



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA ELÉCTRICA,
ELECTRÓNICA Y SISTEMAS
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE SISTEMAS



MODELO DE BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA
CONSTRUCTORAS Y CONSULTORES ASOCIADOS DEL SUR
SAC

TESIS

PRESENTADA POR:

CELSO MOISÉS RAMOS VILCA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

INGENIERO DE SISTEMAS

PUNO – PERÚ

2023



Reporte de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

**MODELO DE BALANCED SCORECARD EN
LA EMPRESA CONSTRUCTORAS Y CON
SULTORES ASOCIADOS DEL SUR SAC**

AUTOR

CELSO MOISÉS RAMOS VILCA

RECUENTO DE PALABRAS

26057 Words

RECUENTO DE CARACTERES

145412 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

156 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

12.7MB

FECHA DE ENTREGA

Sep 21, 2023 9:24 AM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Sep 21, 2023 9:26 AM GMT-5

● 15% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base c

- 14% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 9% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossr

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 12 palabras)



Firmado digitalmente por:
CONDORI ALEJO Henry Ivan
FIR 01325355 hard
Motivo: En señal de
conformidad
Fecha: 21/09/2023 11:03:23-0500

V°B°

Firmado digitalmente por:
SOTOMAYOR ALZAMORA Guina
Guadalupe FAU 20145496170 hard
Motivo: Doy V°B°
Fecha: 21.09.2023 12:04:25 -05:00

Resumen



DEDICATORIA

A mis padres, quienes me apoyaron en mi realización profesional y su constante apoyo por un futuro mejor.

Celso Moisés Ramos Vilca



AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional del Altiplano, por acogerme dentro de sus claustros universitarios, forjadora de profesionales para la región Puno y el país.

A los docentes de la Escuela Profesional de Ingeniería de Sistemas por su contribución en la formación académica que me brindaron para poder desarrollarme como profesional, y en especial al asesor de tesis Dr. Henry Ivan Condori Alejo y a los miembros del jurado integrado por el Dr. Elmer Coyla Idme, M.Sc. Hugo Yosef Gómez Quispe, y el M.Sc. Pedro Feder Ponce Cordero.

A la gerencia y personal de la empresa Constructoras y Consultores Asociados del Sur SAC – CASUR SAC, por su apoyo y predisposición para permitirme aplicar los conocimientos de la Ingeniería de Sistemas e implementar el Balanced Scorecard.

Celso Moisés Ramos Vila



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

RESUMEN 11

ABSTRACT..... 12

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 14

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... 20

1.2.1. Problema General 20

1.2.2. Problemas Específicos 20

1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA 20

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 22

1.4.1. Objetivo General..... 22

1.4.2. Objetivos Específicos 22

1.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN 23

1.5.1. Hipótesis General..... 23

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES 24

2.1.1. Antecedentes internacionales..... 24

2.1.2. Antecedentes nacionales 29

2.1.3. Antecedentes en contexto local..... 34

2.2. MARCO TEÓRICO..... 35

2.2.1. Las organizaciones empresariales..... 35

2.2.2. Planeación 38

2.2.3. Balanced Scorecard (BSC) 39

2.2.4. Beneficios del Balanced Scorecard..... 40

2.2.5. Características del Balanced Scorecard 41



2.2.6.	Ventajas y desventajas del Balanced Scorecard	42
2.2.7.	Elementos de un BSC	43
2.2.8.	Objetivos de un Balanced Scorecard	44
2.2.9.	Perspectivas del Balanced Scorecard.....	46
CAPÍTULO III		
MATERIALES Y MÉTODOS		
3.1.	POBLACIÓN Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN	50
3.1.1.	Población	50
3.1.2.	Muestra	50
3.2.	DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
3.2.1.	Tipo y diseño de investigación	51
3.3.	MATERIALES EMPLEADOS.....	53
3.3.1.	Recursos de software	53
3.3.2.	Recursos de hardware	54
3.4.	METODOLOGÍA Y PROCEDIMIENTO	55
CAPÍTULO IV		
RESULTADOS Y DISCUSIÓN		
4.1.	RESULTADOS.....	59
4.1.1.	Diagnóstico situacional y análisis de riesgos en la empresa CASUR SAC ...	59
4.1.2.	Perspectivas y objetivos estratégicos de implementación del Balanced Scorecard en la empresa CASUR SAC.....	68
4.1.3.	Cuadro de indicadores e implementación del Balanced Scorecard por perspectivas en la empresa CASUR SAC	74
4.1.4.	Análisis de perspectivas del Balanced Scorecard con el software “BSC Designer” en la empresa CASUR SAC.....	92
4.2.	DISCUSIÓN.....	110
V.	CONCLUSIONES	119
VI.	RECOMENDACIONES	122
VII.	REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA.....	123
ANEXOS.....		132

Área : Teoría de sistemas y administración de sistemas

Tema : Balanced Scorecard

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 22 de setiembre de 2023



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Matriz de riesgos de la empresa CASUR SAC.....	66
Figura 2: Leyenda de la matriz de riesgos	67
Figura 3: Análisis y desarrollo de la perspectiva financiera.....	69
Figura 4: Análisis y desarrollo de la perspectiva del cliente	70
Figura 5: Análisis y desarrollo de la perspectiva de procesos.....	70
Figura 6: Análisis y desarrollo de la perspectiva de aprendizaje	71
Figura 7: Misión, Visión y Objetivos antes del BSC	72
Figura 8: Definiendo el futuro (TO BE) de la empresa CASUR SAC.....	73
Figura 9: Cuadro de mando integral de la empresa CASUR SAC.....	75
Figura 10: Iniciativas para el indicador incrementar participación en el mercado.....	76
Figura 11: Iniciativas para el indicador incrementar los servicios	77
Figura 12: Iniciativas para el indicador ingreso a otros sectores.....	77
Figura 13: Iniciativas para el indicador mejora la ejecución de los servicios	78
Figura 14: Iniciativas para el indicador mejora en el entorno laboral.....	78
Figura 15: Iniciativas para el indicador cumplimiento de perfiles	79
Figura 16: Iniciativas para el indicador incrementar la productividad.....	79
Figura 17: Iniciativas para el indicador satisfacción para el cliente.....	80
Figura 18: Iniciativas para el indicador brindar servicios de calidad	80
Figura 19: Iniciativas para el indicador generar entorno de confianza	81
Figura 20: Iniciativas para el indicador capacitar a los RRHH.....	81
Figura 21: Iniciativas para el indicador conocimiento de objetivos corporativos.....	82
Figura 22: Iniciativas para el indicador empleados certificados	82
Figura 23: Mapa estratégico de la empresa CASUR SAC	83
Figura 24: Pantalla principal del software BSC Designer, versión web	88



Figura 25: Indicadores para cada perspectiva	89
Figura 26: Registro de datos para indicadores	90
Figura 27: Registro de fecha en el software BSC Designer	90
Figura 28: Resultados obtenidos de cada indicador	91
Figura 29: Resultados del de participación en el mercado	93
Figura 30: Resultado de incrementar los servicios en el mercado	94
Figura 31: Resultado del ingreso a otros sectores	96
Figura 32: Resultado del nivel de satisfacción para los clientes	98
Figura 33: Resultado de brindar servicios de calidad.....	99
Figura 34: Entorno de confianza generado por la empresa CASUR SAC	100
Figura 35: Mejora el entorno laboral en la empresa CASUR SAC.....	101
Figura 36: Mejorar ejecución de servicios	103
Figura 37: Cumplimiento de perfiles.....	104
Figura 38: Incrementar la productividad	105
Figura 39: Capacitar a los RRHH.....	107
Figura 40: Conocimiento de los objetivos corporativos.....	108
Figura 41: Empleados con certificaciones.....	109
Figura 42: Prueba de hipótesis.....	111



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Presupuesto invertido en la investigación	54
Tabla 2: Preguntas para elaborar la misión de la empresa CASUR SAC	59
Tabla 3: Preguntas para definir la misión de la empresa CASUR SAC	60
Tabla 4: Preguntas para definir la visión de la empresa CASUR SAC	62
Tabla 5: Matriz FODA de la empresa CASUR SAC	64
Tabla 6: Indicadores de las perspectivas del BSC	87
Tabla 7: Incrementar participación en el mercado	92
Tabla 8: Incrementar los servicios para la empresa CASUR SAC.....	94
Tabla 9: Ingreso a otros sectores para la empresa CASUR SAC	95
Tabla 10: Satisfacción para el cliente para la empresa CASUR SAC	97
Tabla 11: Brindar servicios de calidad de la empresa CASUR SAC	98
Tabla 12: Generar entorno de confianza en la empresa CASUR SAC.....	99
Tabla 13: Mejorar el entorno laboral en la empresa CASUR SAC.....	101
Tabla 14: Mejorar ejecución de servicios para la empresa CASUR SAC.....	102
Tabla 15: Cumplimiento de perfiles para servicios	103
Tabla 16: Incrementar la productividad en la empresa CASUR SAC.....	105
Tabla 17: Capacitar a los RRHH	106
Tabla 18: Conocimiento de los objetivos corporativos	107
Tabla 19: Personal certificado que pertenece a la empresa CASUR SAC	108



ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

BSC	: Balanced Scorecard
CASUR SAC	: Constructoras y Consultores Asociados del Sur SAC
UIT	: Unidad Impositiva Tributaria
PYMES	: Pequeñas y Medianas Empresas
FODA	: Fortalezas, Oportunidades. Debilidades y Amenazas
BPM	: Gestión de Procesos de Negocio
AS IS	: Como es
TO BE	: Como debe ser
BSC Designer	: Software para implementar BSC
KPIs	: Indicadores clave de rendimiento



RESUMEN

En Puno muchas micro y medianas empresas enfrentan obstáculos para crecer debido a problemas en sus procesos y falta de planificación. La carencia de recursos y personal especializado también limita su desarrollo. En ese contexto, la investigación se planteó como objetivo general desarrollar un modelo de Balanced Scorecard que contribuya a mejorar el crecimiento organizacional en la empresa Constructoras y Consultores Asociados del Sur SAC, y la hipótesis de investigación fue la implementación del modelo Balanced Scorecard en la empresa Constructoras y Consultores Asociados del Sur SAC durante el periodo 2017-2020 tuvo un impacto significativo en el crecimiento de la organización por la creación de valor constante en la perspectiva financiera, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje; metodológicamente la investigación se centró dentro del enfoque de investigación mixto, tiene un diseño de investigación no experimental longitudinal, según el tipo de estudio es una investigación aplicada, porque enfatiza las respuestas a preguntas prácticas para proveer soluciones inmediatas en el ámbito organizacional, por su nivel de análisis es una investigación descriptiva y explicativa, se utilizó la muestra no probabilista intencional y las técnicas de recolección de datos fueron la observación participante, la discusión en grupo, la revisión documentaria y se apoya en la implementación del Balanced Scorecard. Los resultados de la investigación dan cuenta que la empresa CASUR SAC ha logrado mitigar los riesgos organizacionales e incremento su crecimiento en las cuatro perspectivas a partir de la determinación de sus objetivos estratégicos y consecuentemente la redefinición de la Visión y Misión organizacional.

Palabras Clave: Aprendizaje organizacional, cultura organizacional, gestión de procesos, planeamiento estratégico, riesgos.



ABSTRACT

In Puno, many micro and medium-sized enterprises face obstacles to growth due to problems in their processes and lack of planning. The lack of resources and specialized personnel also limits their development. In this context, the research was raised as a general objective to develop a Balanced Scorecard model that contributes to improving organizational growth in the company Constructoras y Consultores Asociados del Sur SAC, and the research hypothesis was the implementation of the Balanced Scorecard model in the company Constructoras y Consultores Asociados del Sur SAC during the period 2017-2020 had a significant impact on the growth of the organization by creating value constant in the financial, client, internal and learning processes perspective; Methodologically the research focused within the mixed research approach, has a longitudinal non-experimental research design, according to the type of study is an applied research, because it emphasizes the answers to practical questions to provide immediate solutions in the organizational scope, for its level of analysis is a descriptive and explanatory research, the intentional non-probabilistic sample was used and the data collection techniques were the participant observation, group discussion, documentary review and is supported by the implementation of the Balanced Scorecard . The results of the research show that the company CASUR SAC has managed to mitigate organizational risks and increase its growth in the four perspectives from the determination of its strategic objectives and consequently the redefinition of the organizational Vision and Mission.

Keywords: Organizational learning, organizational culture, process management, strategic planning, risks.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

La investigación tuvo como objetivo general implementar un modelo de Balanced Scorecard que contribuya a mejorar el crecimiento organizacional en la empresa Constructoras y Consultores Asociados del Sur SAC. El Balanced Scorecard (BSC) se presenta como una herramienta de gestión en la empresa CASUR SAC, promueve la reorganización del sistema gerencial y permite vincular los resultados a corto plazo con las estrategias a largo plazo en cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje organizacional.

El BSC se basa en una visión organizacional clara y en las estrategias de la empresa para luego definir los objetivos financieros. El logro de cada uno de estos objetivos requiere la implementación de mecanismos y estrategias para satisfacer a los clientes, lo que implica una precisa planificación de los procesos internos orientados a requerimientos financieros y de clientes. Todo este proceso implica un aprendizaje organizacional, donde la información obtenida de cada proceso se convierte en conocimiento para mejorar constantemente las acciones de la empresa.

El presente trabajo de investigación expone los siguientes capítulos:

En el capítulo I: se presenta la introducción, declarando el planteamiento del problema, la formulación del problema, la justificación de la investigación, los objetivos e hipótesis de investigación, permitiéndonos analizar detalladamente la problemática y los motivos que hacen de este estudio una investigación relevante en el campo.

El capítulo II: proporciona una breve explicación del tema de investigación a partir de la revisión de los antecedentes de investigación a nivel internacional, nacional y local,



también se establecen las bases teóricas necesarias para abordar de manera adecuada la investigación, además de los fundamentos conceptuales que sustentan el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos.

En el capítulo III: se detallan los materiales y métodos, describiendo la población y muestra de investigación, el tipo y diseño de la investigación, los materiales empleados, y se expone la metodología y procedimiento realizado en la investigación.

El capítulo IV: brinda una explicación detallada de los resultados y su discusión, se analizarán minuciosamente los hallazgos basados en los datos recopilados. Además, se realiza una comparación entre los resultados de esta investigación y los estudios previos mencionados en el capítulo II, con el objetivo de identificar similitudes, diferencias y posibles áreas de convergencia.

En el capítulo V se presentan las conclusiones por cada objetivo específico. En el capítulo VI se hace alcance de las recomendaciones basadas en los hallazgos y finalmente en el capítulo VII se brinda una bibliografía completa que respalda el estudio.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según Camarena (2016) las organizaciones son entes complejos cambiantes que invariablemente son influenciados por el entorno en el que se desenvuelven, sin embargo, es importante adoptar distintas formas de abordarlas para así contemplar más posibilidades. A lo largo del tiempo en que se ha estudiado a las organizaciones, han surgido ideas y conceptos que relacionan su estudio al contexto socioeconómico en que las entidades operaban. Entre las metáforas más emblemáticas figuran la visión mecanicista, el modelo ideal y la visión sistémica de la organización (p. 32). El pensamiento sistémico, convertido en un paradigma (Kuhn, 1962) apareció poco a poco



al mismo tiempo que la "ciencia normal" encontraba limitantes para el abordaje y la explicación de fenómenos cada vez más complejos. Esto resultó en que algunos revolucionarios plantearan ideas innovadoras para hacer frente a dichas limitantes del pensamiento mecanicista-analítico. No obstante, los esfuerzos que esto suponía no podían venir o generarse de un solo golpe. Fue necesaria la recopilación y la integración de muchos conceptos, teorías, técnicas, ideas y herramientas para así configurar una "revolución" paradigmática.

En esa misma perspectiva Morgan (1990), normalmente a las organizaciones que han sido diseñadas y operan como máquinas se las denomina actualmente burocracias. Pero muchas organizaciones se burocratizan en algún grado por el modo mecanicista del pensamiento que conforma nuestro concepto básico de lo relativo a una organización (p.12). Los nuevos tiempos traen una nueva manera de competir, donde triunfarán organizaciones que superen las barreras que permitan diferenciarlas. Por tal razón, en un entorno de cambios constantes y permanentes, se necesita aprender a reaccionar rápidamente en terrenos poco seguros, sin embargo, ello no basta, también será necesario un punto de vista claro sobre hacia dónde nos dirigimos; una visión sobre de dónde se quiere estar y, qué direcciones tomar para llegar con éxito, de lo contrario, se avanzaría hacia el futuro perdiendo oportunidades mientras otros las aprovecharían (Vivas et al., 2009, p. 188). En este escenario de globalización y de competitividad según López & De la Garza (2019) afirman que la mayoría de las organizaciones, independientemente de su tamaño, edad o sector, enfrentan cada vez más el desafío del cambio continuo y dinámico.

Ante estos desafíos, en la sociedad contemporánea, en palabras de González et al. (2019) "las organizaciones tienen la obligación de ser lo suficientemente flexibles para transformar toda la estructura de negocios, y así responder a cambios estratégicos y retos



del mercado. En tal sentido, para alcanzar una posición de ventaja competitiva, se necesita examinar de manera crítica el entorno, con el objetivo de identificar oportunidades externas y crear capacidades internas; se ha pasado de ser organizaciones estáticas para insertarse en un mundo dinámico, con altas exigencias que demandan una visión sistémica e integral” (p. 243). Esto significa que las organizaciones empresariales deben incorporar el enfoque de la gerencia estratégica que permite incorporar como variables a ser consideradas en la gerencia de la organización al entorno, la competencia, las normas legales y las TIC para definir sus objetivos y sus estrategias. “La dirección estratégica, es el proceso de formulación de estrategias para el desarrollo de la organización, buscando obtener una mayor participación en el mercado (competitividad estratégica) y rendimientos superiores al promedio. Es una de las principales actividades desarrolladas por los administradores superiores de una organización. Su importancia radica en que a través de ella, se define el rumbo que la empresa seguirá y se establecen los criterios generales para la definición de los objetivos y el desarrollo del trabajo en la organización” (Burbano-Pérez, 2017, pp. 21–22).

En ese contexto, las organizaciones son consideradas como sistemas socio-técnicos caracterizados por ser complejos cuyas “propiedades son: presencia de no-linealidades, multiplicidad de interacciones, adaptabilidad, autoorganización, imprevisibilidad, incontrolabilidad, entre otras (Malgarejo & Neira, 2017) esto promueve la adaptación continua que conlleva a la imprevisibilidad e incontrolabilidad de su comportamiento organizacional.

En el contexto latinoamericano, Gómez et al. (2020) diagnostican que “como espacio sociocultural y económico tanto de similitudes como de contrastes, se encuentra hoy en día buscando salidas a sus crisis coyunturales locales, debido a que aún no le es



fácil observarse como un bloque estructurado para enfrentar los mercados internacionales, con el fin de emerger de la aparentemente eterna clasificación que la ubica en vías de desarrollo. Una estrategia de alto impacto para conseguirlo está sin duda alguna representada en su micro, pequeña y mediana empresa; éstas dos últimas conocidas como Pymes, representan verdaderos motores que dinamizan las economías locales y que, en conjunto, efectúan los más importantes aportes a los indicadores macroeconómicos de la región latinoamericana, con cifras que sobrepasan el 60 % de incidencia en los mismos. Sin embargo, en el pequeño escenario socioeconómico es difícil apreciarlas como las portadoras de tal responsabilidad e influencia” (p. 255).

En el Perú desde fines del siglo XX, ha ido experimentándose un crecimiento muy importante respecto a la creación de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), como consecuencia de la demanda de la producción de bienes y la prestación de servicios especializados para el sector estatal y privado; sin embargo las condiciones en las que se llega a emprender una organización empresarial no siempre son las mejores, tal es así, que cuando un empresario recién empieza, en la mayoría de los casos no cuenta con una proyección a largo plazo, su empresa no presenta un dirección clara, no hay objetivos definidos, por eso gran parte de las PYMES no saben a dónde se dirigen en términos empresariales, su única motivación es el corto plazo, no tienen elaborado una estrategia empresarial. Por tanto, las organizaciones empresariales en el Perú, en su mayoría se caracterizan por ser ineficientes, presentan muchos problemas que se reflejan en la calidad de servicio que prestan. Al respecto Olmedo (2017), manifiesta que “en una PYME siempre existirá una contraposición a la forma de producción de una gran empresa como es la producción en masa o en serie, en las pymes existe mayor flexibilidad pero a la vez debe potenciarse con estrategias que le permitan optimizar sus costos de producción, la



diferenciación es cada vez menor en la medida que la empresa va creciendo en su tamaño, es normal el temor al cambio y las barreras de resistencia al levantamiento de información para el diagnóstico situacional, en el interior de las pymes, el modelo de gestión y toma de decisiones tiende a ser jerárquico y centralizado, en general, la relación entre áreas se limita al ámbito directivo y la participación de los trabajadores está bastante limitada” (p. 260).

En el país las organizaciones empresariales dedicadas a la actividad económica de la construcción que incluyen la prestación de servicios en telecomunicaciones, según (Duran et al., 2017) tienen la necesidad de alcanzar los objetivos y metas en términos de pertinencias en la optimización de la eficiencia en el desempeño de las funciones y actividades de los trabajadores. Razón por la cual, es relevante fijar los objetivos y metas en las empresas constructoras, ¡ya que estos representan los resultados específicos a largo plazo que la organización busca lograr; asimismo, constituyen los componentes importantes del proceso de las estrategias gerenciales, por ello el notable significado para la formación de equipos de trabajo, producto de los alcances previstos en la ejecución de las mismas.

Ahora bien, el Balanced Scorecard en la empresa CASUR SAC. promovería la reorganización del sistema gerencial y unir los resultados de corto plazo con las estrategias a largo plazo, vinculando de manera interdependiente cuatro procesos o perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la corporación para sus accionistas. El Balanced Scorecard parte de la visión y estrategias de la empresa a partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y éstos a su vez serán el resultado



de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de los clientes. Finalmente, la metodología aplicada a la empresa reconoce que el aprendizaje organizacional es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva. La ventaja primordial de la metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena Causa - Efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. El enlace de las cuatro perspectivas constituye lo que se llama la arquitectura del Balanced Scorecard.

