERRERA JENNIFER**, Identificada con DNI: 72838428, estudiante de la Escuela Profesional de Contabilidad, de la Universidad Cesar Vallejo, a utilizar información de la empresa para el proyecto denominado "**DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA MEJORA EN LA GESTIÓN DEL GRIFO TORRES E.I.R.L. - PICOTA**", asumiendo la estudiante que toda información y el resultado del proyecto serán de uso **EXCLUSIVAMENTE ACADÉMICO**.

Atentamente,


CARLOS TORRES LUNA
DNI. 00965745
GERENTE GENERAL

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Guevara Rabanal, Lourdes

Institución donde labora : Universidad Cesar Vallejo

Especialidad : Finanzas

Instrumento de evaluación : Cuestionario.

Autor (s) del instrumento (s) : Casique Herrera, Jennifer.

II. ASPECTOS DE VALIDACION

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5	
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos <u>muestrales</u> .				x		
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Cuadro de Mando Integral en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					x	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Cuadro de Mando Integral					x	
ORGANIZACION	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				x		
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				x		
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					x	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				x		
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Cuadro de Mando Integral					x	
METODOLOGIA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					x	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					x	
PUNTAJE TOTAL						46	

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

46

29 ___ de ___setiembre___ de 2020

Sello personal y firma



Lourdes Guevara Rabanal
MBA, Contador Superior
C.O.B. 19865

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

II. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Guevara Rabanal, Lourdes

Institución donde labora : Universidad Cesar Vallejo

Especialidad : Finanzas

Instrumento de evaluación : Cuestionario.

Autor (s) del instrumento (s) : Casique Herrera, Jennifer.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los items están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los items del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Gestión en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					x
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión					x
ORGANIZACION	Los items del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				x	
SUFICIENCIA	Los items del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				x	
INTENCIONALIDAD	Los items del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					x
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los items del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				x	
COHERENCIA	Los items del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión					x
METODOLOGIA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					x
PERTINENCIA	La redacción de los items concuerda con la escala valorativa del instrumento.					x
PUNTAJE TOTAL		46				

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

46

29 de _setiembre_ de 2020


MBA. Lourdes Guevara Rabanal
C.O.B. 19585

Sello personal y firma

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Bautista Fasabi

Jhon Institución donde labora : Universidad

Cesar Vallejo Especialidad : Finanzas

Instrumento de evaluación : Cuestionario.

Autor (s) del instrumento (s): Casique Herrera, Jennifer.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5	
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				x		
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Cuadro de Mando Integral en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					x	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Cuadro de Mando Integral				x		
ORGANIZACION	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					x	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				x		
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				x		
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					x	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Cuadro de Mando Integral					x	
METODOLOGIA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					x	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				x		
PUNTAJE TOTAL							45

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Proceder con la aplicación del instrumento

PROMEDIO DE VALORACION:

4.5

22_de__setiembre__de_2020

Sello personal y firma

M.B.A C.P.C Jhon Bautista Fasabi
CONTADOR PRESIDENTE FUJANO

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Bautista Fasabi

Jhon Institución donde labora : Universidad

Cesar Vallejo Especialidad : Finanzas

Instrumento de evaluación : Cuestionario.

Autor (s) del instrumento (s): Casique Herrera, Jennifer.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5	
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				x		
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Gestión en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					x	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión				x		
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					x	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				x		
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				x		
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					x	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión					x	
METODOLOGIA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					x	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				x		
PUNTAJE TOTAL							45

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Proceder con la aplicación del instrumento

PROMEDIO DE VALORACION:

4.5


 22 de setiembre de 2020
 "M.B.A C.P.C Jhon Bautista Fasabi"
 CONTADOR PÚBLICO MEDIADO
 MAT. 19 - 621
 Sello personal y firma

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : VILLAFUERTE DE LA CRUZ, Avelino
 Sebastián Institución donde labora : UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
 Especialidad : CONTABILIDAD - FINANZAS
 Instrumento de evaluación : Cuestionario.
 Autor (s) del instrumento (s) : Casique Herrera, Jennifer.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5	
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de <u>ambigüedades</u> acorde con los sujetos <u>muestrales</u> .					X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Cuadro de Mando Integral en todas sus dimensiones en <u>indicadores</u> conceptuales y operacionales.				X		
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Cuadro de Mando Integral				X		
ORGANIZACION	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las <u>hipótesis</u> , problema y objetivos de la investigación.					X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable <u>de estudio</u> .					X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del <u>instrumento</u> , permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X		
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Cuadro de Mando Integral					X	
METODOLOGIA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos <u>responden</u> al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X		
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa <u>del instrumento</u> .				X		
PUNTAJE TOTAL							45