Entonces, el BSC es considerado una herramienta gerencial que sirve de soporte para obtener la información relevante de una empresa y así poder tener un diagnóstico organizacional donde los datos obtenidos sirven para la toma de decisiones del cuerpo directivo de la organización. La aplicación del BSC en una organización empresarial dedicada a la prestación de servicios, permite demostrar que la aplicación de sistemas de gestión contribuye a mejorar la calidad del servicio haciéndolas más eficientes. Asimismo, los resultados del Balanced Scorecard permite y exige mejorar la capacidad de análisis de los directivos y de los encargados de los procesos internos lo que reflejara en su desarrollo organizacional.

El problema propuesto en la investigación resulta de interés para los directivos y personal ejecutivo quienes administran empresa Constructoras y Consultores Asociados del Sur SAC, permitiéndoles conocer exactamente la situación real de sus procesos de gestión y la eficiencia de las actividades y procesos productivos que desarrollan a fin de tener bases firmes y concretas para la toma de decisiones que conlleve a su optimización.



1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿En qué medida el desarrollo del modelo de Balanced Scorecard mejora el crecimiento organizacional en la empresa Constructoras y Consultores Asociados del Sur SAC, medido durante el periodo 2017-2020?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cómo la perspectiva financiera del Balanced Scorecard contribuye a capitalizar la rentabilidad en la empresa Constructoras y Consultores Asociados del Sur SAC durante el periodo 2017-2020?
- ¿Cómo la perspectiva del cliente del Balanced Scorecard mejora la satisfacción de los clientes en la empresa Constructoras y Consultores Asociados del Sur SAC durante el periodo 2017-2020?
- ¿Cómo la perspectiva de los procesos internos del Balanced Scorecard promueve incrementar la productividad en los servicios en la empresa Constructoras y Consultores Asociados del Sur SAC durante el periodo 2017-2020?
- ¿Cómo la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Balanced Scorecard contribuye a tener personal calificado en la empresa Constructoras y Consultores Asociados del Sur SAC durante el periodo 2017-2020?

1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El desarrollo empresarial en el Perú presenta limitaciones debido a las deficientes condiciones en las que ejercen sus procesos administrativos, productivos y económicos. Las empresas con estas deficiencias son las más afectadas por la falta de una adecuada planificación y diagnóstico de sus actividades. El problema del sector empresarial en el Perú y especialmente en la región Puno se presenta no solo por la falta de una adecuada



gestión estratégica en estas organizaciones, sino también porque no se considera el entorno de la globalización y de competitividad en el que se desarrolla.

La investigación tuvo como finalidad identificar la aprobación o desaprobación del Balance Scorecard en la empresa Constructoras y Consultores Asociados del Sur SAC, cuya implementación permitió la identificación de deficiencias de una empresa dedicada al rubro de telecomunicaciones y la construcción, y a partir de la implementación del BSC se demostró que las actividades debidamente evaluadas y tratadas permiten alcanzar el nivel adecuado de satisfacción. La investigación nos permitió plantear una estrategia para mejorar los procesos y gestión de información en la empresa Constructoras y Consultores Asociados del Sur SAC, así como también la mejora del clima laboral mediante la mejora del clima institucional.

Por tanto, teóricamente la investigación se justifica porque se constituye en un aporte teórico a la administración moderna y estratégica a partir de la sistematización de un caso concreto, promoviendo la incorporación paulatina del Balanced Scorecard en organizaciones públicas y privadas en Perú. Asimismo, sus resultados son de utilidad para valorar la importancia del Balanced Scorecard como una metodología para administrar y hacer seguimiento a las estrategias de una organización empresarial, además se puso énfasis en la importancia de la programación y uso software de gestión para optimizar la organización de la empresa; razón por la cual el proyecto contribuyó de manera concreta en la alineación del comportamiento organizacional de los empleados hacia la visión de la empresa, pues tener una visión compartida, objetivos, redefinir la estrategia en base a resultados, crear valor futuro para la empresa permite el desarrollo de mayores capacidades de análisis de los distintos procesos que se realizan en la empresa en un mundo competitivo.



De manera práctica, la investigación está relacionada con la rentabilidad económica que genera en la empresa Constructoras y Consultores Asociados del Sur CASUR. Asimismo, demostrando que la aplicación de BSC en la empresa aumenta el nivel de rentabilidad debido a la mejora de sus objetivos organizacionales para maximizar la rentabilidad, reducir costos, incrementar ingresos. Finalmente, logró un impacto positivo en la cultura organizacional de la empresa e influyó en un cambio social y de pensamiento para incrementar la productividad de la empresa a partir de la satisfacción del personal, desarrollo de competencias, clima organizacional, disponibilidad y uso de la información estratégica.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Desarrollar un modelo de Balanced Scorecard que contribuya a mejorar el crecimiento organizacional en la empresa Constructoras y Consultores Asociados del Sur SAC durante el periodo 2017-2020.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Modelar la perspectiva financiera del Balanced Scorecard para capitalizar la rentabilidad en la empresa Constructoras y Consultores Asociados del Sur SAC durante el periodo 2017-2020.
- Modelar la estrategia de la perspectiva del cliente del Balanced Scorecard para mejorar la satisfacción de los clientes en la empresa Constructoras y Consultores Asociados del Sur SAC durante el periodo 2017-2020.
- Modelar la perspectiva de los procesos internos del Balanced Scorecard para incrementar la productividad en los servicios en la empresa Constructoras y Consultores Asociados del Sur SAC durante el periodo 2017-2020.



- Modelar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Balanced Scorecard para tener personal calificado en la empresa Constructoras y Consultores Asociados del Sur SAC durante el periodo 2017-2020.

1.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Hipótesis General

El desarrollo del modelo Balanced Scorecard en la empresa Constructoras y Consultores Asociados del Sur SAC durante el periodo 2017-2020 tuvo un impacto positivo en el crecimiento de la organización por la creación de valor constante en la perspectiva financiera, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje.



CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES

2.1.1. Antecedentes internacionales

Desde la perspectiva empresarial aplicando el Balanced Scorecard, Grageda (2022) en el estudio “Propuesta de diseño del modelo Balanced Scorecard (BSC) como estrategia de gestión empresarial: empresa de Transporte de Renta y Carga pesada por carretera en Tijuana, B.C.” sostiene que el BSC le permitió definir su estrategia y monitorear sus procesos, lo que le facilitó medir el desempeño en áreas clave y lograr la eficiencia operativa y los objetivos de la organización. Proporcionó bases que contribuyeron a mantener sus clientes, y porque no, para conseguir nuevos clientes; asimismo los preparará para enfrentar crisis provocadas por la dinámica del mercado global. Con el uso de la metodología del BSC, se logró identificar los procesos definidos como estratégicos que darán cumplimiento a la estrategia organizacional, asimismo, el redefinir la filosofía de la empresa, crea entre los colaboradores un sentido de pertenencia y una dirección clara del negocio. La aportación principal se visualizó en el mapa estratégico, el cual fue diseñado para una mejor comprensión de cómo interactúan las distintas áreas en una relación causa efecto para dar cumplimiento a la estrategia (p.85).

En ese misma perspectiva, Esguerra (2022) plantea en su investigación titulada “Desarrollo e implementación de una planificación estratégica sostenible en una empresa constructora de Colombia y definiendo un sistema de evaluación de los objetivos mediante un cuadro de mando integral” que en las empresas constructoras debe haber un vínculo de todos los colaboradores para materializar e implementar la planificación de la



empresa, donde cada uno contribuye al desarrollo del emprendimiento exitoso; asumiendo como columna vertebral la alta dirección de la empresa quien es responsable de hacer partícipe a todas las partes interesadas que contribuyen en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, es entonces, que si se relaciona la alta dirección de la empresa y una planificación con principios de sostenibilidad, se generará una organización enfrentada a una nueva proyección (p. 15).

Asimismo, en el trabajo de investigación “El Balanced Scorecard y su efecto en el desempeño de las organizaciones” se concluye que el BSC no solo es una herramienta que mejora los procesos y el rendimiento sino que su implementación permite y fuerza el involucramiento de todo el personal en su desarrollo, con lo cual se genera un efecto favorable al fortalecer las relaciones interpersonales y la comunicación a todo nivel jerárquico de la organización, transformando a la empresa en una institución solidaria, cooperativa y comunicativa, alineando los objetivos de los diferentes departamentos y colaboradores con el objetivo y visión de la organización. Con lo cual se puede concluir que el BSC tiene un efecto positivo en todo tipo de negocio, no solo potenciando su desempeño organizacional, sino también garantizando su sostenibilidad en el tiempo al generar datos constantes y continuos para medir el cumplimiento de las actividades y tareas de los diferentes procesos y con ellos saber si se alcanzaran los objetivos estratégicos establecidos en los plazos determinados con lo que se garantiza el buen desempeño de la organización (Méndez & Méndez, 2021, p. 73).

Respecto a la aplicación del BSC, Rodrigues & Rebula (2016), en su estudio “Balanced Scorecard para micro y pequeñas empresas: opinión de especialistas”, exponen que los métodos desarrollados en la elaboración del Balanced Scorecard utilizan, en su mayor parte, las grandes empresas como modelos de sus informes de aplicaciones



prácticas y teóricas, en ese caso, el sistema debe reflejar la estructura de la organización para la cual se formuló la estrategia. Aunque, percibe que, en las pequeñas empresas, es difícil seguir estrictamente los pasos propuesto por los precursores, con la necesidad de elaborar una propuesta que tenga en cuenta teniendo en cuenta las características y recursos de que disponen las pequeñas empresas (p. 99).

Por su parte Haskel & Petri (2020) en su estudio sobre “Balanced Scorecard: estudio de caso aplicado para o desenvolvimiento y crecimiento estratégico de una microempresa”, indican que el BSC utiliza indicadores de desempeño para informar razones del éxito actual y futuro de la empresa para la consecución de los objetivos marcados. Este punto culminante para el Balanced Scorecard se centra en el concepto de las cuatro perspectivas: (1) la perspectiva financiera que identifica cómo la empresa quiere ser vista por sus accionistas; (2) la perspectiva del cliente que se identifica como la empresa quiere ser vista por sus clientes; (3) la perspectiva interna que describe cómo ejecutar la estrategias de la empresa y (4) la perspectiva de aprendizaje que permite identificar y trabajar en cualquier brechas de capital humano y de información (p.111).

Poniendo énfasis en la toma de decisiones en la gestión de las organizaciones empresariales Sánchez & Rodríguez (2019) investigaron la “Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de control”, donde concluyeron que partir del resultado del análisis de la literatura y de los casos de estudio encontrados, efectivamente permite establecer un modelo de Tablero de Control Estratégico para ser usado por los pequeños empresarios. Dicho tablero se puede implementar fácilmente, sin invertir demasiado tiempo y dinero, ni ejecutando procesos extensos de valoración del estado actual de la empresa para



establecer la estrategia del negocio. Por lo tanto, la investigación proporciona una solución para la toma de decisiones y la mejora continua de las mismas (p. 258).

Desde la perspectiva del planeamiento estratégico Jiménez et al. (2015) en su trabajo sobre “Técnicas del Balanced Scorecard para medición del cumplimiento del plan estratégico de una empresa”, menciona que las técnicas de BSC se utilizan no solo para revisar el avance del plan estratégico de la empresa, sino también actualizarlo según las necesidades de hoy de la misma y más importante aún, se busca esa canalización del trabajo en conjunto de todos los miembros de la compañía, de modo que se direccionen hacia las metas planteadas a largo plazo y no se queden en las reacciones rutinarias del día a día (p. 109).

Desde el punto de vista de los clientes Valenzo et al. (2018) en su investigación “Perspectiva del cliente sobre una empresa textil de Guanajuato Segundo pilar del Balanced Scorecard” concluye que “con la implementación del Balanced Scorecard en el “Z”, desde la perspectiva del cliente, se identificaron las necesidades reales del cliente. Gracias a una bien formulada propuesta de valor. El corporativo definió los objetivos estratégicos a trabajar. Se puso especial cuidado en la selección de la cuota de mercado, en el incremento, la retención, la satisfacción y la rentabilidad del cliente. Indudablemente, estos esfuerzos contribuyeron en el fortalecimiento de las finanzas de la empresa” (p. 93).

Desde otra perspectiva, Mendez et al. (2019) en su artículo de investigación “El Balanced Scorecard en el desarrollo de los negocios familiares” en la ciudad de Ecuador, indican que el BSC es una herramienta que es utilizada para la gestión, medición y control en las organizaciones, sin importar el tamaño, tipo u oficio. Permite a las organizaciones



equilibrar y gestionar todas las partes que conforman la organización, direccionando a todos al cumplimiento de la visión de la misma (p. 12).

Desde una experiencia del BSC en el ámbito institucional, Foncubierta et al. (2020) en su artículo de investigación “Cámaras de comercio: una nueva gestión. El enfoque del Cuadro de Mando Integral en las Cámaras Españolas”, precisa que la herramienta adecuada a los cambios puede ser el modelo CMI, a través del diseño y establecimiento de un mapa estratégico y un conjunto adaptado de indicadores, modelo de eficacia demostrada por una amplia literatura en corporaciones empresariales, así como, en los últimos años, en entidades de carácter corporativo y administraciones públicas.... En esta evolución, implantar un sistema de gestión basado en indicadores les permitirá medir el resultado de su gestión en pro de rentabilizar sus actividades y de añadir valor a sus asociados, apostando por una mejora continua en el desarrollo de todos sus procesos (p. 21).

Finalmente, desde la posición de Murillo (2020) en su investigación “Cuadro de mando integral para la gestión del impacto social en organizaciones de empleo inclusivo”, menciona que los modelos de evaluación social analizados contribuyen de forma “parcial” a la construcción del CMI. Aunque en conjunto, estos esquemas proponen cientos de indicadores, muchos de ellos, no se relacionan de manera directa con los objetivos estratégicos de las organizaciones analizadas. El CMI diseñado recoge de todos estos esquemas, aquellos indicadores relevantes, que además de cumplir con una función informativa para los grupos de interés, permiten realizar seguimiento y control al cumplimiento de los objetivos estratégicos, la misión y la visión de la organización (p. 29).



2.1.2. Antecedentes nacionales

La implementación y desarrollo del Balanced Scorecard como herramienta en la gestión estratégica fue aplicado en el sector público y el sector privado, con mayor énfasis en este último.

En el trabajo de tesis “Balanced Scorecard para la optimización de la gestión administrativa en una empresa del rubro construcción, Lima 2022”, se enfatiza la importancia del diseño de un BSC modelo para optimizar la dirección y tener una visión general del estado y las mejoras que va presentando a lo largo del desarrollo operacional la empresa. Asimismo, se plantea que mejorará el control sobre los cuatro ejes principales en los que se enfoca, que son las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento (Díaz, 2022, p. 64).

De manera general, Cubas & Yslache (2021) en su trabajo de tesis “Utilidad del Balanced Scorecard en la efectividad del análisis de los resultados de desempeño. Revisión sistemática” afirman que: Recabando la información de los autores en las distintas fuentes, se refieren al Balanced Scorecard como un modelo útil de gestión del desempeño que es beneficioso al medir eficazmente el desempeño de la empresa, mediante indicadores financieros y no financieros en base a cuatro perspectivas, las cuales se nombran como financiera, de cliente, de procesos internos y de aprendizaje y desarrollo.... Es decir, la mayoría de empresas busca mejorar su competitividad es por ese motivo que herramientas de desempeño como el BSC, generan un valor agregado a la competencia (p. 46).

En la misma línea de investigación, Lindo (2018) en su trabajo de investigación “Balanced Scorecard como herramienta de implementación para la mejora de estrategias



comerciales en el Perú: una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos diez años” afirma lo siguiente: La herramienta del Balanced Scorecard es mucho más que una moda, puesto que ésta les permite a los diferentes niveles de la dirección empresarial poder enfocarse hacia los niveles críticos de la organización, más aún cuando vivimos en un mundo donde la competitividad, servicio, rentabilidad, estrategia, proyectos, mercadeo, benchmarking, outsourcing, gestión financiera, calidad, cultura organizacional, comunicación organizacional, reingeniería, entre otros son importantes (p.30).

Respecto a los estudios en el sector público, de acuerdo a Oyola (2019) en su tesis “El Balanced Scorecard y la gestión estratégica en las instituciones públicas de la provincia de Huaura”, se concluye: El Balanced Scorecard como herramienta, si influye en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura, respecto al análisis financiero y la mejora continua. El Balanced Scorecard como herramienta, si influye en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura, respecto a los sistemas de información para la toma de decisiones (p. 60).

Además, De La Cruz & Herrera (2021) en su trabajo de investigación “Propuesta de Balanced Scorecard para mejorar la eficiencia administrativa de la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019” afirman que: El Balanced Scorecard, al ser una herramienta empleada para medir el desempeño de cualquier institución, buscó mejorar la eficiencia administrativa de la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019. Esto fue corroborado hallando diferencias significativas ($p\text{-value } 0.00 < 0.05$) entre los resultados, antes y después de la implementación de la propuesta. En conclusión, con la implementación del Balanced Scorecard, se obtuvieron mejoras significativas en la eficiencia administrativa de la Universidad en estudio. Entre los resultados clave de la



implementación del BSC, se tuvo que la Universidad está mejor orientada, con KPIs, para lograr la acreditación por carreras y como institución. Asimismo, el clima y la cultura organizacional, como la infraestructura tecnológica, lograron ser mejoradas (p.119).

En el ámbito privado, destacan investigaciones como: “Diseño e implementación del cuadro de mando integral (CMI) para mejorar la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicada en la ciudad de Lima” donde se sostiene que: El diseño y la implementación del CMI mejoró sustancialmente la gestión empresarial en la empresa, las ventas aumentaron en 18% con respecto al mismo periodo del año anterior, la rentabilidad se incrementó, se fortaleció su capacidad para generar mayores ventas, generó cambios en todas las áreas de la empresa, así como en la relación con sus clientes, proveedores y acreedores y finalmente se determinó que su ventaja competitiva radica en fabricar productos de buena calidad a precios competitivos para un segmento de mercado específico (Peralta, 2021, pp. 60–61).

Asimismo, Rojas & Tucto (2022) en su trabajo de investigación “Balanced Scorecard y su incidencia en la comercio giro venta de repuestos de vehículos automotores en el distrito de Santa Anita 2019”, llegan a concluir que el Balanced Scorecard es una herramienta de gestión adaptable para todo tipo de organización sin importar su tamaño o desenvolvimiento empresarial, ésta se orienta en las necesidades y cambios que se requiera lograr para generar estrategias competitivas frente al mercado, por ello su valor en las MYPES del sector comercio se orienta en los seguimientos y proyecciones de sostenibilidad en los negocios o emprendimientos, como tal es el caso en el giro de venta de repuestos automotores ofreciéndole nueva forma de manejo de los recursos estratégicos en base al trabajo en conjunto y cooperativo con sus colaboradores (p. 93).



Ahora bien, Uchasara (2018) en su tesis “Balanced Scorecard y rentabilidad en la empresa Marcaja SAC, 2017”, indica lo siguiente: que existe relación entre Balanced Scorecard y rentabilidad en la empresa Marcaja SAC, 2017. (sig. bilateral = $0.000 < 0.05$; $Rho = 0.978$); Segunda: De acuerdo al objetivo específico 1, existe relación entre la perspectiva financiera y rentabilidad en la empresa Marcaja SAC, 2017 (sig. bilateral = $0.000 < 0.05$; $Rho = 0.930$). Tercera: De acuerdo al objetivo específico 2, existe relación entre la perspectiva del cliente y rentabilidad en la empresa Marcaja SAC, 2017. (sig. bilateral = $0.000 < 0.05$; $Rho = 0.939$). Cuarta: De acuerdo al objetivo específico 3, existe relación entre la perspectiva de procesos y rentabilidad en la empresa Marcaja SAC, 2017 (rentabilidad (sig. bilateral = $0.000 < 0.05$; $Rho = 0.989$). Quinta: De acuerdo al objetivo específico 4, existe relación entre la perspectiva de formación/crecimiento y rentabilidad en la empresa Marcaja SAC, 2017 (sig. bilateral = $0.000 < 0.05$; $Rho = 0.871$) (p. 130).

Para Avila (2017) en su tesis “Implementación del balanced Scorecard para mejorar la rentabilidad del Multiservicios Valentino & R E.I.R.L Huaraz”, señala que: El Balanced Scorecard se convierte en un facilitador para mejorar la rentabilidad del “Multiservicios valentino & R” E.I.R.L de acuerdo con las encuestas y análisis documental realizados lo cual es favorable para ayudar a un mejor rendimiento del multiservicio, sin embargo los directivos, trabajadores y clientes esperan que se mejore todas las deficiencias que tienen y así obtenga una mejor rentabilidad (p. 78).

En ese mismo sentido, De Jesús (2019) en la tesis doctoral “Influencia del balanced Scorecard para la fabricación de prendas de vestir de la pequeña empresa en el emporio comercial de gamarra, Lima-Perú”, indica lo siguiente: Para la perspectiva financiera de un Balanced Scorecard, se evaluaron los indicadores diversificación de prendas de vestir, aumento de los costos directos e incremento de las ventas, percibiéndose un aumento al



evaluar la intención de la implementación de un Balanced Scorecard en las pequeñas empresas de prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra en el distrito de La Victoria, en el departamento de Lima, Perú, con lo cual se concluye que este sector si está dispuesto a cambiar su contexto financiero para incrementar sus ventas implementando un Balanced Scorecard ; si existe identificación y seguimiento a los clientes y que este mejoraría con la implementación de un Balanced Scorecard y que este sector si está dispuesto a cambiar sus procesos internos para mejorar sus productos y atención a sus clientes a través de la implementación de un Balanced Scorecard (p. 87).

Yanase (2019) en su estudio denominado “La herramienta de gestión Balanced Scorecard y su influencia en la rentabilidad económica de la Empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C. en la vía Huachac- Manzanares, Huancayo 2017”, concluye que “pudo determinar que la aplicación de la herramienta de gestión Balanced Scorecard en la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C en la Vía Huachac – Manzanares modificó positivamente los indicadores de cada una de las perspectivas: En el indicador de Liquidez se obtuvo como resultado final el promedio de los 3 meses de Julio, Agosto y Setiembre el 76.6% , en el indicador de Incremento de ventas en los tres meses se obtuvo un promedio de 70.33% ,en los ingresos mensuales se obtuvo 74.33% , en el indicador de Beneficios antes de Intereses e Impuestos se obtuvo 70% por tales resultados mencionados observamos que la mayoría de los porcentajes obtenido están en color amarillo que representa según la alerta de semáforos plateada en el BSC que la empresa está marchando por buen camino puesto que todos los porcentajes superar el 50% teniendo como consecuencia que la rentabilidad económica aumente después de la fase de aplicación” (P. 97).



2.1.3. Antecedentes en contexto local

Calizaya (2022), en su investigación “Aplicación del Balanced Scorecard en la planificación estratégica y control de gestión en una organización sin fines de lucro: caso ONG Global Humanitaria Perú en el periodo 2019-2023”, concluye que el Balanced Scorecard diseñado para la ONG Global Humanitaria Perú alinea los objetivos estratégicos los cuales ahora contiene, perspectivas, objetivos, indicadores, unidad de medida, metas, frecuencia e iniciativas que permite a la organización dar un mejor seguimiento a los documentos de gestión como el plan estratégico (p.33).

En la misma perspectiva, Mendoza (2017) en su estudio de “Diseño del cuadro de mando integral como herramienta de gestión empresarial en la empresa Distribuciones NAVALOS, Juliaca – 2017”, sostiene que la propuesta de un Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión que pueda corregir los malestares de la empresa se reforzó al utilizar una espina de pescado o diagrama de causa y efecto de Ishikawa que se utiliza de derecha a izquierda poniendo como efecto “deficiencia en el control y entrega de productos” el cual se tomó cinco espinas en consideración como son; Procesos Institucionales Clientes, Económico, Mano de Obra, Evaluación y Seguimiento, las cuales dieron como causas una caduca estructura programática presupuestaria, la falta de políticas de capacitación permanente, la falta de generación de valor en los procesos, la evaluación de calidad constante para el cliente y por ultimo una falta de políticas conjuntamente con su manual que pueda guiarlos, indicadores de gestión para medir los avances de los objetivos de la empresa, teniendo así en consideración el Cuadro de Mando Integral como una solución a las dolencias de la empresa (p. 104).



Calani & Huamantuco (2016) en la tesis “Modelo sistémico basado con Balanced Scorecard para la gestión de la información de las municipalidades de la provincia de Puno – 2015” afirman lo siguiente: Nuestro objetivo general se ha cumplido satisfactoriamente, ya que se realizó un análisis del contexto institucional para orientar sus necesidades de desarrollo, logrando así que el balanced Scorecard optimizo la gestión de la información del Municipio provincial de Puno a un 85% de aceptación tal como se muestra en software y que para la información referida a la población la cual fue seguida a través de la estrategia clientes, nos permitió alinear los objetivos de manera detallada en cada gerencia, por tal motivo se concluye considerar mucho más tiempo en el análisis y desarrollo de esta estrategia (p. 200).

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Las organizaciones empresariales

Desde su aparición las organizaciones empresariales han cambiado en su tamaño, en su planeación, organización, dirección y control y en otros elementos que logra combinar como parte de su proceso productivo de bienes o servicios. Dentro del proceso de globalización, “las organizaciones son entes complejos cambiantes que invariablemente son influenciados por el entorno en el que se desenvuelven, sin embargo, es importante adoptar distintas formas de abordarlas para así contemplar más posibilidades” (Camarena, 2016, p. 166). Es por ello, que, al ser estudiadas, surgieron ideas y conceptos que relacionan su funcionamiento con aspectos socioeconómico de la sociedad, dando lugar al uso de metáforas, así se presenta a la empresa como máquina (visión mecanicista), la empresa como organismo vivo (adaptación de la organización al entorno), las organizaciones como cerebros (centrada en el procesamiento de información), las organizaciones empresariales como cultura (portadora normas y



valores), las empresas como organizaciones como sistemas políticos (donde se conjuga el poder y el conflicto), las organizaciones como cárceles psíquicas (espacio donde los pensamientos fluyen y se reprimen), la organización como cambio y transformación (la empresas como sistema que se auto-reproduce), las organizaciones como instrumentos de dominación (centrada en el control a los trabajadores).

En esa misma perspectiva, Morgan (1990) sostiene que “normalmente a las organizaciones que han sido diseñadas y operan como máquinas se las denomina actualmente burocracias” (p.12). Y es con el transcurrir del tiempo que las organizaciones empresariales se burocratizan por el modo mecanicista del pensamiento que prima dentro de ella.

En tiempos de globalización, se ha generado una nueva manera de competir y las organizaciones que sobrevivirán las son las que superen las barreras que les permitan diferenciarse de las demás. “Por tal razón, en un entorno de cambios constantes y permanentes, se necesita aprender a reaccionar rápidamente en terrenos poco seguros, sin embargo, ello no basta, también será necesario un punto de vista claro sobre hacia dónde nos dirigimos; una visión sobre de dónde se quiere estar y, qué direcciones tomar para llegar con éxito, de lo contrario, se avanzaría hacia el futuro perdiendo oportunidades mientras otros las aprovecharían” (Silvestri et al., 2009, p. 188). En este escenario de globalización y de competitividad “la mayoría de las organizaciones, independientemente de su tamaño, edad o sector, enfrentan cada vez más el desafío del cambio continuo y dinámico” (López & De la Garza, 2019, p. 358).

Ante estos desafíos, en la sociedad contemporánea, en palabras de González et al. (2019) “las organizaciones tienen la obligación de ser lo suficientemente flexibles para



transformar toda la estructura de negocios, y así responder a cambios estratégicos y retos del mercado. En tal sentido, para alcanzar una posición de ventaja competitiva, se necesita examinar de manera crítica el entorno, con el objetivo de identificar oportunidades externas y crear capacidades internas; se ha pasado de ser organizaciones estáticas para insertarse en un mundo dinámico, con altas exigencias que demandan una visión sistémica e integral” (p. 243). Esto significa; que las organizaciones empresariales deben incorporar el enfoque de la gerencia estratégica que permite incorporar como variables a ser consideradas en la gerencia de la organización al entorno, la competencia, las normas legales y las TIC para definir sus objetivos y sus estrategias. “La dirección estratégica, es el proceso de formulación de estrategias para el desarrollo de la organización, buscando obtener una mayor participación en el mercado (competitividad estratégica) y rendimientos superiores al promedio. Es una de las principales actividades desarrolladas por los administradores superiores de una organización. Su importancia radica en que a través de ella, se define el rumbo que la empresa seguirá y se establecen los criterios generales para la definición de los objetivos y el desarrollo del trabajo en la organización” (Burbano-Pérez I, 2017, pp. 21–22).

En ese contexto, las organizaciones son consideradas como sistemas sociotécnicos caracterizados por ser complejos cuyas “propiedades son: presencia de no-linealidades, multiplicidad de interacciones, adaptabilidad, auto-organización, imprevisibilidad, incontrolabilidad, entre otras” (Melgarejo & Obregón, 2017, p. 321) esto promueve la adaptación continua que conlleva a la imprevisibilidad e incontrolabilidad de su comportamiento organizacional.

En el contexto latinoamericano, Gómez et al. (2020), diagnostican que “como espacio sociocultural y económico tanto de similitudes como de contrastes, se encuentra



hoy en día buscando salidas a sus crisis coyunturales locales, debido a que aún no le es fácil observarse como un bloque estructurado para enfrentar los mercados internacionales, con el fin de emerger de la aparentemente eterna clasificación que la ubica en vías de desarrollo. Una estrategia de alto impacto para conseguirlo está sin duda alguna representada en su micro, pequeña y mediana empresa; éstas dos últimas conocidas como Pymes, representan verdaderos motores que dinamizan las economías locales y que, en conjunto, efectúan los más importantes aportes a los indicadores macroeconómicos de la región latinoamericana, con cifras que sobrepasan el 60 % de incidencia en los mismos. Sin embargo, en el pequeño escenario socioeconómico es difícil apreciarlas como las portadoras de tal responsabilidad e influencia” (p. 255). Similar situación tiene el sector empresarial del Perú y especialmente el de la región Puno por la falta de una adecuada gestión estratégica y por no considerar aspectos como la globalización y el ingreso de empresas más competitivas.

2.2.2. Planeación

En el proceso administrativo, la planeación en las organizaciones promueve tomar decisiones sobre las acciones pertinentes que pueden posibilitar desde el presente un futuro deseado para la organización, de manera pues que “la planeación, dentro de una organización, consiste en determinar los objetivos de esta y elegir cursos de acción convenientes para el logro de esos objetivos. Los objetivos son metas para cumplir por parte de la organización, mientras que los cursos de acción son programas, planes, políticas, métodos, etc.” (Panesso & Jaramillo, 2016).

De esta forma, la planificación abarca definir los objetivos o las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas, y preparar una



amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades. Se refiere tanto a los fines (lo que se hará) como a los medios (como se hará) (Robbins et al., 2013).

2.2.3. Balanced Scorecard (BSC)

El Balanced Scorecard (BSC) es considerado una herramienta útil para la planeación estratégica en las organizaciones que permite describir y comunicar la estrategia a todos los actores involucrados con la organización de forma coherente y clara. (Kaplan & Norton, 2000), establecen que el BSC tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos, así como aprendizaje y crecimiento. Por lo tanto, el BSC se concibe como un proceso descendente que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas más concretos que puedan inducir a la acción empresarial oportuna y relevante (Blanco et al., 1999).

Con el Balanced Scorecard “la organización se verá obligada a realizar una redefinición de sus estándares en tal sentido que puedan ajustarse a las necesidades de los clientes, ya que éste sistema de gerencia suple ese vacío existente en la mayoría de los sistemas de gestión por la ausencia de un proceso sistémico para poner en práctica y con ello establecer un proceso de comunicación o feedback sobre la misma estrategia” (Alveiro, 2011, p. 4); por ello, se precisa que los procesos de gestión del BS permite que la organización se centre en la búsqueda de estrategias a largo plazo en la era de la información.

El Balanced Scorecard o el cuadro de mando integral, puede ser conceptualizado como “un sistema completo de gerencia que permite la integración tanto de aspectos del



direccionamiento estratégico, como la misma evaluación de desempeño que ha tenido el negocio. Uno de los indicadores más destacados durante años y a lo mejor el más tenido presente para la evaluación organizacional, ha sido el aspecto financiero. Hoy podría afirmarse que las necesidades han tenido un giro y son otras las prioridades que están orientadas a tener la capacidad de lograr excelentes resultados, a partir de tener una planeación estratégica integradora de los diferentes aspectos de la empresa, lo que representa una revolución con relación al tradicional enfoque gerencial: es decir asumir el autocontrol” (Alveiro, 2011, p. 3).

2.2.4. Beneficios del Balanced Scorecard

El beneficio principal del BSC para las organizaciones empresariales es que mejora la capacidad de análisis y de la toma de decisiones para el logro de las metas (Alvarez et al., 2009). Desde una perspectiva práctica se considera a el BSC como el motor de cambio estratégico y que su presente y el futuro en las organizaciones empresariales es el convertirse en una herramienta clave para la gestión del cambio estratégico. Como instrumento de gestión empresarial permite “adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica provocados por un entorno competitivo cada vez más turbulento e incierto” (Altair Consultores SRL, 2016, p. 14).

Asimismo, se plantea que el BSC fortalece las situaciones estratégicas como: 1) Creación sostenible de valor, para que la organización tenga una visión a corto, mediano y largo plazo identificando las capacidades estratégicas para el logro de los objetivos estratégicos; 2) Crecimiento, para la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones incrementando los ingresos, mejor posicionamiento frente a los clientes, y no necesariamente en recortar los costos e incrementar la productividad; 3) Alineamiento,



permite organizar los recursos humanos, financieros, materiales, de información, proyectos, entre otros hacia la dirección estratégica de la organización; 4) Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos, se busca la participación de todos en la organización, socializando cuál es la estrategia y cómo les afecta como departamento, equipo de trabajo y como persona; y finalmente (Altair Consultores SRL, 2016) considera como quinta situación estratégica el Cambio, que solo es posible cuando se formulación y comunicación de las nuevas estrategias son aceptadas, siendo importante que las personas involucradas en el proceso de elaboración de objetivos, indicadores, metas y proyectos asuman un compromiso y no una imposición implantación de la estrategia en la organización empresarial.

2.2.5. Características del Balanced Scorecard

El desarrollo de un sistema integral de gerencia en organizaciones empresariales requiere un sistema centrado en el trabajo con indicadores establecidos para el logro de los objetivos estratégicos identificando acciones y resultados que posibiliten siempre una empresa es rentable y con reconocimiento de sus clientes por la calidad del producto o servicio que ofrece, lo que implica que la empresa promueva aprendizajes sobre las estrategias exitosas y este en constante innovación para conservar sus ventajas competitivas (Apaza, 2005, p. 217). De manera específica se considera que el BSC se caracteriza porque logra “articular los factores que impulsan la estrategia de la organización; le pone brazos y manos a la visión/misión, permite de forma concreta entender la razón de ser la organización y sus metas; permite su difusión a lo largo y ancho de la organización; define el desarrollo de indicadores de desempeño para cada meta; asegura que todos entiendan los indicadores de las áreas y de la empresa en general; comunica cómo estos están interrelacionados; conecta cada medida a un sistema de



retroinformación formal Integra la comunicación con regularidad; y facilita la revisión de metas y acciones correctivas que pueden ser necesarias (Apaza, 2005, p. 217) dentro de la organización empresarial.

2.2.6. Ventajas y desventajas del Balanced Scorecard

El BSC posibilita a las organizaciones empresariales tener una visión estratégica construida en base al análisis del pasado y la actualidad de la empresa; este proceso implica que crear valor constantemente que le permita tener a la organización ventajas como: 1) Precisar la estrategia e impulsar su implantación; 2) Proporcionar la plataforma para alinear las estrategias corporativas y funcionales de la empresa; 3) Alinear y organizar iniciativas empresariales para seguir la estrategia y conseguir las metas propuestas; 4) Activar a la organización hacia los temas claves estratégicos; 5) Establecer un sistema de medición estratégico que evalúe de forma continua la creación de valor de forma eficaz; 6) Guiar la empresa a la creación de valor mediante un enlace desempeño y compensación; y 7) Efectuar procesos que permitan la gestión estratégica continua en todos los niveles de la empresa. Asimismo, cuando no se tiene una adecuada implementación del BSC, la organización podría asumir algunas consecuencias cuando: 1) Se busca una implementación rápida, lo que hace que no se entienda e interiorice la metodología. Esto se presenta por bajo presupuesto para capacitación en la metodología; 2) La falta de visión por parte de la gerencia, lo cual en muchas ocasiones lo lleva a apartarse de todo el proceso, dejándolo en manos de otras personas, perdiendo así la importancia que merece; 3) El más grave error que puede ocurrir dentro de la organización es hacer que el todo gire en torno a la metodología olvidando realmente el problema, esto puede llevar a que todos los esfuerzos de la organización sean inútiles; y 4) Tal vez la mayor desventaja podría ser que en un primer momento la empresa no



tuviera claramente definidas su Visión y Misión. Por consiguiente, las estrategias que se lleguen a definir no ayudaran a alcanzar los objetivos reales de la empresa, quedando el CMI planteado de forma errónea y no siendo de utilidad sino todo lo contrario (Pulido, 2010).

2.2.7. Elementos de un BSC

Con la finalidad de conseguir que la estrategia de una organización, y está resulte consistente mediante el desarrollo de un modelo de Balanced Scorecard, su construcción comienza con la definición de los siguientes elementos:

- Misión: ¿Por qué existimos?
- Valores: ¿En qué creemos?
- Visión: ¿Qué queremos ser?
- Estrategia: Nuestro plan de juego
- Perspectivas: Un componente en la que la estrategia es descompuesta.
- Área de Enfoque o centro de atención
- Objetivos Estratégicos: Declaración de intención estratégica alineado con alguna perspectiva.
- Mapa estratégico: representación gráfica de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia.
- Indicadores: medida de desempeño vinculada a algún objetivo estratégico y perspectiva,
- Metas: Medida cuantificable para un indicador
- Iniciativas: ¿qué necesitamos hacer? Programa de acción
- Responsables: Persona o personas encargadas de llevar a cabo las iniciativas.



Recursos: recursos a emplear para llevar a cabo las iniciativas (Moncada, 2019, p. 12).

2.2.8. Objetivos de un Balanced Scorecard

La implementación del BSC es de mucha utilidad y aplicación para las organizaciones empresariales, entre los principales objetivos que persigue tenemos:

- Aclara, traduce o transforma la visión y la estrategia.
- Comunica y vincula los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planifica, establece objetivos y alinea las iniciativas estratégicas.
- Aumenta la retroalimentación y formación estratégica (Kaplan & Norton, 2000)

a) Aclara, traduce o transforma la visión y la estrategia

Al empezar el proceso de implementación del BSC se debe contar con la participación de la alta dirección en la definición de estrategias para objetivos estratégicos específicos vinculados al aspecto financiero como su posicionamiento en el mercado y, respecto a los clientes, se precisa mejor cuales son el público objetivo, precisando indicadores para desarrollar proceso interno que conlleven a lo establecido.

La diferencia del BSC con sistemas medición tradicional es que no se centra en la mejora del costo, calidad y tiempo; el Balance Scorecard identifica los procesos que son más importantes para satisfacer a los clientes y accionistas.

En este proceso de transformación de la visión y la estrategia se generan aprendizajes para el crecimiento de los procesos internos de las organizaciones, en el trato a los clientes y a los inversionistas.



b) Comunica y vincula los objetivos e indicadores estratégicos

La comunicación y difusión de objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores se realiza de manera permanente a través de boletines, afiches, videos mensajes en redes sociales de uso interno y el correo electrónico para que todos los empleados estén comprometidos con la estrategia de la organización.

Por tanto, el logro de los objetivos del Balanced Scorecard son de responsabilidad conjunta entre los altos directivos, los trabajadores y accionistas quienes en sí mismo forman un equipo de gestión.

c) Planifica, establece objetivos y alinea las iniciativas estratégicas

El Balanced Scorecard genera cambios en toda la organización, empezando de los directivos, quienes deben establecer objetivos a mediano plazo (3 años) o a largo plazo (más de 5 años) para los indicadores del Cuadro de Mando diseñado. Considerando que el logro de los objetivos financieros implica tener claro objetivos a lograr con los clientes, los cambios en los procesos internos, el aprendizaje que se producirá y el crecimiento de la organización, también considerados en conjunto como los “objetivos de extensión”.

Establecido los objetivos para cada indicador, los directivos deben alinear la estrategia, posibilitando que el Balanced Scorecard proporcione el enfoque y programas de mejora continua cuantificando resultados que desea alcanzar a largo plazo, así como también identificando los recursos indispensables para alcanzar los resultados esperados. Finalmente, se establece metas a corto plazo para indicadores no financieros y financieros.



d) Aumenta la retroalimentación y formación estratégica

En la etapa final de implementación del Balanced Scorecard, este se consolida como el generador de estrategias, y con ello constantemente permite evaluar y ajustar la estrategia y si es necesario proponer cambios para redireccionar a la organización empresarial, este proceso es dinámico y permite constantemente la retroalimentación.

El proceso de retroalimentación implica una evaluación constante de los indicadores y objetivos y de la estrategia de la organización empresarial, incorporando los cambios necesarios y nuevamente seguir evaluando para alcanzar las metas planteadas.

2.2.9. Perspectivas del Balanced Scorecard

Las perspectivas del negocio “son áreas de enfoque o centro de atención. Estas enmarcan los objetivos estratégicos, sus indicadores, sus metas, así como los proyectos estratégicos. Permiten recordar que un CMI debe ofrecer una visión global de la compañía” (Carbonell, 2013, p. 8) . En ese mismo sentido, Kaplan & Norton (2007) distinguen 4 perspectivas tradicionales que abarcan tanto los activos tangibles como intangibles para atender el pasado, presente y futuro de la organización.

a) Perspectiva Financiera

Las decisiones y los objetivos financieros definen un doble rol, en primer lugar, define la actuación financiera que se espera de la estrategia y, en segundo lugar, sirve como objetivos y medidas tomadas para todas las demás perspectivas del BSC.



Los objetivos financieros se vinculan con la estrategia de la organización empresarial, mediante las fases de:

- “Crecimiento. Su objetivo es clientes y mercados en crecimiento de ventas a nuevos productos o servicios nuevos. Buscando nuevas maneras de marketing.
- Sostenimiento. Es una fase en se sigue realizando inversiones y reinversiones, con la condición que tenga excelentes resultados de rendimiento de su capital invertido.
- Recolección. En esta es una fase madura de recolección de las inversiones de las dos fases anteriores. Podrían animar a los directivos a buscar inversiones adicionales, basándose en proyecciones de rendimientos futuros, el objetivo es aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa procedente de todas las inversiones que se han realizado en el pasado” (Kaplan & Norton, 1999, pp. 61–62).

b) Perspectiva del cliente

La satisfacción de clientes estará sujeta a la propuesta de valor que la organización plantee. Esta propuesta de valor implica las expectativas compuesto sobre el precio, calidad, tiempo, función, imagen y relación. Treacy y Wiersema, plantean 3 tipos de estrategia como parte de esta creación de valor:

- “Liderazgo de producto: se centra en la excelencia de sus productos y servicios para ofrecer la mayor calidad y competitividad en el mercado. En este aspecto la relación con el cliente y la eficiencia no son tan importantes ya que el cliente



estará dispuesto a pagar un valor más alto motivado por las novedades que brinde el producto.