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD
PROMEDIO DE VALORACION:

45


 Sello personal y firma
 Dr. Avelino Villafuerte de la Cruz
 Contador Público Colegiado - CM 1086
 Escuela Católica Principal

Tarapoto, 23 de setiembre de 2020

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : VILLAFUERTE DE LA CRUZ, Avelino
 Sebastián Institución donde labora : UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
 Especialidad : CONTABILIDAD - FINANZAS
 Instrumento de evaluación : Cuestionario.
 Autor (s) del instrumento (s) : Casique Herrera, Jennifer.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades, acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Gestión en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión					X
METODOLOGIA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	
PUNTAJE TOTAL						45

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

PROMEDIO DE VALORACION:

45


 Sello personal y firma
 Dr. CPC. Avelino Sebastián Villafuerte de la Cruz
 Profesor Público Colegiado - CM 1086
 Docente Categoría Principal

Tarapoto, 23 de setiembre de 2020

CUADRO DE MANDO INTEGRAL						SEMAFORIZACIÓN			
PERSPECTIVAS	objetivo estratégico	indicador	formula	meta	Real	MAL	REGULAR	BIEN	ESTADO
CLIENTE	Aumentar la Fidelidad del cliente	Número de recompras	recompradores/ total de compradores	>40%	25%	menor de 30%	30% - 40%	mayor a 40%	PELIGRO
	Satisfacción del cliente	Encuestas a los consumidores	Calificación Positiva/ total de personas encuestadas	>50%	60%	menos de 40%	40% - 50%	más de 50%	EXCELENTE
	Brindar una atención optima al cliente	Número de quejas y reclamos en el libro de reclamaciones	n° reclamos/ total de clietes	<15%	15%	30% a más	15 a 30%	0 a 14%	REGULAR
	Reducir el tiempo de entrega del servicio	Reducir el tiempo de la prestación del servicio	cantidad de minutos que espera el cliente para recibir su servicio	6 minutos	9 minutos	más de 10 minutos	8 a 10 minutos	0- 7 minutos	REGULAR
PROCESOS INTERNOS	Incrementar la rentabilidad del plan de marketing y de ventas	Elaborar y aplicar plan de ventas y marketing	% de aplicación del plan del año anterior	>50%	25%	menos de 40%	de 40 a 50%	más de 50%	PELIGRO
	Lograr la satisfacción del personal	Productividad	cantidad diaria producida por cada trabajador	S/. 3,000.00	S/. 2,500.00	menos 2000	2000 a 2500	más de 2500	REGULAR

	Implementar nuevos productos anexos	Demanda de los productos a implementar en el mercado	% numero de personas que requieren de dichos productos	>60%	80%	menos del 45%	45% a 60%	mayor a 60%	EXCELENTE
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Facilitar la gestión del capital humano	Promedio de horas de capacitación por trabajador	Cantidad de horas de la capacitación	>4 h	1 h	menor de 1 h	2 a 4 horas	mayor a 4 h	PELIGRO
	Tener un buen clima organizacional	Comunicación e integración al personal	% de satisfacción del personal con la empresa	>65%	41%	menor de 40%	40% a 65%	mayor a 65%	REGULAR
	Eficiencia de trabajadores	Cantidad de personal adecuado	N° de trabajadores/ atención del día	>50%	20%	menor a 30%	30 a 50%	mayor a 50%	PELIGRO
FINANCIERO	Recuperar las inversiones a corto plazo	Rotación cuentas por cobrar	(Ctas x cbra *365)/ ventas	≤ 7 días	6 días	más de 16 días	5 - 15 días	0 - 4 días	REGULAR
	Incrementar los ingresos	Ventas obtenidas el año anterior	-	S/. 3,800,000.00	S/. 3,544,501.00	menos de 3'200,000	3'200,000 a 3'600,000	más 3'600,000	REGULAR
	Manejo adecuado de los equipos.	Rentabilidad neta del activo	utilidad neta/activo	>30%	17.02%	menos de 15%	15% a 30%	más de 30%	REGULAR
	Mejorar la rentabilidad	Rentabilidad sobre ventas	utilidad neta/ventas	>10%	5.21%	menos de 1%	2% a 10%	más de 10%	REGULAR