- Relación con el cliente: se centra en la fidelización y atención del cliente, para conocerlos y proporcionarles productos y servicios que cubran sus necesidades quedando en segundo lugar la organización propia.
- Excelencia operativa: se centra en proporcionar productos y servicios con la mayor eficiencia posible y al menor costo. Esto hará que el cliente en muchas ocasiones tenga que esperar por su servicio” (Paz, 2016, p. 45).

c) Perspectiva de procesos internos

Esta perspectiva se concentra en la “operación de la empresa”, hace mediciones sobre los procesos para identificar qué tan eficientes y de qué calidad son. Una empresa eficiente, que cuente con procesos optimizados, con una capacidad de producción ajustada a las necesidades, con las herramientas adecuadas, con las competencias adecuadas, genera productos de alta calidad a unos precios bajos que la hacen más competitiva. Por el contrario, una empresa con procesos complejos, costosos, que no hace uso de herramientas adecuadas, que no cuente con las competencias, pierde competitividad y a pesar de que tenga clientes fieles y unas ventas altas, su “peso operativo” podría llevarla a tener problemas financieros.

El BSC acostumbra a identificar unos procesos nuevos en los que la organización deberá satisfacer los objetivos financieros y del cliente.



d) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Parte de la premisa de cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados y cultura organizacional.

Para mantenerse al tanto del crecimiento de cliente y de un mejor rendimiento de sus competidores, es necesario innovar y aprender. Se basaría en un desarrollo de las capacidades y los procesos que se necesitaría en un futuro. La formación y el crecimiento de una organización procede de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.



CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. POBLACIÓN Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. Población

Para la implementación del BSC en la empresa CASUR SAC, se tomó en cuenta a todos los integrantes, que en total son 10 personas. En este caso, los 10 integrantes de la empresa Constructoras y Consultores Asociados del Sur SAC entre accionistas, gerente, jefes de área y personal técnico de obra que se constituyeron en la población objetivo o población de estudio.

3.1.2. Muestra

Para implementar un BSC, se trabajar con una muestra de toda la organización o de una unidad específica dentro de la empresa. Esto implica seleccionar y recolectar datos de diferentes niveles y departamentos, incluyendo empleados, gerentes y directivos. La muestra puede ser representativa de la población objetivo en términos de tamaño, estructura y características relevantes.

No obstante, es importante tener en cuenta que el BSC no se basa en una muestra estadística aleatoria, como en otros estudios de investigación. En cambio, se trata de un enfoque de gestión que busca involucrar a todos los niveles de la organización y recopilar datos relevantes de diferentes fuentes internas y externas.

La población y la muestra en la investigación, según Robles (2019) se diferencian porque “la población objeto de estudio en una investigación, es el conjunto total de elementos de interés y la muestra un subconjunto de la población” (p.245). En ese sentido,



en el estudio se tiene como población a todos los integrantes de la empresa Constructoras y Consultores Asociados del Sur SAC entre accionistas, gerente, jefes de área y personal técnico de obra; sin embargo, para la obtención de la muestra se utilizó la muestra no probabilista intencional, estableciéndose como criterio de inclusión ser parte de los accionistas, gerencia, jefes de área y responsables de cada obra.

3.2. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. Tipo y diseño de investigación

El proceso de la Ingeniería de Sistemas es socio-técnico, involucra una secuencia lógica de actividades técnicas y de toma de decisiones, por eso se requiere del uso de conceptos y variables de carácter económico, administrativo, social y técnico. Por esta razón la metodología de la Ingeniería de Sistemas tiene una naturaleza interdisciplinaria (Perez & Escobar, n.d.).

La investigación se centra dentro del enfoque de investigación mixto (cuantitativo y cualitativo), porque “los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (Hernández et al., 2014). Asimismo, “Johnson y Onwuegbuzie (2004) definieron los diseños mixtos como el tipo de estudio donde el investigador mezcla o combina técnicas de investigación, métodos, enfoques, conceptos o lenguaje cuantitativo o cualitativo en un solo estudio. Tashakkori y Teddlie (2003) denominaron los diseños mixtos como el tercer movimiento metodológico, y



Mertens (2007) plantea que el enfoque mixto está basado en el paradigma pragmático” (Otero-Ortega, 2018, p. 24)

Respecto a su diseño es una investigación no experimental longitudinal que comprende periodo de años comprendido entre el 2017 y el 2020. De acuerdo a Hernández et al. (2014) este diseño de investigación permite “analizar cambios al paso del tiempo en determinadas categorías, conceptos, sucesos, variables, contextos o comunidades, o bien, de las relaciones entre éstas aún más, a veces ambos tipos de cambios” (p. 159).

Según el tipo estudio, es una investigación aplicada, porque “se centra en la respuesta a preguntas prácticas para proveer soluciones inmediatas” (Henaó et al., 2017, p. 186), por tanto, se buscó generar un cambio en la gerencia estratégica de la empresa Constructoras y Consultores Asociados del Sur SAC a partir de la implementación y desarrollo del BSC que permitió la mejora de sus procesos. De acuerdo al nivel de análisis es una investigación descriptiva y explicativa. Es descriptiva porque se busca especificar las propiedades, características y el perfil de la empresa objeto de estudio hacia un análisis de las cuatro perspectivas que conforman el CMI (Hernández et al., 2014) y es explicativa, porque en “este nivel ya no solo se limita a efectuar una descripción del problema observado, sino que se busca explicar el origen de las causas que provocaron el problema de estudio” (Neill & Cortez, 2018, p. 33), poniendo énfasis en el por qué se produce o no un determinado fenómeno, y de manera concreta se busca explicar por qué de la influencia del Balanced Scorecard en la gerencia estratégica de la empresa Constructoras y Consultores Asociados del Sur SAC.



Sobre las técnicas e instrumentos de recolección de datos, en la investigación se utilizaron las técnicas de observación participante, la discusión en grupo y la revisión documentaria, estas técnicas se constituyen el conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos de los fenómenos sobre los cuales se investigó. Por consiguiente, las técnicas son procedimientos o recursos fundamentales de recolección de información, de los que se vale el investigador para acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento (Ramírez, 2015). Así también, se utilizaron los instrumentos de investigación que son aquellos que “permiten la asignación numérica a las magnitudes de la propiedad o atributo, pudiendo ser por comparación con las unidades de medida y/o para provocar, cuantificar las manifestaciones del atributo cuando éste es medible sólo de manera indirecta (por las manifestaciones o consecuencias que se consideran producto del atributo)” (Juárez-Hernández & Tobón, 2018) y que para la investigación está conformada por la guía de observación, el cuestionario, la guía de entrevista y los cuadernos de nota

3.3. MATERIALES EMPLEADOS

3.3.1. Recursos de software

Microsoft Excel: Es una herramienta ampliamente utilizada y versátil que puede ser empleada para implementar el Balanced Scorecard (BSC), es posible crear y organizar tablas con los objetivos estratégicos, indicadores de rendimiento y metas asociados a cada perspectiva del BSC (clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, y financieros)

BSC Designer: Es una herramienta especializada en la creación y gestión del BSC. Proporciona plantillas y funciones para definir los objetivos estratégicos, indicadores de

rendimiento, metas y acciones. Permite realizar un seguimiento y análisis de los resultados, generar informes y visualizar los paneles de control.

3.3.2. Recursos de hardware

- Laptop Acer Nitro AN515-54
 - Procesador: Intel(R) Core(TM) i5-9300H CPU @ 2.40GHz (8 CPUs), ~2.4GHz
 - Memoria: 12 GB de RAM
- Tarjeta de video: NVIDIA GeForce GTX 1650
 - Memoria: 6190 MB
- Sistema operativo: Windows 11 Pro
- Disco duro: 1 Terabyte
- Disco Duro Externo: 1 Terabyte

3.3.3. Presupuesto

Tabla 1: Presupuesto invertido en la investigación

Descripción	Unidad de medida	Costo unitario (S/)	Cantidad	Costo total (S/)
<i>Servicios</i>				
Servicio de internet	Servicio	105.75	9	951.75
Servicio de fotocopiado	Servicio	40.00	20	800.00
Servicio de movilidad local	Servicio	8.00	90	720.00
Total servicios				2,471.75
<i>Recursos humanos</i>				
Digitador	Servicio	1,000.00	1	1,000.00
Encuestador/Entrevistador	Servicio	1,000.00	1	1,000.00
Total recursos humanos				2,000.00
<i>Bienes</i>				



(continuación...)

Material de escritorio	Global		120.00	2	240.00	
Computadora personal (laptop)	Unidad		2,500.00	1	2,500.00	
Impresora Láser	Unidad		750.00	1	750.00	
					Total bienes	3,490.00
					Sub total	8,961.75
					Imprevistos	596.17
					Total	9,557.92

Elaboración propia

3.4. METODOLOGÍA Y PROCEDIMIENTO

La metodología y el procedimiento para elaborar un Balanced Scorecard (BSC) en la empresa CASUR SAC se adaptó según a sus necesidades:

- Definición de la visión y la estrategia de la empresa CASUR SAC: En esta etapa, se establece la visión a largo plazo de la empresa, es decir, la imagen deseada de cómo se visualiza en el futuro. Además, se definen los objetivos estratégicos y las metas específicas que se deben alcanzar para lograr esa visión.
- Identificación de las perspectivas estratégicas relevantes: Para CASUR SAC, es importante identificar las perspectivas estratégicas que sean relevantes para su negocio. Esto puede incluir perspectivas como financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Cada perspectiva debe reflejar los aspectos clave que impulsan el éxito de la empresa.
- Selección de los indicadores clave de rendimiento (KPIs): En esta etapa, se eligen los indicadores clave de rendimiento que serán utilizados para medir el progreso y el desempeño en cada una de las perspectivas estratégicas. Por



ejemplo, en la perspectiva financiera se pueden considerar indicadores como el margen de utilidad, el retorno de la inversión, etc.

- Establecimiento de los objetivos estratégicos: Para cada perspectiva, se definen objetivos estratégicos claros y específicos que contribuyan al logro de la visión y la estrategia de CASUR SAC. Estos objetivos deben ser medibles y alineados con los indicadores seleccionados en el paso anterior.
- Desarrollo de las iniciativas estratégicas: En esta etapa, se identifican y diseñan las acciones o proyectos específicos que se implementarán para alcanzar los objetivos estratégicos. Estas iniciativas deben estar alineadas con la estrategia general de la empresa y contribuir al éxito en cada una de las perspectivas.
- Diseño del tablero de indicadores: Se crea el tablero de indicadores o cuadro de mando integral que permitirá visualizar de manera clara y concisa los indicadores clave de rendimiento seleccionados. El tablero debe ser fácil de entender y utilizar, proporcionando información relevante para la toma de decisiones estratégicas.
- Implementación y seguimiento: Una vez diseñado el BSC, se procede a su implementación en la empresa CASUR SAC. Esto implica comunicar la estrategia y los objetivos a todos los niveles de la organización, asignar responsabilidades, establecer sistemas de seguimiento y evaluar regularmente el desempeño utilizando los indicadores seleccionados.

La declaración de la nueva Misión y Visión de la empresa fue diseñada a partir de un trabajo grupal donde estuvieron involucrados todos los miembros (accionistas, gerentes y trabajadores) de la empresa CASUR SAC.



Definir de forma conjunta la Misión y Visión, generó compromisos para el logro de los objetivos estratégicos de la organización empresarial y a su vez refleja los intereses comunes que todos los miembros de la empresa tienen al pertenecer a la empresa.

Un cuadro de indicadores se refiere a una representación visual y resumida de indicadores clave de rendimiento (KPIs) o métricas relevantes en una organización, proyecto o proceso. Estos cuadros proporcionan una vista rápida y accesible de la información crítica que ayuda a los líderes y tomadores de decisiones a evaluar el desempeño y el progreso hacia los objetivos establecidos. Los cuadros de indicadores son una parte importante de los tableros de indicadores más amplios y pueden presentar datos en forma de gráficos, tablas u otras visualizaciones.

Algunas características comunes de un cuadro de indicadores incluyen:

- **Indicadores clave de rendimiento (KPIs):** Los KPIs son medidas específicas que reflejan el éxito o el rendimiento de un aspecto particular de una organización. Estos pueden incluir métricas financieras, de productividad, de calidad, de satisfacción del cliente, entre otras.
- **Visualizaciones gráficas:** Los cuadros de indicadores suelen utilizar gráficos, como gráficos de barras, gráficos de líneas, gráficos circulares y otros tipos, para representar visualmente las tendencias y las comparaciones entre los KPIs.
- **Datos tabulados:** Además de gráficos, los cuadros de indicadores pueden incluir tablas con datos detallados que respalden los valores mostrados en los gráficos.
- **Color y formato:** Los colores y el formato se utilizan para resaltar la importancia de ciertos valores, tendencias o umbrales específicos, permitiendo una rápida identificación de áreas de interés.



- **Comparación y tendencias:** Los cuadros de indicadores a menudo permiten comparar los valores actuales con periodos anteriores o con objetivos establecidos, lo que ayuda a evaluar tendencias y progreso.
- **Personalización:** Los cuadros de indicadores pueden ser personalizables para que los usuarios puedan configurar los KPIs que desean monitorear de acuerdo con sus necesidades y roles.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

4.1.1. Diagnóstico situacional y análisis de riesgos en la empresa CASUR SAC

La declaración de la nueva Misión y Visión de la empresa fue diseñada a partir de un trabajo grupal donde estuvieron involucrados todos los miembros (accionistas, gerentes y trabajadores) de la empresa CASUR SAC.

Definir de forma conjunta la Misión y Visión, generó compromisos para el logro de los objetivos estratégicos de la organización empresarial y a su vez refleja los intereses comunes que todos los miembros de la empresa tienen al pertenecer a la empresa.

Para la definición de la Misión de la empresa CASUR SAC, se utilizó la siguiente metodología descrita en la Tabla 2.

Tabla 2: Preguntas para elaborar la misión de la empresa CASUR SAC

Preguntas	Elementos para considerar
¿Quiénes somos?	Identidad, legitimidad
¿Qué buscamos?	Propósitos
¿Qué hacemos?	Productos o servicios que ofrece
¿Por qué lo hacemos?	Valores, principios, motivaciones
¿Para quienes trabajamos?	Clientes

Fuente: Elaborado en base a la metodología diseñada por Universidad Tecnológica Latinoamericana en línea (UTEL)



Reemplazando los elementos de manera participativa se obtuvo las siguientes respuestas a las preguntas (Ver Tabla 3), las que fueron aprobadas por todos los actores involucrados (accionistas, gerentes y trabajadores) con la empresa.

Tabla 3: Preguntas para definir la misión de la empresa CASUR SAC

Preguntas	Respuestas sugeridas
¿Quiénes somos?	Empresa líder e innovadora en el país con personal certificado
¿Qué buscamos?	Brindar servicios cumpliendo estándares de calidad
¿Qué hacemos?	Construcción, telecomunicaciones y la comercialización de bienes
¿Por qué lo hacemos?	Eficiencia y socialmente responsable con el medio ambiente
¿Para quienes trabajamos?	Satisfacción de requerimientos de las organizaciones públicas y privadas

Fuente: Elaborado en base a la metodología diseñada por Universidad Tecnológica Latinoamericana en línea (UTEL)

Finalmente, se aprobó por unanimidad (accionistas, gerentes y trabajadores) la Misión que a continuación se detalla:



MISIÓN

Somos una empresa líder en el país que ofrece servicios de construcción, telecomunicaciones y comercialización de bienes con calidad certificada. Nuestro enfoque innovador y responsabilidad ambiental busca satisfacer las necesidades de organizaciones públicas y privadas de manera eficiente y sostenible.

Seguidamente se construyó la Visión de la empresa CASUR SAC, centrándonos en la imagen a futuro de cómo deseamos ver a la empresa. En ese sentido Fleitman (2000) propone las siguientes interrogantes para la construcción de la visión organizacional:

¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?

¿Cómo seremos en el futuro?

¿Qué haremos en el futuro?

¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

Luego se procedió a sugerir para cada interrogante planteada en la metodología y de manera consensuada se obtuvo las respuestas que se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4: Preguntas para definir la visión de la empresa CASUR SAC

Preguntas	Respuestas sugeridas
¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?	Ser líderes en el sector construcción y telecomunicaciones
¿Cómo seremos en el futuro?	Empresa con experiencia y capacidad de competir exitosamente en el mercado
¿Qué haremos en el futuro?	Ofreciendo servicios a los clientes
¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?	Cumplir con los estándares de calidad y normas técnicas

Elaboración propia

Finalmente, se estableció la siguiente Visión para la organización empresarial:

VISIÓN AL 2025

Ser reconocida y líder en la construcción y telecomunicaciones para el 2025, ofreciendo servicios de calidad que establecen nuevos estándares en el mercado.

Para analizar el contexto de la organización y poder determinar las amenazas y oportunidades de la empresa se utilizó una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), como una técnica de la planificación estratégica que permite aproximarnos a tener un diagnóstico situacional de la organización a nivel interno y externo (Armas et al., 2017). El proceso de diagnóstico estratégico iniciado en la empresa



CASUR SAC se llevó a cabo a través de reuniones de trabajo donde participaron todos los actores involucrados como trabajadores, gerencia y accionistas.

El punto de inicio del análisis estratégico fue el modelo de negocio que tenía establecido la empresa CASUR SAC, que a continuación se describe:

“CASUR SAC es una empresa con experiencia, con profesionales de experiencia en el área. Constructores y Consultores Asociados del Sur CASUR SAC ha desarrollado sus más importantes proyectos en la restauración y remodelación de edificios e instalaciones. Con experiencia en construcción y equipamiento de hospitales, ha otorgado a la empresa el suficiente respaldo y confianza para estar presentes en la edificación de viviendas, obras institucionales y comerciales, industriales y en el desarrollo de asesorías profesionales”.

El resultado del trabajo participativo se consolidó en la matriz FODA que se presenta en la Tabla:

Tabla 5: Matriz FODA de la empresa CASUR SAC

Factores internos		Factores externos	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
		• Participar en	
• Suficiente personal especializado	• Poca disponibilidad de capital	proyectos de desarrollo provincial regional y nacional	• Falta de estabilidad en los precios
• Servicio de calidad	• Deficiente participación en nuevos mercados	• Liderar procesos de transformación tecnológica	• Excesiva burocracia provincial y nacional

Elaboración propia.

A partir del análisis situacional se logró determinar cuáles serían los objetivos de la organización empresarial que están en riesgo:

O1. Capitalización de la empresa, se detectó los siguientes riesgos.

- Poca participación en nuevos mercados.
- Falta de experiencia en nuevos mercados.

O2. Clientes altamente satisfechos, se detectó los siguientes riesgos.

- Aumento de costos no previstos.
- Generar falsas expectativas.



- Beneficio extra en el siguiente servicio.

O3. Servicio de calidad, se detectó los siguientes riesgos.

- Prometer al cliente algo que no se va cumplir.
- Dejar para el ultimo un proceso.

O4. Incrementar la productividad de servicios, se detectó los siguientes riesgos.

- Falta de perfil de personal.
- Falta de experiencia.

O5. Personal altamente calificado se detectó los siguientes riesgos

- Renuncia de personal calificado.
- Caducidad de certificados de capacitación.
- Falta de comunicación en nuevas disposiciones internas de la empresa.

El riesgo en las organizaciones empresariales debe ser entendido como “la probabilidad de que la empresa no pueda enfrentar alguna situación inherente a su actividad” (Celaya & López, 2004, p. 70). De ahí se deriva que los riesgos permiten evaluar las situaciones, resultados y el entorno de la empresa, al primero se le denomina riesgo operativo, financiero y total; al segundo riesgo sobre el comportamiento de la rentabilidad y, finalmente, se tiene al riesgo del entorno o riesgo-país.

En el caso de la empresa CASUR SAC, los riesgos que afectan directamente a los objetivos organizacionales están asociados a los que se denominan “riesgos operativos, financiero y de comportamiento de la rentabilidad” y en menor medida se presentan el “riesgo del entorno”. El primero de los riesgos es porque en el mercado regional existe una oferta de servicios de ejecución de obras que demandan las entidades públicas y

también la posibilidad de contratar y subcontratar con grandes empresas dedicadas a la construcción; mientras, que el “riesgo país” no afecta de manera directa debido a que en todos los gobiernos se priorizan la ejecución de obras públicas.

Los riesgos identificados en la empresa CASUR SAC, fueron sometidos a un análisis de criticidad participativamente, teniendo como criterios la probabilidad de ocurrencia y la gravedad





Los resultados del análisis de riesgos se presentan en la Figura 1.

Figura 1: Matriz de riesgos de la empresa CASUR SAC

MATRIZ DE RIESGOS				
RIESGO	Probabilidad (Ocurrencia)	Gravedad (Impacto)	Valor del Riesgo	Nivel de Riesgo
Poca participación en nuevos mercados	4	3	12	Importante
Falta de experiencia en nuevos mercados	4	1	4	Apreciable
Aumento de costos no previstos	5	5	25	Muy grave
Generar falsas expectativas	1	2	2	Marginal
Beneficio extra en el siguiente servicio	1	1	1	Marginal
Prometer al cliente algo que no se va cumplir	2	2	4	Apreciable
Dejar para el ultimo un proceso	3	3	9	Importante
Falta de perfil de personal	3	3	9	Importante
Falta de experiencia	4	3	12	Importante
Renuncia de personal calificado	4	3	12	Importante
Caducidad de certificados de capacitación	2	2	4	Apreciable
Falta de comunicación en nuevas disposiciones	2	2	4	Apreciable
			0	Marginal
			0	Marginal
			0	Marginal

Elaboración propia

Figura 2: Leyenda de la matriz de riesgos

LEYENDA							
		GRAVEDAD (IMPACTO)					
		MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	
		1	2	3	4	5	
PROBABILIDAD	MUY ALTA	5	5	10	15	20	25
	ALTA	4	4	8	12	16	20
	MEDIA	3	3	6	9	12	15
	BAJA	2	2	4	6	8	12
	MUY BAJA	1	1	2	3	4	5
	Riesgo muy grave. Requiere medidas preventivas urgentes. No se debe iniciar el proyecto sin la aplicación de medidas preventivas urgentes y sin acotar sólidamente el riesgo.						
	Riesgo importante. Medidas preventivas obligatorias. Se deben controlar fuertemente las variables de riesgo durante el proyecto.						
	Riesgo apreciable. Estudiar económicamente si es posible introducir medidas preventivas para reducir el nivel de riesgo. Si no fuera posible, mantener las variables controladas.						
	Riesgo marginal. Se vigilará aunque no requiere medidas preventivas de partida.						

Elaboración propia

Después del diagnóstico situacional y el análisis de riesgos, se recomendó preventivamente la elaboración de un plan de contingencia para mitigar o eliminar algunos riesgos que afectan directa e indirectamente el logro de los objetivos organizacionales de la empresa, más aún cuando la prevención de los riesgos dentro de las empresas es importante abordarlo como parte de la planificación estratégica. Al respecto, Vogel (2019) conceptualiza a la prevención de riesgos como la suma de todos los esfuerzos que una organización decide llevar a cabo para tomar conciencia de los posibles riesgos, de nivel interno y externo, y que pueden afectar directa o indirectamente a los activos de una organización.



4.1.2. Perspectivas y objetivos estratégicos de implementación del Balanced Scorecard en la empresa CASUR SAC

a) Perspectivas estratégicas del Balanced Scorecard

Identificar las perspectivas clave del Balanced Scorecard (BSC) implica comprender las áreas críticas que afectan el rendimiento y el éxito de una organización.

Aquí hay un proceso paso a paso para identificar las perspectivas clave del BSC:

- Comprender la estrategia organizacional: Antes de identificar las perspectivas, es esencial tener una comprensión sólida de la estrategia de la organización. Esto incluye conocer los objetivos a largo plazo, la misión, la visión y las metas estratégicas.
- Identificar los objetivos estratégicos: Identifica los objetivos estratégicos de la organización. Estos son los resultados clave que la organización quiere lograr para cumplir su misión y avanzar hacia su visión.
- Analizar las causas y efectos: Examina las relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos. Por ejemplo, cómo el éxito en un área afecta el rendimiento en otras áreas.
- Identificar las áreas de enfoque: A partir del análisis de las causas y efectos, identifica las áreas principales en las que la organización debe concentrarse para alcanzar sus objetivos estratégicos.
- Definir perspectivas relevantes: Con base en las áreas de enfoque identificadas, determina las perspectivas clave que serán fundamentales para evaluar y medir el éxito de la estrategia. Las perspectivas comunes incluyen financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

- Considerar perspectivas adicionales: Si es relevante para tu organización, considera la inclusión de una perspectiva adicional, como la Sostenibilidad o Ciudadanía Corporativa.
- Validación y consenso: Discute las perspectivas propuestas con los líderes y las partes interesadas clave en la organización para asegurarte de que estén alineadas con la visión y los objetivos estratégicos.
- Definir Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs): Una vez que las perspectivas estén identificadas, desarrolla indicadores clave de rendimiento (KPIs) para cada perspectiva. Los KPIs son medidas específicas que te ayudarán a evaluar el progreso hacia los objetivos dentro de cada perspectiva.

Figura 3: Análisis y desarrollo de la perspectiva financiera

Análisis y desarrollo: Perspectiva financiera		
Objetivo		
Capitalización de la empresa		
Indicadores		
<ul style="list-style-type: none">- Incrementar el mercado- Incrementar los servicios- Ingreso de otros sectores		
Propuesta de valor		
Aumentar el consumo de servicios		
Nuevas fuentes de ingreso	Mayor relación con los clientes	Rentabilidad del cliente
Nuevos mercados	Desarrollo de soluciones	Minimizar costos

Elaboración propia

Figura 4: Análisis y desarrollo de la perspectiva del cliente

Análisis y desarrollo: Perspectiva del cliente				
Objetivo				
Clientes altamente satisfechos				
Indicadores				
<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción para el cliente - Soluciones de calidad - Entorno de confianza - Menor número de defectos 				
Propuesta de valor				
Servicio a la medida y construcción de relaciones duraderas con el cliente				
Precio	Calidad	Tiempo	Servicio	Relación
Costos bajos	Servicio eficaz	Servicios frecuentes	Brindar servicio a la medida	Atmosfera positiva generar confianza en el cliente

Elaboración propia

Figura 5: Análisis y desarrollo de la perspectiva de procesos

Análisis y desarrollo: Perspectiva de procesos			
Objetivo			
Incrementar la productividad de servicios			
Indicadores			
<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el entorno laboral - Mejorar la ejecución de proyectos - Cumplimiento de perfiles - Incrementar la productividad 			
Propuesta de valor			
Proceso interno	Proceso del Socio	Proceso Operativo	Proceso complementario
Calidad del servicio	Satisfacer al cliente	Mejorar la difusión de servicios	Mejorar entorno laboral

Elaboración propia

Figura 6: Análisis y desarrollo de la perspectiva de aprendizaje

Análisis y desarrollo: Perspectiva de aprendizaje			
Objetivo			
Contar con personal altamente capacitado			
Indicadores			
<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar a los RRHH - Conocimiento de los objetivos corporativos - Empleados con certificaciones 			
Propuesta de valor			
Habilidades	Conocimiento	Disponibilidad	conciencia
<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Creativas - Productivas - Proactivas 	Seleccionar y retener personal con experiencia y capacitado	Flexibilidad del personal	Conocimiento de los objetivos

Elaboración propia

b) Situación Actual (AS IS)

Según la plataforma digital corporativa de Sydle One (2022), en la gestión de los negocios es necesario contar con un mapa de procesos para conseguir la eficiencia y competitividad organizacional. Es por ello, que dentro de la gestión de procesos de negocio (BPM) es importante contar con un mapa AS IS y un mapa TO BE para optimizar los procesos de la organización empresarial conociendo a fondo sus flujos e identificando sus puntos negativos y positivos.

El As Is traducida del inglés significa “como es”, es una metodología que permite demostrar la situación actual de una organización empresarial identificando sus procesos, escenarios, actores involucrados, indicadores y compromisos.

Para el desarrollo del BSC se identificó los datos necesarios sobre la situación actual de la empresa CASUR SAC. La sistematización de la información obtenida se presenta en la Figura 7.

Figura 7: Misión, Visión y Objetivos antes del BSC

Misión

Nuestro propósito es permanecer como líderes en el sector, enfrentado nuevos retos, ofreciendo productos de vanguardia para familias y empresas, buscando relaciones de largo plazo con nuestros clientes y el desarrollo de nuestros colaboradores

Visión

Ser una empresa líder en el sector de la construcción y de la comercialización de bienes y servicios a nivel nacional, con capacidad de competir exitosamente en el mercado internacional, con un equipo comprometido, generando productos innovadores que satisfagan las necesidades de los clientes, con altos estándares de calidad, cumplimiento, diseño y conciencia de servicio al cliente que garanticen solidez y reconocimiento de la empresa, contribuyendo al desarrollo del país.

OBJETIVOS EN LAS PERSPECTIVAS DEL BSC

P1	Perspectiva Financiera
	O.E.1.1
P2	Perspectiva Clientes
	O.E.2.1
P3	Perspectiva Procesos(Perspectiva de Mejoras Internas)
	O.E.3
P4	Perspectiva Innovación y aprendizaje
	O.E.4.1

OBSERVACIONES:

la empresa CASUR SAC. No cuenta con objetivos estrategicos definidos al inicio del proyecto, por lo tanto se recomienda iniciar con la identificacion de los objetivos estrategicos por perspectiva para luego continuar con los indicadores respectivos

Elaboración propia.

El mapeo As Is de la empresa CASUR SAC, muestra que sólo se contaba con la declaración de su Visión y Misión organizacional, y no se cuenta con objetivos estratégicos que direccionen su actividad económica de acuerdo a las cuatro perspectivas del BSC.

c) Definiendo el futuro (TO BE)

En la gestión de procesos la denominación TO BE se utiliza para dar cuenta de a “donde quieres llegar” una vez implementado los procesos de mejora, evaluando y reevaluando las actividades. Para el caso de la empresa CASUR SAC, se estableció una propuesta de futuro con la finalidad de mejorar los procesos solucionando problemas que son “cuellos de botella” en la prestación de sus servicios. La Figura 8, muestra la consolidación y el alineamiento diseñado para la empresa.

Figura 8: Definiendo el futuro (TO BE) de la empresa CASUR SAC

Misión

Somos una empresa líder e innovadora en el país con personal certificado que brinda servicios cumpliendo estándares de calidad en construcción, telecomunicaciones y la comercialización de bienes con eficiencia y socialmente responsable con el medio ambiente para la satisfacción de los requerimientos de las organizaciones públicas y privadas.

Visión

Ser una empresa líder en el sector construcción y telecomunicaciones con experiencia y capacidad de competir exitosamente en el mercado, ofreciendo servicios a clientes cumpliendo estándares de calidad.

OBJETIVOS EN LAS PERSPECTIVAS DEL BSC

P1	Perspectiva Financiera
O.E.1	Aumentar el capital de la empresa CASUR SAC al año 2025
P2	Perspectiva Clientes
O.E.1	Incrementar clientes satisfechos en los servicios brindados por CASUR SAC al año 2025
P3	Perspectiva Procesos
O.E.1	Incrementar la productividad en los procesos de la empresa CASUR SAC al año 2025
P4	Perspectiva Innovación y aprendizaje
O.E.1	Aumentar el personal altamente capacitado para la empresa CASUR SAC al año 2025

OBSERVACIONES:

Se presenta la primera versión de los objetivos específicos por perspectiva que puede ser actualizados con el avance del tiempo

Elaboración propia.



4.1.3. Cuadro de indicadores e implementación del Balanced Scorecard por perspectivas en la empresa CASUR SAC

a) Cuadro de indicadores

Un cuadro de indicadores se refiere a una representación visual y resumida de indicadores clave de rendimiento (KPIs) o métricas relevantes en una organización, proyecto o proceso. Estos cuadros proporcionan una vista rápida y accesible de la información crítica que ayuda a los líderes y tomadores de decisiones a evaluar el desempeño y el progreso hacia los objetivos establecidos. Los cuadros de indicadores son una parte importante de los tableros de indicadores más amplios y pueden presentar datos en forma de gráficos, tablas u otras visualizaciones.

Algunas características comunes de un cuadro de indicadores incluyen:

- **Indicadores clave de rendimiento (KPIs):** Los KPIs son medidas específicas que reflejan el éxito o el rendimiento de un aspecto particular de una organización. Estos pueden incluir métricas financieras, de productividad, de calidad, de satisfacción del cliente, entre otras.
- **Visualizaciones gráficas:** Los cuadros de indicadores suelen utilizar gráficos, como gráficos de barras, gráficos de líneas, gráficos circulares y otros tipos, para representar visualmente las tendencias y las comparaciones entre los KPIs.
- **Datos tabulados:** Además de gráficos, los cuadros de indicadores pueden incluir tablas con datos detallados que respalden los valores mostrados en los gráficos.

- Color y formato: Los colores y el formato se utilizan para resaltar la importancia de ciertos valores, tendencias o umbrales específicos, permitiendo una rápida identificación de áreas de interés.
- Comparación y tendencias: Los cuadros de indicadores a menudo permiten comparar los valores actuales con periodos anteriores o con objetivos establecidos, lo que ayuda a evaluar tendencias y progreso.
- Personalización: Los cuadros de indicadores pueden ser personalizables para que los usuarios puedan configurar los KPIs que desean monitorear de acuerdo con sus necesidades y roles.

Figura 9: Cuadro de mando integral de la empresa CASUR SAC

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	NOMBRE INDICADOR	Unid.	Rojo	Ámbar	Verde	Periodo de medición
Financiera	Aumentar el capital de la empresa CASUR SAC al año 2025	Aumentar participación en el mercado	S/.	S/ 10 000	S/ 15 000	S/ 30 000	anual
		Aumentar los servicios	#	1	3	6	Trimestral
		Ingreso de otros sectores	#	0	3	8	Trimestral
Cliente	Incrementar clientes satisfechos en los servicios brindados por CASUR SAC al año 2025	Satisfacción para el cliente	%	30%	60%	100%	Mensual
		Brindar servicio de calidad	%	30%	60%	100%	Trimestral
		Generar entorno de confianza	%	30%	60%	100%	Trimestral
Procesos Internos	Incrementar la productividad en los procesos de la empresa CASUR SAC al año 2025	Mejorar la ejecución de los servicios	#	1	3	6	Trimestral
		Mejorar el entorno laboral	%	50%	70%	100%	Trimestral
		Cumplimiento de perfiles	#	0	2	6	Trimestral
Innovación y aprendizaje	Aumentar el personal altamente capacitado para la empresa CASUR SAC al año 2025	Incrementar la productividad	%	0%	6%	15%	Trimestral
		Capacitar a los RRHH	#	2	8	15	anual
		Conocimiento de los objetivos corporativos	#	2	8	15	anual
		Empleados con certificaciones	#	2	8	15	anual

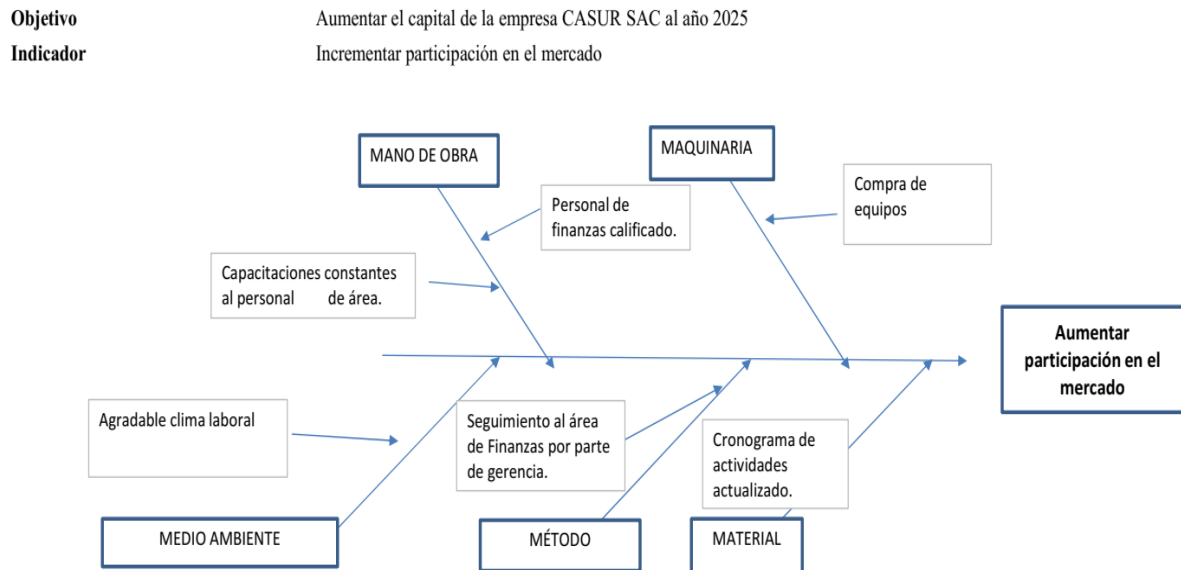
Elaboración propia

d) Iniciativas por perspectivas y alineamiento de objetivos en el BSC de la empresa CASUR SAC

Las iniciativas estratégicas por cada una de las perspectivas fueron:

1) Perspectiva financiera:

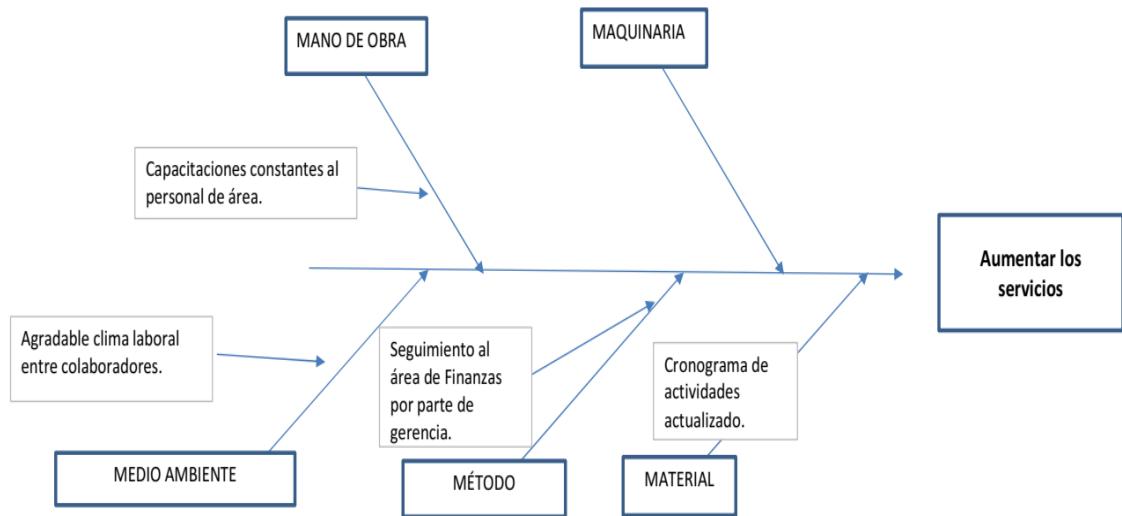
Figura 10: Iniciativas para el indicador incrementar participación en el mercado



Elaboración propia

Figura 11: Iniciativas para el indicador incrementar los servicios

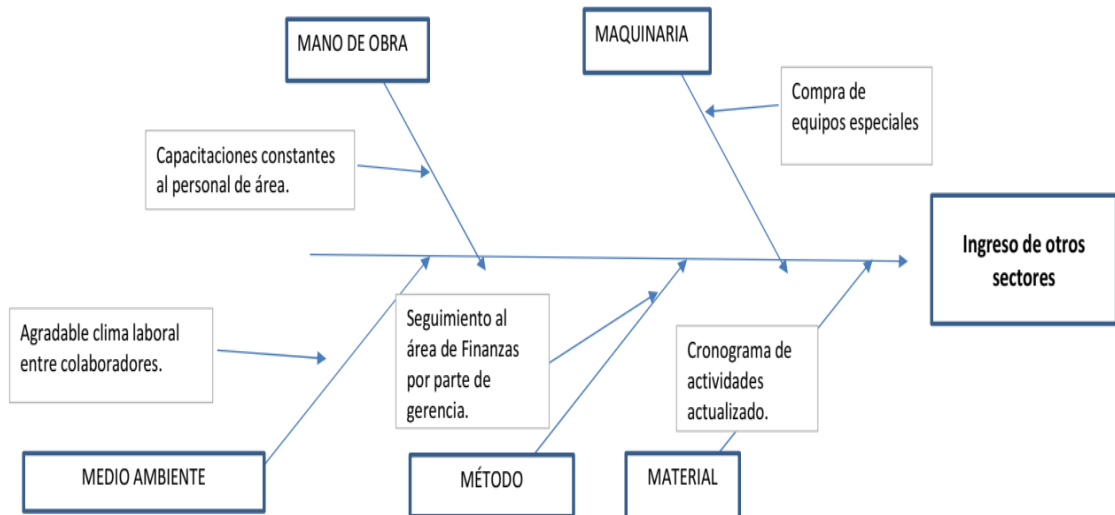
Objetivo Aumentar el capital de la empresa CASUR SAC al año 2025
Indicador Incrementar los servicios



Elaboración propia

Figura 12: Iniciativas para el indicador ingreso a otros sectores

Objetivo Aumentar el capital de la empresa CASUR SAC al año 2025
Indicador Ingreso de otros sectores

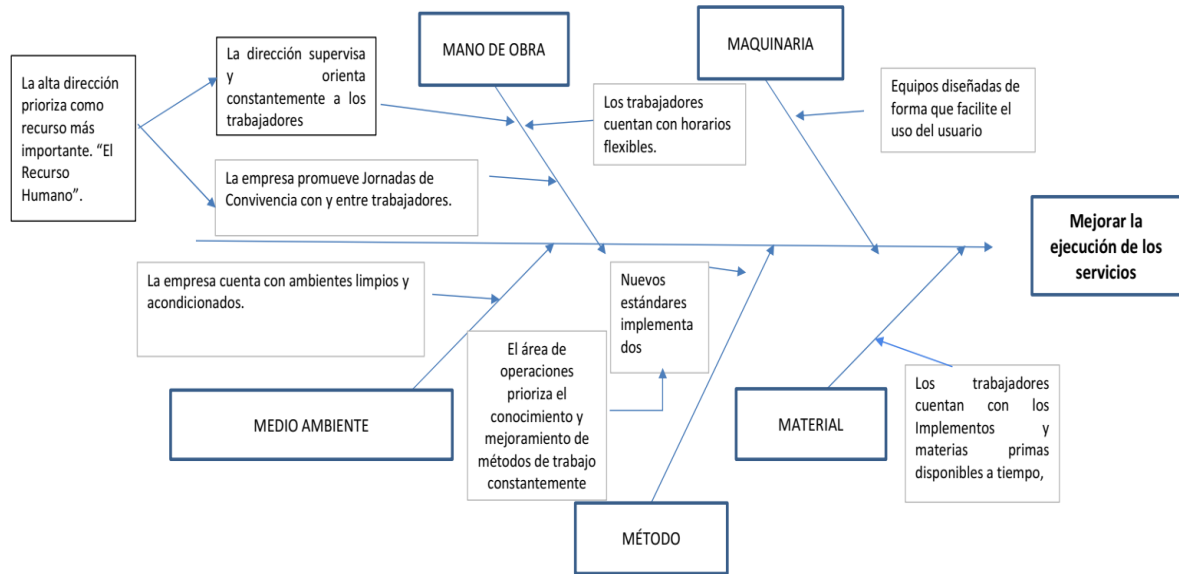


Elaboración propia

2) Perspectiva de Procesos:

Figura 13: Iniciativas para el indicador mejora la ejecución de los servicios

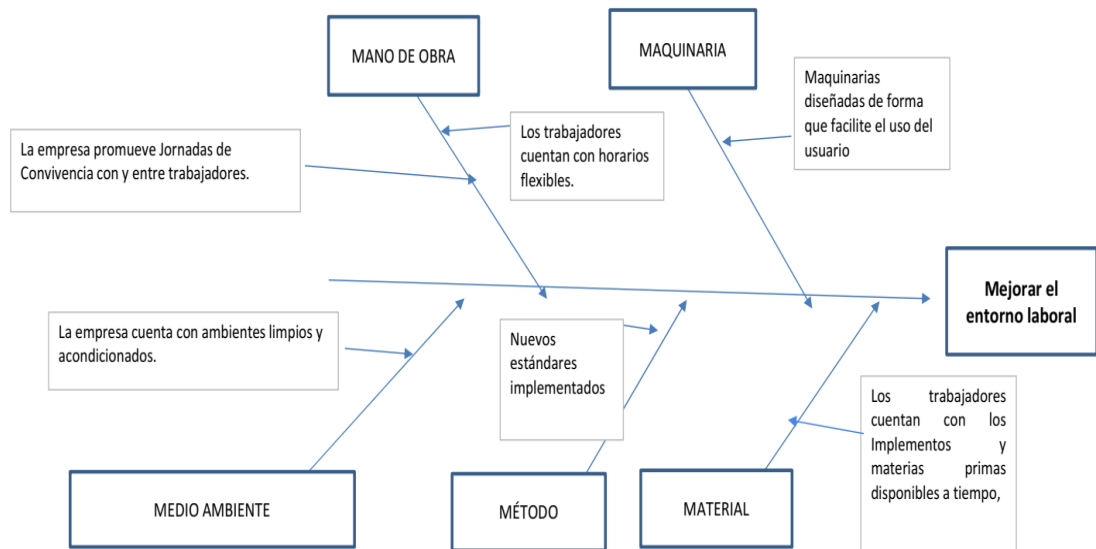
Objetivo Incrementar la productividad en los procesos de la empresa CASUR SAC al año 2025
Indicador Mejorar la ejecución de los servicios



Elaboración propia

Figura 14: Iniciativas para el indicador mejora en el entorno laboral

Objetivo Incrementar la productividad en los procesos de la empresa CASUR SAC al año 2025
Indicador Mejorar el entorno laboral

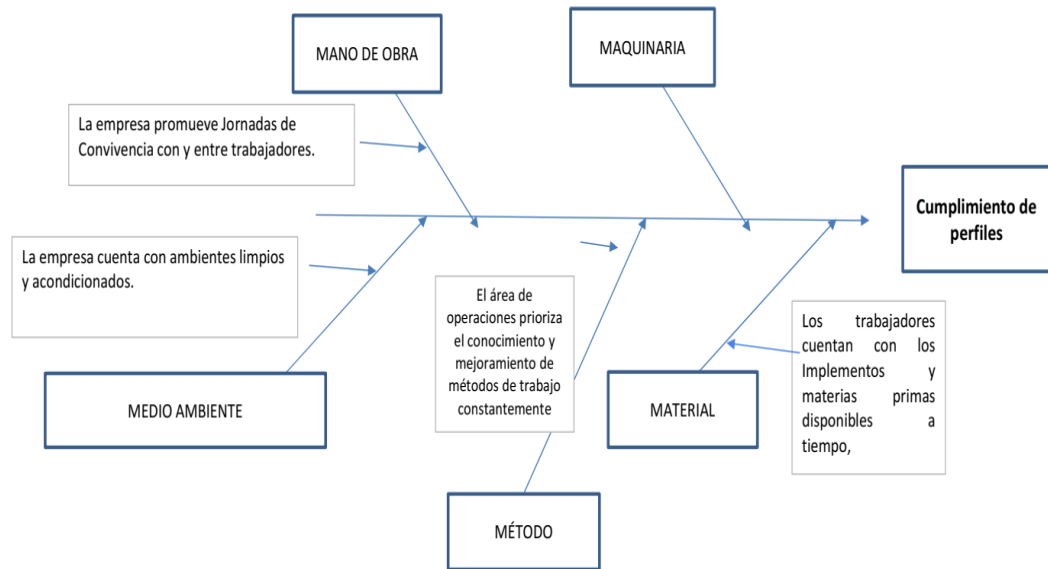


Elaboración propia

Figura 15: Iniciativas para el indicador cumplimiento de perfiles

Objetivo Incrementar la productividad en los procesos de la empresa CASUR SAC al año 2025

Indicador Cumplimiento de perfiles

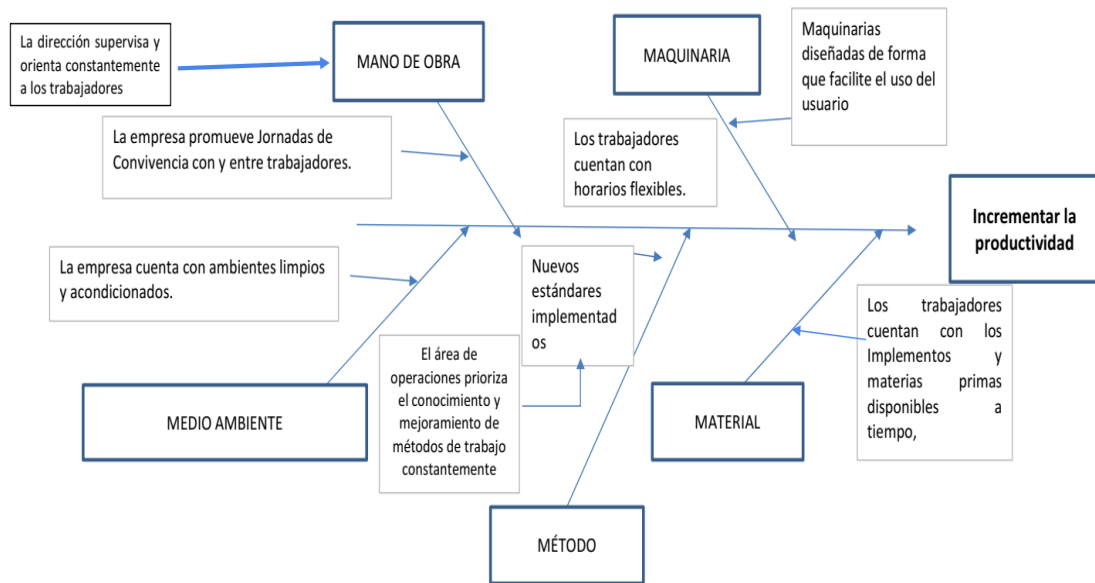


Elaboración propia

Figura 16: Iniciativas para el indicador incrementar la productividad

Objetivo Incrementar la productividad en los procesos de la empresa CASUR SAC al año 2025

Indicador Incrementar la productividad



Elaboración propia

3) Perspectiva del cliente:

Figura 17: Iniciativas para el indicador satisfacción para el cliente

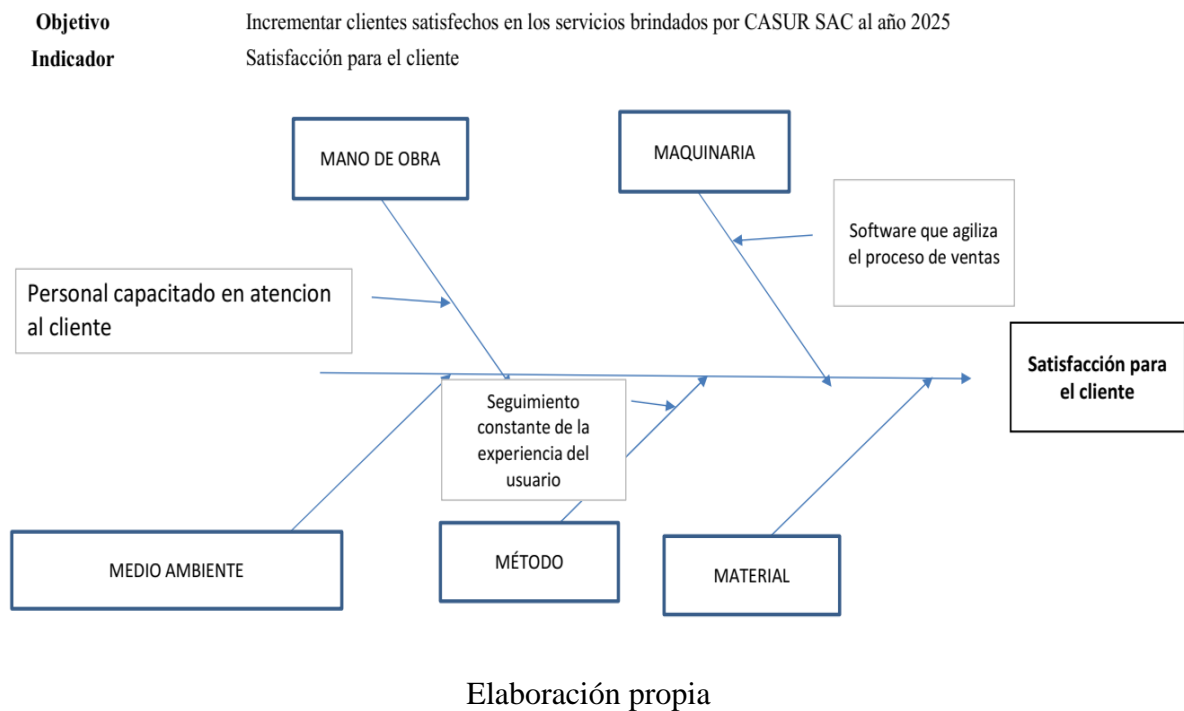


Figura 18: Iniciativas para el indicador brindar servicios de calidad

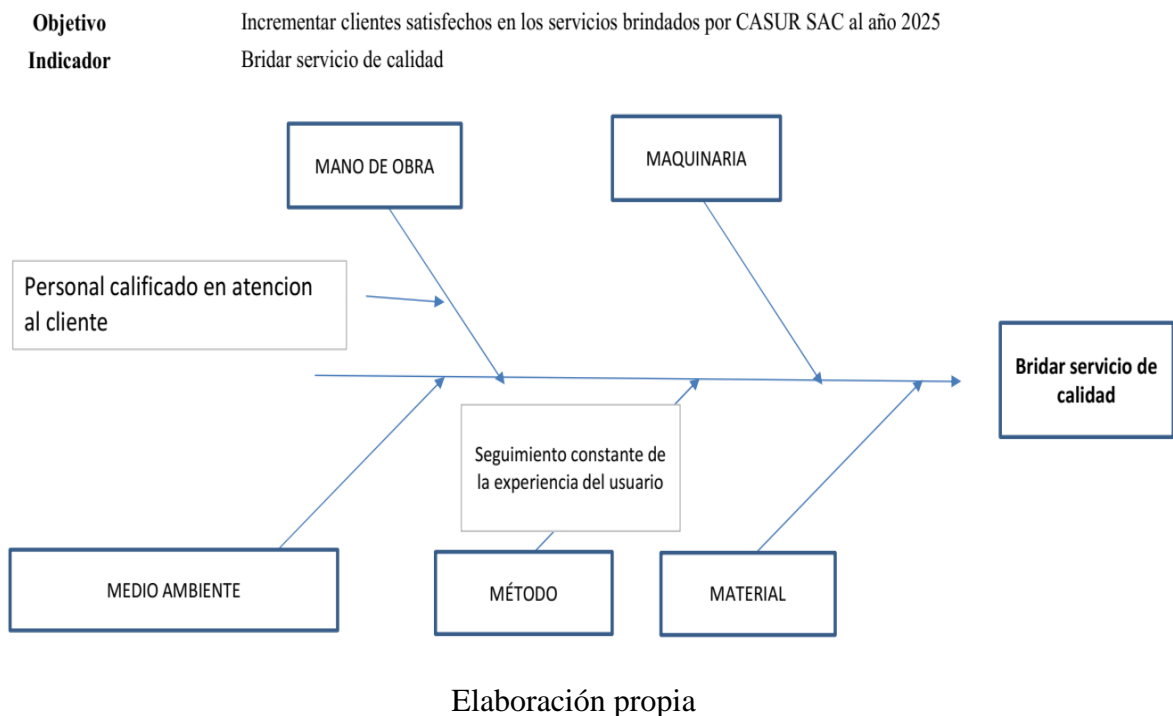
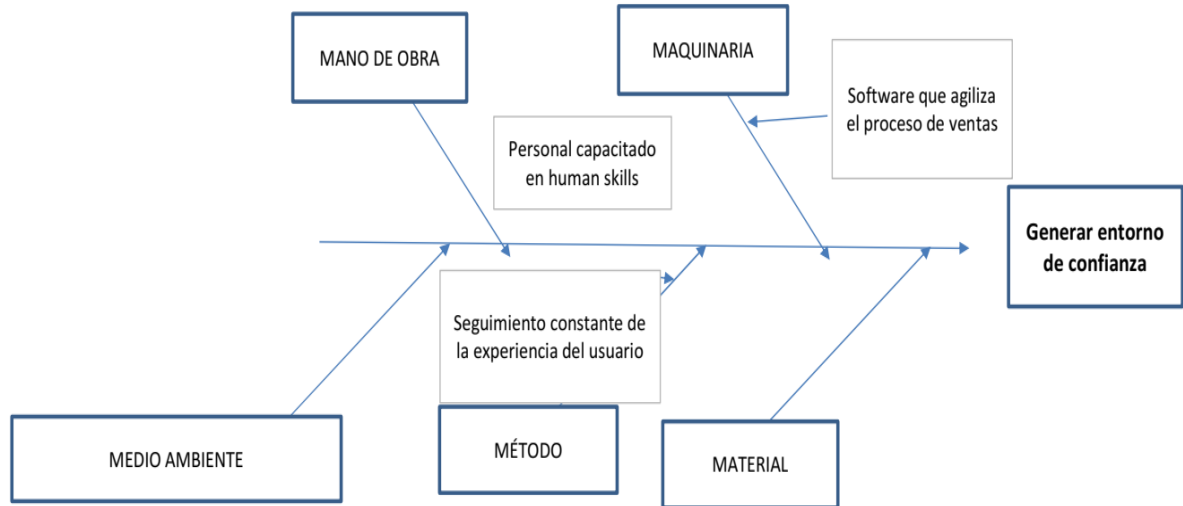


Figura 19: Iniciativas para el indicador generar entorno de confianza

Objetivo Incrementar clientes satisfechos en los servicios brindados por CASUR SAC al año 2025
Indicador Generar entorno de confianza

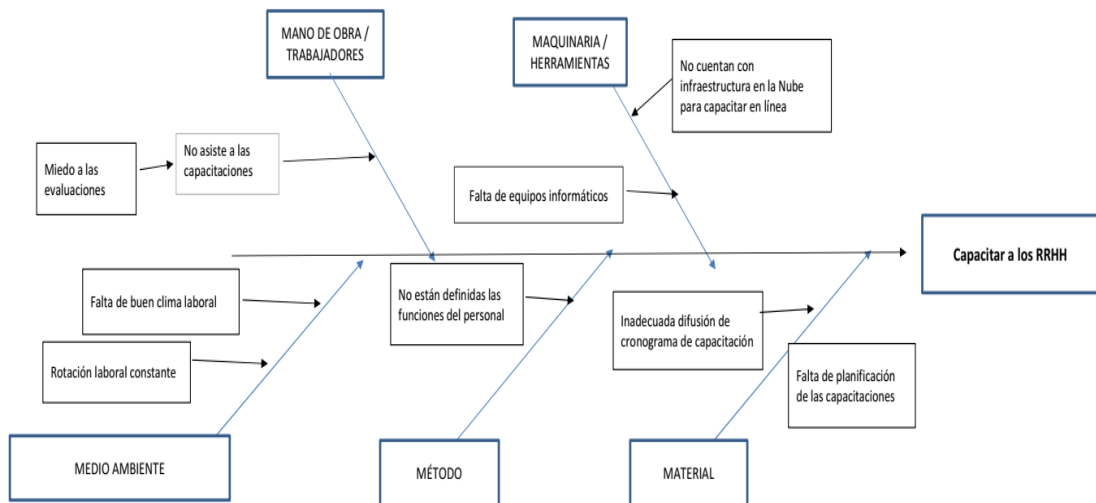


Elaboración propia

4) Perspectiva de aprendizaje:

Figura 20: Iniciativas para el indicador capacitar a los RRHH

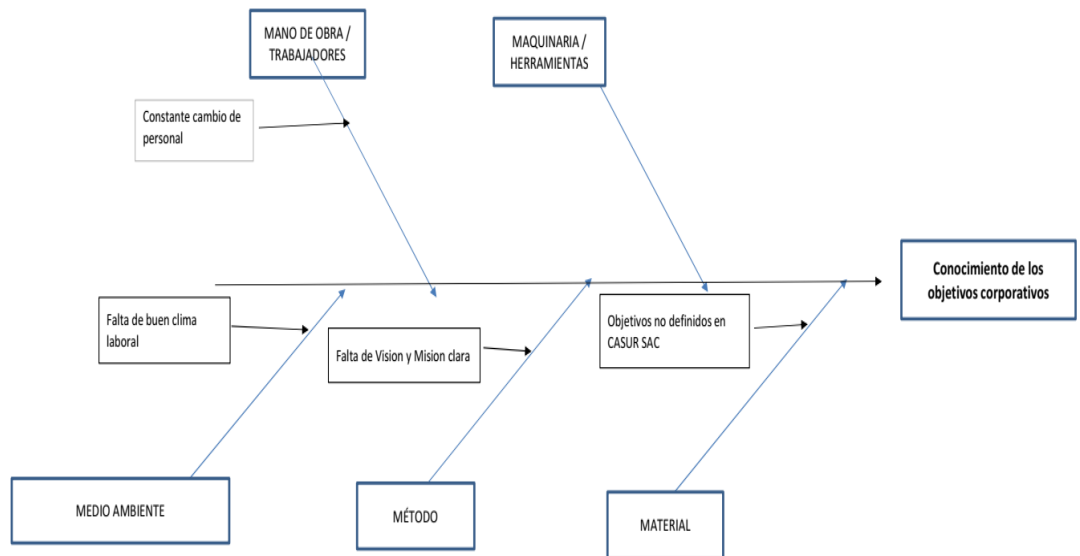
Objetivo Aumentar el personal altamente capacitado para la empresa CASUR SAC al año 2025
Indicador Capacitar a los RRHH



Elaboración propia

Figura 21: Iniciativas para el indicador conocimiento de objetivos corporativos

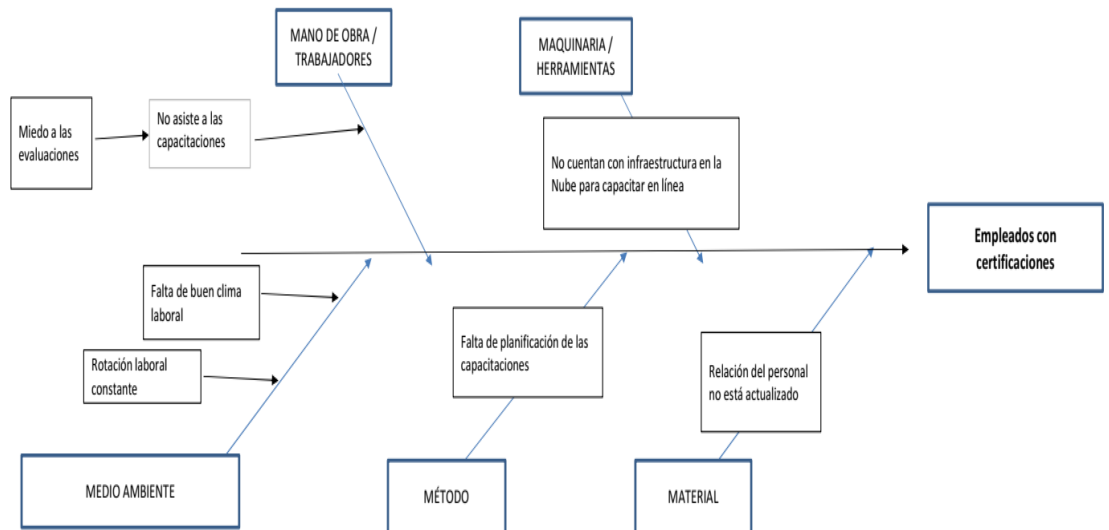
Objetivo Aumentar el personal altamente capacitado para la empresa CASUR SAC al año 2025
Indicador Conocimiento de los objetivos corporativos



Elaboración propia

Figura 22: Iniciativas para el indicador empleados certificados

Objetivo Aumentar el personal altamente capacitado para la empresa CASUR SAC al año 2025
Indicador Empleados con certificaciones



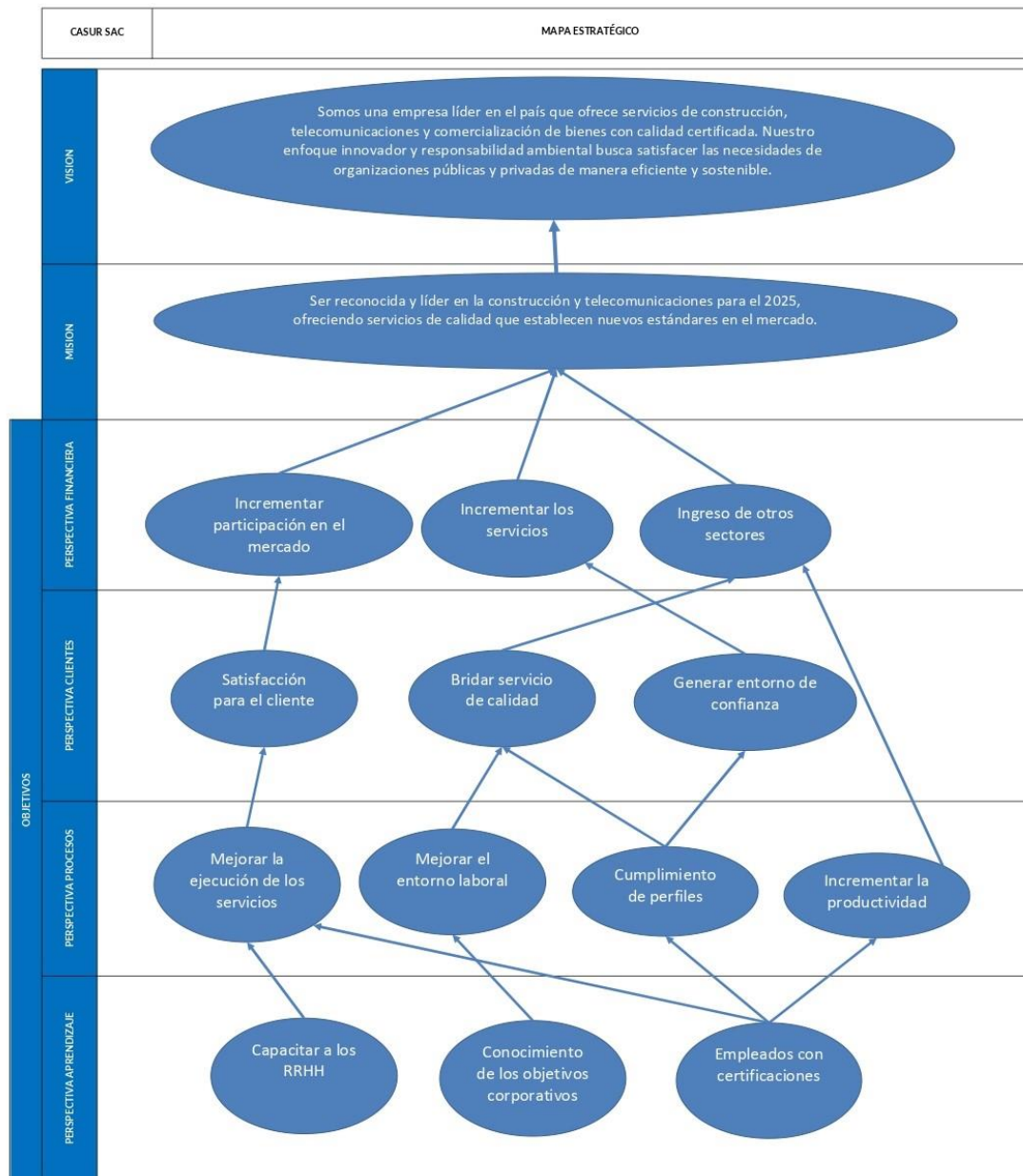
Elaboración propia

b) Implementación del Balanced Scorecard por perspectivas en la empresa

CASUR SAC

b.1. Mapa estratégico

Figura 23: Mapa estratégico de la empresa CASUR SAC



Elaboración propia

El proceso de mapeo de procesos organizativos desarrollado para la empresa CASUR SAC, permitió comprender mejor las actividades que la empresa desarrolla para



la prestación de los servicios que oferta. En base a la participación e involucramiento de los actores, se mapeo sus procesos de acuerdo con las perspectivas del BSC (Ver Figura 23), denominado también como diagrama de procesos.

b.2. Perspectivas del BSC en la empresa CASUR SAC

Para el diseño del BSC el trabajo se centró en la identificación, análisis y desarrollo de las cuatro (4) perspectivas en la organización de la empresa CASUR SAC para poder potenciar algunos aspectos y atributos de la organización.

En la perspectiva del cliente: Se proyectó la satisfacción permanente del cliente, se analizaron los siguientes atributos y aspectos:

- Precio: costo de servicio y bienes de bajo costo.
- Calidad: servicios eficientes.
- Tiempo: frecuencia de los servicios.
- Servicio: brindar servicios de calidad y a la medida.
- Relación: generar entorno de confianza, clima laboral positivo.

En la perspectiva financiera: Se enfocó en la creación de valor para la organización empresarial, se enfoca en:

- Incrementar participación en el mercado.
- Incrementar los servicios.
- Ingreso de otros sectores.

En la perspectiva de procesos internos: En este factor se identificó los procesos clave para la organización. donde considera aspectos como



- a) Proceso de apoyo interno (mantener el personal calificado).
 - Calidad de servicio.
- b) Procesos operativos (mejorar el valor para los socios).
 - Ejecución de proyectos.
 - Difusión de servicios.
- c) Procesos complementarios (se hace referencia a tener nuevos procesos y servicios).
 - Establecer alianzas y consorcios.
 - Motivar al personal para generar nuevos conocimientos en la empresa.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento: En esta perspectiva se tuvo como finalidad consolidar los pilares fundamentales de la cultura organizacional y es por ello se considera como capital al recurso humano y a los materiales, donde considera aspectos como:

- a) Capital humano:
 - Capacitación del personal.
 - Seleccionar personal capacitado y con experiencia.
- b) Capital informático e infraestructura:
 - Infraestructura adecuada software.
 - Soporte y asesoría.
- c) Capital organizacional:
 - Conocimiento de los objetivos empresariales.
 - Alineación de los objetivos empresariales.
 - Motivación al personal.



Según el análisis de las perspectivas del BSC en la empresa CASUR SAC, se logró determinar los siguientes objetivos estratégicos:

Para la perspectiva del cliente:

Objetivo estratégico 1: Incrementar clientes satisfechos en los servicios brindados por CASUR SAC al año 2025.

Para la perspectiva financiera:

Objetivo estratégico 2: Incrementar el capital de la empresa CASUR SAC al año 2025.

Para la perspectiva de procesos internos:

Objetivo estratégico 3: Incrementar la productividad en los procesos de la empresa CASUR SAC al año 2025.

Para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Objetivo estratégico 4: Aumentar el personal altamente capacitado para la empresa CASUR SAC al año 2025.

Asimismo, para cada objetivo estratégico se ha precisado los indicadores que nos permitieron medir los logros alcanzados. En la Tabla 6 se presenta los indicadores en forma detallada por perspectiva.

Tabla 6: Indicadores de las perspectivas del BSC

Perspectiva	Indicador
Cliente	<ul style="list-style-type: none">• Satisfacción para el cliente• Brindar servicio de calidad• Generar entorno de confianza
	<ul style="list-style-type: none">• Incrementar participación en el mercado
	<ul style="list-style-type: none">• Incrementar los servicios• Ingreso de otros sectores
Procesos	<ul style="list-style-type: none">• Mejorar la ejecución de los servicios• Mejorar el entorno laboral• Cumplimiento de perfiles• Incrementar la productividad
	<ul style="list-style-type: none">• Capacitar a los RRHH
	<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento de los objetivos corporativos• Empleados con certificaciones

Elaboración propia.

b.3. Análisis de perspectivas e indicadores estratégicos del BSC de la empresa

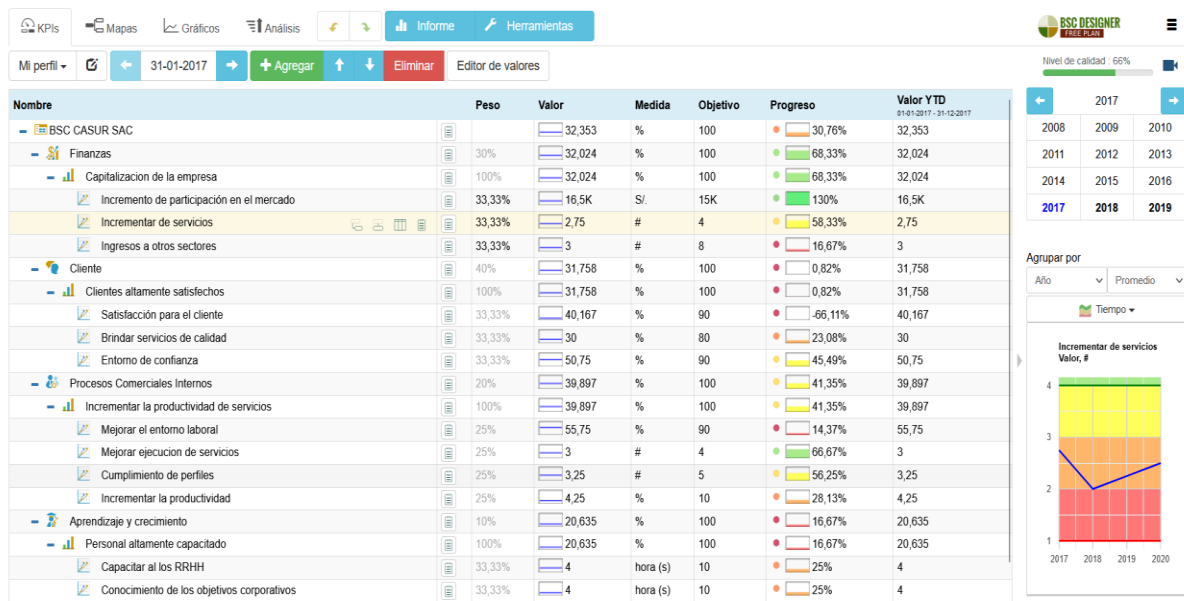
CASUR SAC

A continuación, con la información generada se procedió a la elaboración del Balanced Scorecard, Cuadro de Mando Integral o Tablero de Comando en su diseño se utilizó la técnica del semáforo y el periodo de medición para cada uno de los indicadores de las perspectivas de la organización empresarial.

A partir del Cuadro de Mando Integral elaborado se inició el proceso de diseño del software denominado “BSC Designer” para el planeamiento estratégico de la empresa.

En la Figura 24, presenta la pantalla principal del software “BSC Designer” con todas las funciones que se requieren para el análisis estratégico.

Figura 24: Pantalla principal del software BSC Designer, versión web



Elaboración propia.

La Figura 25, se muestra la operatividad del software “BSC Designer” desarrollado con sus cuatro (4) perspectivas organizacionales.

Figura 25: Indicadores para cada perspectiva

Nombre
- BSC CASUR SAC
- Finanzas
- Capitalización de la empresa
Incremento de participación en el mercado
Incrementar de servicios
Ingresos a otros sectores
- Cliente
- Clientes altamente satisfechos
Satisfacción para el cliente
Brindar servicios de calidad
Entorno de confianza
- Procesos Comerciales Internos
- Incrementar la productividad de servicios
Mejorar el entorno laboral
Mejorar ejecución de servicios
Cumplimiento de perfiles
Incrementar la productividad
- Aprendizaje y crecimiento
- Personal altamente capacitado
Capacitar al los RRHH
Conocimiento de los objetivos corporativos

Nota. Elaboración propia.

En la Figura 26, se ejemplifica el ingreso de datos por cada una de las perspectivas de la empresa.

Figura 26: Registro de datos para indicadores

Editor de valores : Incremento de participación en el mercado

Intervalo de actualización
Mensualmente el día 31

Permitir la entrada sólo para las fechas de actualización

Herencia de valores: Por defecto (Usar sólo valores introducidos)

Agrupar por: Por defecto (Promedio)

Peso: 33,333

Fecha	Min	Referencia	Valor	Objetivo	Máx			
31-01-2017	10 000	10 000	16 500	15 000	30 000	Eliminar	🔄	💬
31-01-2018	10 000	10 000	17 415	15 000	30 000	Eliminar	🔄	💬
31-01-2019	10 000	10 000	25 710	15 000	30 000	Eliminar	🔄	💬
31-01-2020	10 000	10 000	23 070	15 000	30 000	Eliminar	🔄	💬
02-03-2020								💬

Agregar nueva fecha Avanzado Historial Cerrar

Elaboración propia.

Seguidamente, la Figura 27 muestra la ventana del software “BSC Designer”, donde se realiza el ingreso de los valores, periodos y fechas para la evaluación de cada uno de los indicadores para el periodo 2017-2020.

Figura 27: Registro de fecha en el software BSC Designer

Año

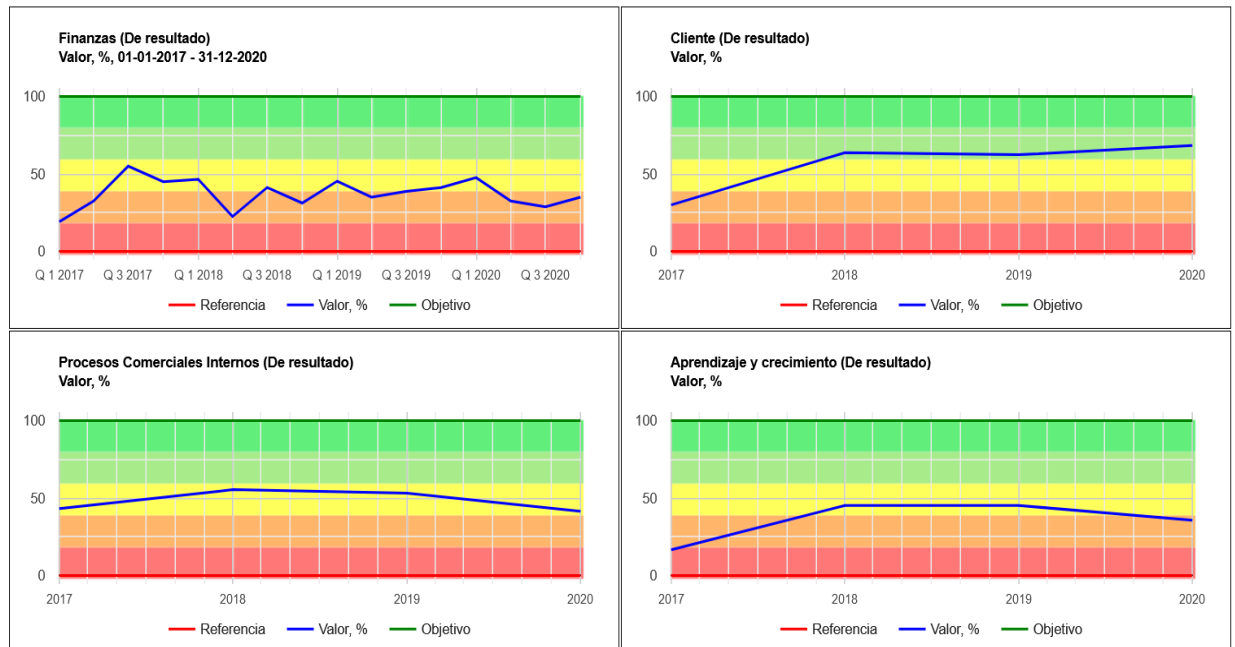
← 2011 →

2008	2009	2010
2011	2012	2013
2014	2015	2016
2017	2018	2019

Elaboración propia.

Este proceso concluye con la presentación de las ventanas que contienen con los valores obtenidos por cada indicador. Ver Figura 28.

Figura 28: Resultados obtenidos de cada indicador



Elaboración propia.



4.1.4. Análisis de perspectivas del Balanced Scorecard con el software “BSC Designer” en la empresa CASUR SAC

a) Perspectiva financiera

Uno de los principales indicadores dentro de la perspectiva financiera es la participación en el mercado y su crecimiento de capital. Para el análisis de este indicador, se estableció metas que se detallan en la Tabla 7 y se hace referencia a los ingresos por servicio representados anualmente, lo que brinda una idea de cómo está la empresa financieramente.

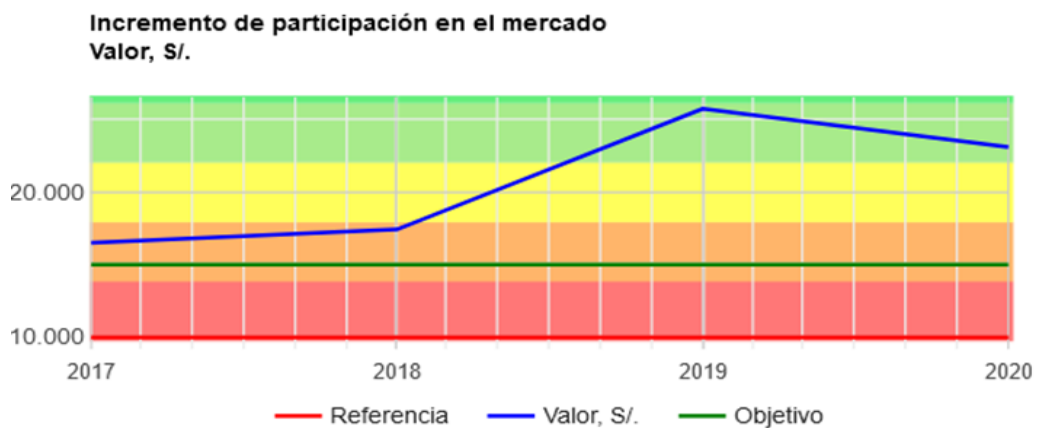
Tabla 7: Incrementar participación en el mercado

Nombre del indicador	Incrementar participación en el mercado		
Objetivo	Capitalización de la empresa		
Perspectiva	Financiera		
Formulación de cálculo	Ingreso por servicio		
Meta	Mayor al año pasado		
Semáforo	Rojo	Amarillo	Verde
	S/. 10 000	S/. 15 000	S/. 30 000
Frecuencia de medición	Anual		

Elaboración propia.

La Figura 29, muestra que durante el año 2017 la empresa CASUR SAC tuvo un incremento de ganancias respecto a los años anteriores, sus actividades e ingresos se mantuvieron constantes hasta finales del año 2019 e inicios del año 2020 donde su tendencia fue a la baja; pero manteniendo un ingreso constante. Una de las causas principales del descenso en sus actividades e ingresos fue la medida restrictiva de cuarentena obligatoria implementada por el Estado frente a problema sanitario del coronavirus SARS-CoV-2. incremento

Figura 29: Resultados del de participación en el mercado



Elaboración propia.

Respecto al indicador de incremento de los servicios, la Tabla 8 muestra las metas en número de servicios que debió ejecutar la empresa CASUR SAC por trimestre durante un año, siendo la meta 4 servicios por trimestre.

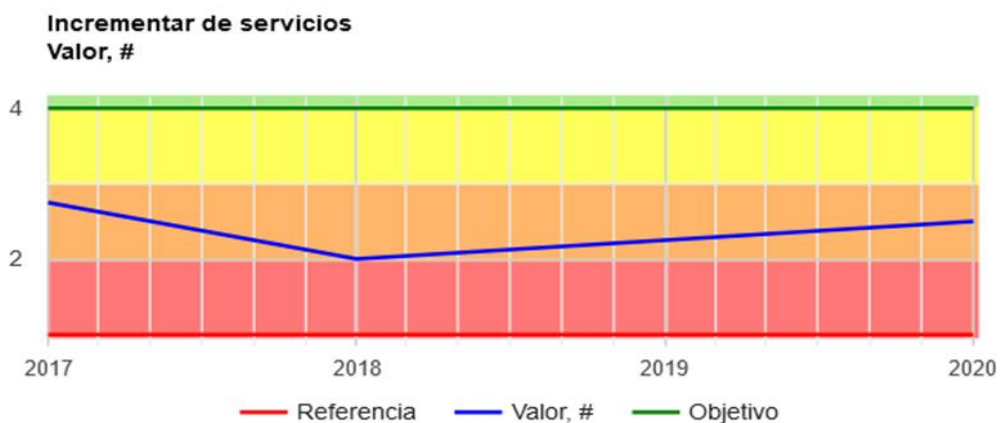
Tabla 8: Incrementar los servicios para la empresa CASUR SAC

Nombre del indicador	Incrementar los servicios		
Objetivo	Capitalización de la empresa		
Perspectiva	Financiera		
Formulación de cálculo	Nuevos servicios		
Meta	4		
Semáforo	Rojo	Amarillo	Verde
	1	3	6
Frecuencia de medición	Trimestral		

Elaboración propia.

La Figura 30, presenta la cantidad de servicios que la empresa CASUR SAC logró realizar durante el periodo 2017 - 2020. La mayor cantidad de servicios ejecutados fue año 2017, concretamente en el segundo trimestre y durante el año 2020 se mantuvo un numero de servicios bajo por efectos de la pandemia.

Figura 30: Resultado de incrementar los servicios en el mercado



Elaboración propia.

Respecto a la expansión en otros rubros de la actividad empresarial, de acuerdo con la Tabla 9, el indicador establecido como ingresos a nuevos sectores, ayuda a la empresa a aumentar el número de servicios y nuevas experiencias en sectores económicos de acuerdo al comportamiento del mercado regional y nacional, para ello se estableció una meta de 5 nuevos servicios.

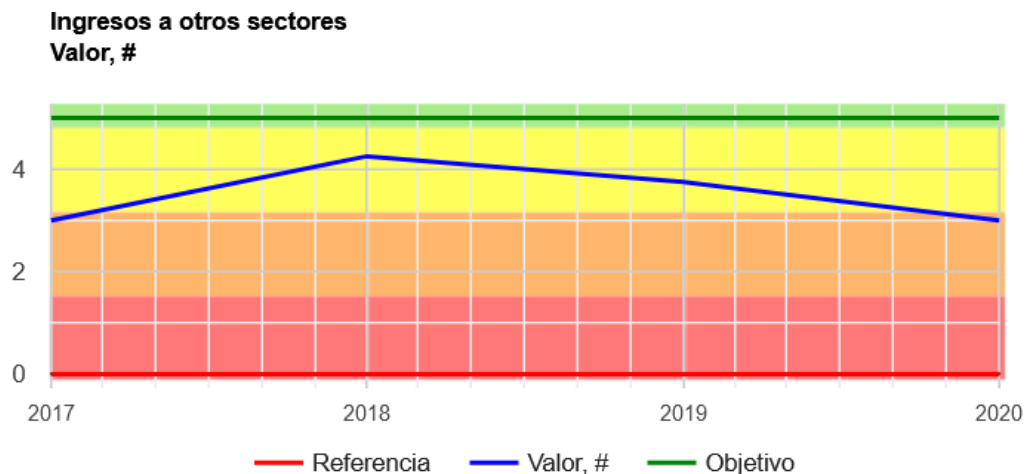
Tabla 9: Ingreso a otros sectores para la empresa CASUR SAC

Nombre del indicador	Ingresos a otros sectores		
Objetivo	Capitalización de la empresa		
Perspectiva	Financiera		
Formulación de cálculo	Nuevos sectores		
Meta	5		
Semáforo	Rojo	Amarillo	Verde
	0	3	8
Frecuencia de medición	Trimestral		

Elaboración propia.

La Figura 31, da cuenta de la expansión en sectores económicos que ya experimentado la empresa CASUR SAC. El ingreso a otros sectores varía en relación a los trimestres esto se debe a que los servicios en construcción y telecomunicaciones

Figura 31: Resultado del ingreso a otros sectores



Elaboración propia.

varían, están sujetos a la programación de los planes anuales de contratación que tienen las entidades del Estado, quienes demandan la prestación de servicios a través convocatorias públicas a licitaciones y concursos públicos.

De manera concreta, la empresa logró ingresar al sector de telecomunicaciones, ya sea como empresa adjudicada con la buena pro o mediante la subcontratación con grandes empresas del rubro que tienen actividades en el Perú.

b) Perspectiva del cliente

Según la Tabla 10, la técnica del semáforo nos permitió medir la satisfacción del cliente de la empresa CASUR SAC, cuyos valores fluctúan entre el 30% que representa el nivel en bajo representado por el color rojo, el color amarillo tiene un valor de 60% y es un valor intermedio y, el 100% que representa al cliente altamente satisfecho, asignándole el color verde. Para el logro del objetivo se establece como meta el 90% de satisfacción.

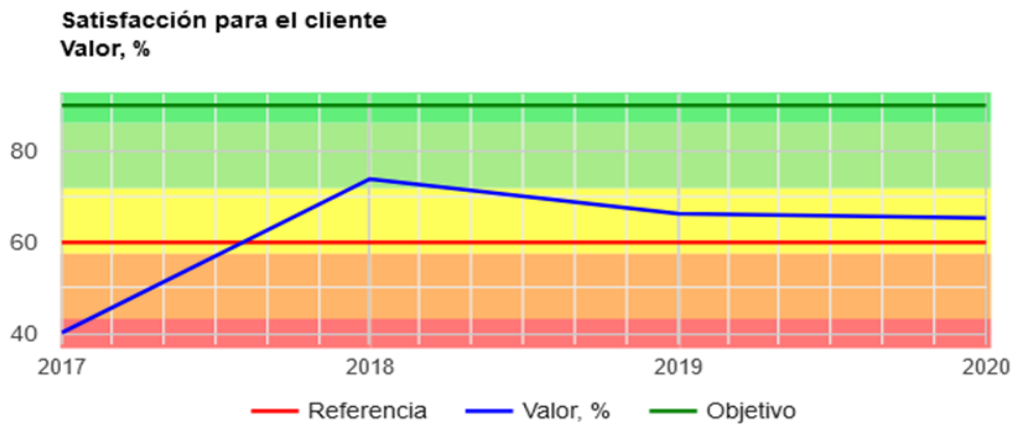
Tabla 10: Satisfacción para el cliente para la empresa CASUR SAC

Nombre del indicador	Satisfacción para el cliente		
Objetivo	Clientes altamente satisfechos		
Perspectiva	Cliente		
Formulación de cálculo	encuestas		
Meta	90%		
Semáforo	Rojo	Amarillo	Verde
	30%	60%	100%
Frecuencia de medición	Mensual		

Elaboración propia.

En la Figura 32, se presenta los resultados obtenidos en el periodo 2017-2020 que da cuenta de un incremento en la satisfacción del cliente debido a la calidad del servicio que brindó la empresa con cada ejecución de proyecto u obra. Un aspecto resaltante fue de las fechas de ejecución de servicios, evitando imposición de penalidades que puedan influir en la decisión del cliente al calificar la satisfacción con la empresa CASUR SAC.

Figura 32: Resultado del nivel de satisfacción para los clientes



Elaboración propia.

Respecto al indicador denominado brindar servicio de calidad (brindar servicios de calidad), se estableció como meta llegar al 80% de satisfacción, según la Tabla 11.

Tabla 11: Brindar servicios de calidad de la empresa CASUR SAC

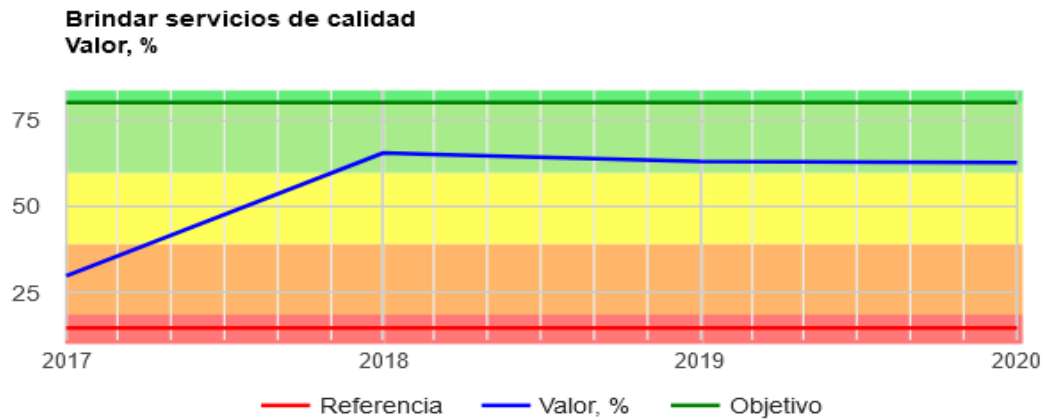
Nombre del indicador	Bridar servicio de calidad		
Objetivo	Clientes altanamente satisfechos		
Perspectiva	Cliente		
Formulación de cálculo	Encuestas		
Meta	80%		
Semáforo	Rojo	Amarillo	Verde
	30%	60%	100%
Frecuencia de medición	Trimestral		

Elaboración propia.

Los resultados que se muestran en la Figura 33, evidencian la evolución de las brindar servicios de calidad que empezaron con poca eficiencia para luego mantenerse en la meta propuesta. Un factor determinante fue la capacitación del personal que

promovió la eficiencia para realizar los servicios ejecutados por la empresa CASUR SAC.

Figura 33: Resultado de brindar servicios de calidad



Elaboración propia.

En la Tabla 12, podemos observar el último indicador a ser analizado, sobre el entorno de confianza generado por la empresa CASUR SAC respecto a sus clientes. La meta propuesta fue llegar al 90% de satisfacción.

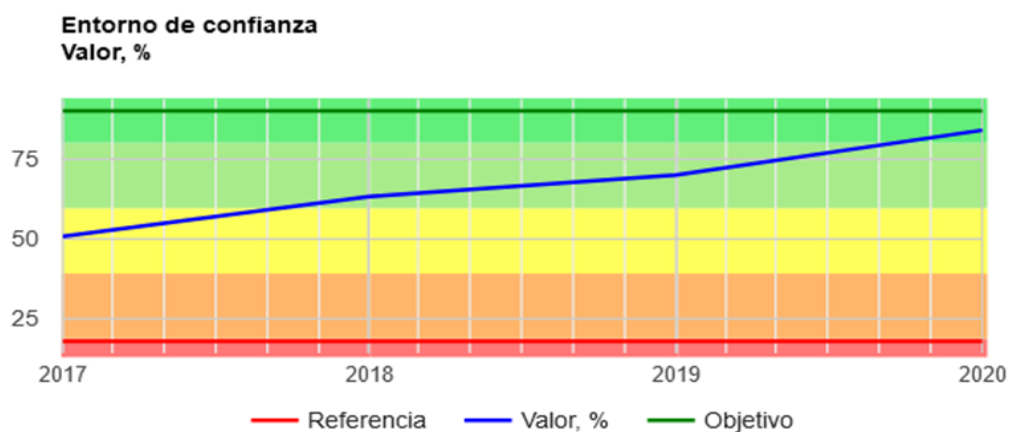
Tabla 12: Generar entorno de confianza en la empresa CASUR SAC

Nombre del indicador	Generar entorno de confianza		
Objetivo	Clientes altamente satisfechos		
Perspectiva	Cliente		
Formulación de cálculo	Encuestas		
Meta	90%		
Semáforo	Rojo	Amarillo	Verde
	30%	60%	100%
Frecuencia de medición	Trimestral		

Elaboración propia.

En la Figura 34, podemos observar que la confianza en la empresa CASUR SAC, desde el inicio de la aplicación el BSC se ha incrementado, el valor que se obtuvo fue porque se brindó brindar servicios de calidad oportunamente durante la ejecución de sus servicios, lo que influyó significativamente en la satisfacción de las expectativas del cliente, generando un entorno de confianza hacia la empresa.

Figura 34: Entorno de confianza generado por la empresa CASUR SAC



Elaboración propia.

c) **Perspectiva de procesos internos**

Para medir el entorno laboral de la empresa CASUR SAC, se consideró el indicador de mejorar el entorno laboral, y se estableció como meta una convivencia laboral del 90%. (ver Tabla 13). El indicador contribuye a mejorar los procesos internos de la empresa incrementando la productividad, reduciendo los costos para una mejor satisfacción de los clientes.

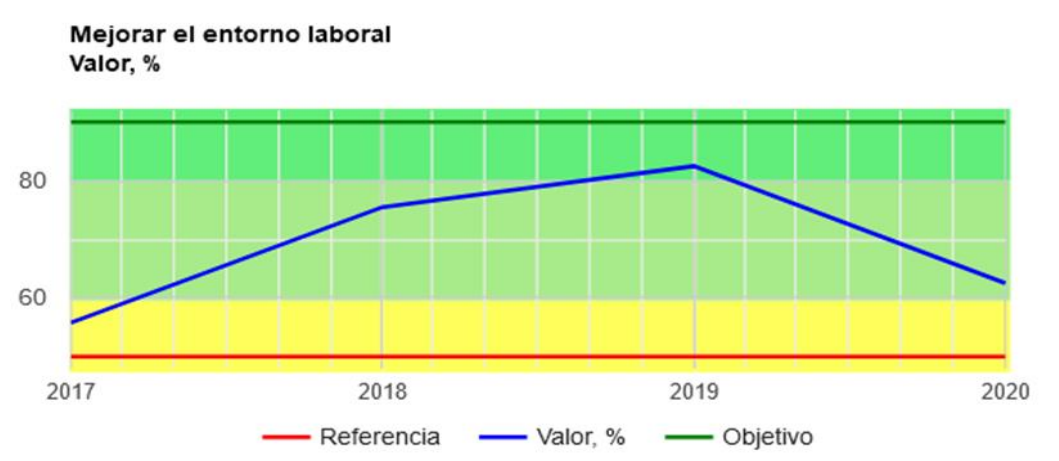
Tabla 13: Mejorar el entorno laboral en la empresa CASUR SAC

Nombre del indicador	Mejorar el entorno laboral		
Objetivo	Incrementar la productividad de los servicios		
Perspectiva	Procesos internos		
Formulación de cálculo	Proyectos concluidos		
Meta	90%		
Semáforo	Rojo	Amarillo	Verde
	50%	70%	100%
Frecuencia de medición	Trimestral		

Elaboración propia.

Al respecto, la Figura 35, da cuenta que desde la aplicación del BSC en la empresa CASUR SAC se empezó a mejorar su funcionamiento como organización. Entre los factores que contribuyeron en la mejora tenemos al incremento de ejecución de servicios y las progresivas capacitaciones que se impartieron al personal referido a aspectos técnico – operativos y la sensibilización sobre el logro de los objetivos corporativos; sin embargo, este crecimiento se verá afectado por el inicio la pandemia, el cual produjo malestar y descontento por la paralización de las obras.

Figura 35: Mejora el entorno laboral en la empresa CASUR SAC



Elaboración propia

En la tabla 14, presentamos al indicador que nos ayudó medir la ejecución de servicios y a su vez nos permitió conocer la efectividad en los trabajos realizados por la organización empresarial. Se planteó una meta 4 servicios bien ejecutados.

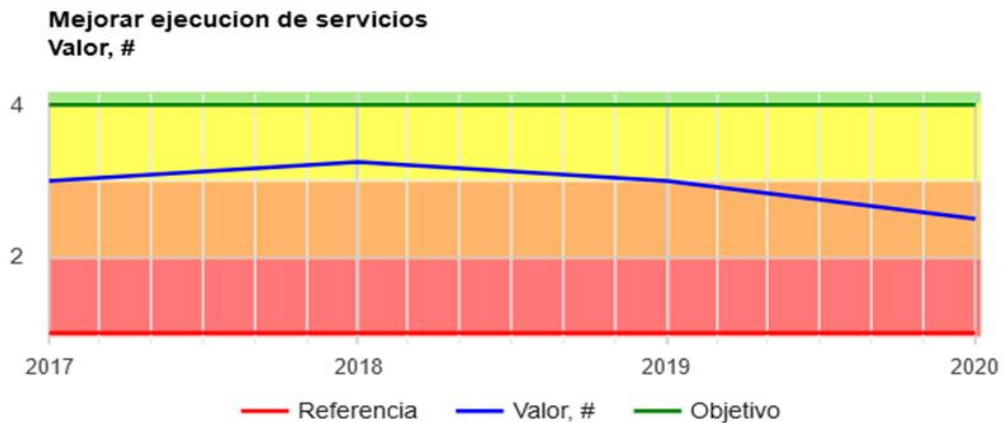
Tabla 14: Mejorar ejecución de servicios para la empresa CASUR SAC

Nombre del indicador	Mejorar ejecución de servicios		
Objetivo	Incrementar la productividad de los servicios		
Perspectiva	Procesos internos		
Formulación de cálculo	Número de proyectos concluidos		
Meta	4		
Semáforo	Rojo	Amarillo	Verde
	1	3	6
Frecuencia de medición	Trimestral		

Elaboración propia.

En la Figura 36, podemos visualizar la mejora en la ejecución de servicios durante el periodo 2017 – 2020, demostrándose que si hubo mejoras respecto a desarrollo del BSC en la empresa CASUR SAC. Se ha llegado a optimizar las soluciones de los servicios logrando la satisfacción de los clientes. Este indicador está vinculado a la identificación y ampliación del staff de profesionales y técnicos para cada tipo de servicio demandado y del capital financiero de la empresa.

Figura 36: Mejorar ejecución de servicios



Elaboración propia.

La Tabla 15, muestra la meta del indicador denominado “cumplimiento de perfiles”, los cuales son muy importantes para adjudicarse con la buena pro y para la ejecución de los servicios, la empresa debe cumplir con los requisitos establecidos en las bases de los procedimientos de selección donde se está postulando; en este caso, la empresa se propuso cumplir con todos los perfiles propuestos para cada servicio en que participó y obtuvo la buena pro.

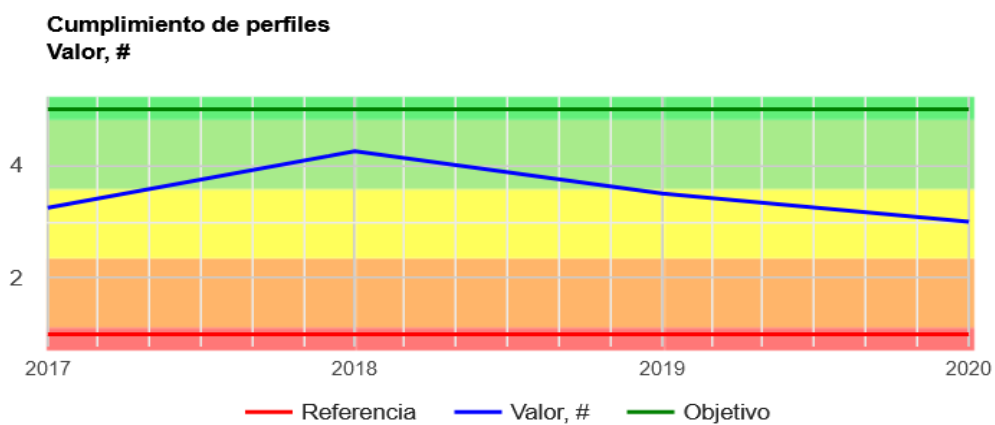
Tabla 15: Cumplimiento de perfiles para servicios

Nombre del indicador	Cumplimiento de perfiles		
Objetivo	Incrementar la productividad de los servicios		
Perspectiva	Procesos internos		
Formulación de cálculo	Nuevos servicios		
Meta	Según el proyecto		
Semáforo	Rojo	Amarillo	Verde
	0	2	6
Frecuencia de medición	Trimestral		

Elaboración propia.

En la Figura 37, podemos apreciar que el cumplimiento de perfiles se logró alcanzar para todos los casos donde las bases y/o términos de referencia que exigían profesionales y técnicos especializados y con determinada experiencia. Los perfiles solicitados varían en relación con el proyecto o servicio al cual se postula teniendo como máximo por servicio la cantidad de 5 perfiles cumplidos esto significa que los servicios fueron realizados con calidad porque se logró contar con el personal calificado solicitado para la prestación de los servicios.

Figura 37: Cumplimiento de perfiles



Elaboración propia.

A continuación, en la Tabla 16, se presenta el indicador de incremento de productividad que ayudó a producir más en la empresa CASUR SAC. Cabe precisar que debe entenderse como productividad al incremento del número de servicios. La meta planteada fue de un 10% en relación con el trimestre anterior.

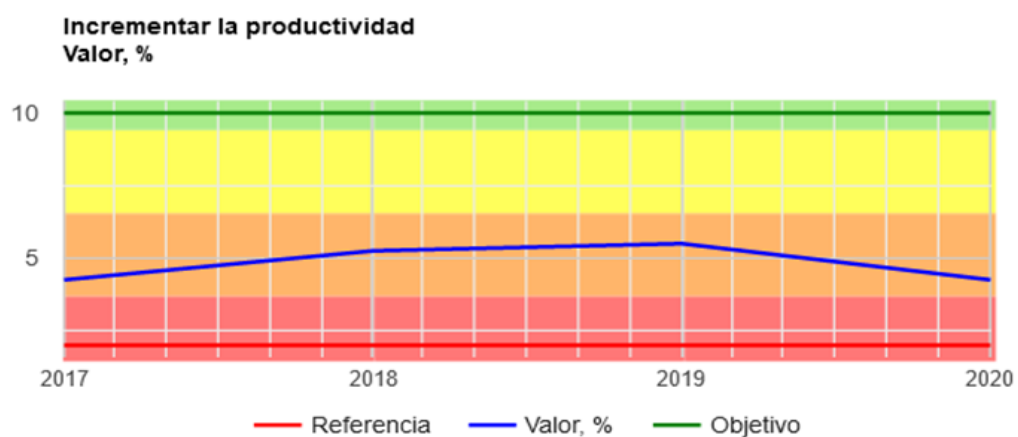
Tabla 16: Incrementar la productividad en la empresa CASUR SAC

Nombre del indicador	Incrementar la productividad		
Objetivo	Incrementar la productividad de los servicios		
Perspectiva	Procesos internos		
Formulación de cálculo	Mayor al periodo anterior		
Meta	10%		
Semáforo	Rojo	Amarillo	Verde
	0%	6%	15%
Frecuencia de medición	Trimestral		

Elaboración propia.

El resultado obtenido para el periodo de estudio 2017-2020 se muestra en la Figura 38, donde se observa que existe un aumento significativo desde la aplicación del BSC en la empresa CASUR SAC, logrando mantenerse de forma constante en un porcentaje del 7% a 10% por trimestre y que también fue afectado en su tendencia por la pandemia por el COVID 19.

Figura 38: Incrementar la productividad



Elaboración propia.

d) **Perspectiva de aprendizaje**

Respecto al aprendizaje organizacional en la empresa CASUR SAC, la Tabla 17, contiene el indicador de capacitación al recurso humano en distintos temas relacionados a sus áreas de trabajo. En este indicador se estableció como meta llegar 10 horas de capacitación por año en la empresa.

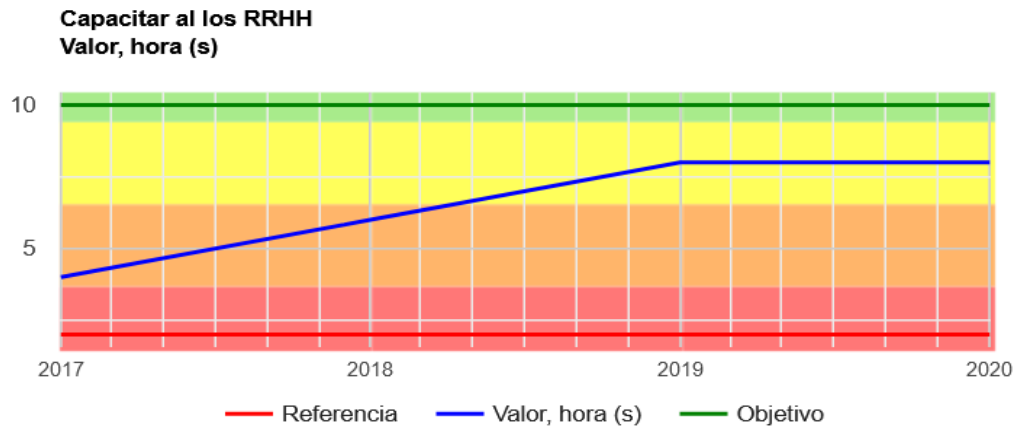
Tabla 17: Capacitar a los RRHH

Nombre del indicador	Capacitar a los RRHH		
Objetivo	Personal altamente capacitado		
Perspectiva	Aprendizaje		
Formulación de cálculo	Número de horas capacitadas		
Meta	10		
Semáforo	Rojo	Amarillo	Verde
	2	8	15
Frecuencia de medición	Anual		

Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la Figura 39, la capacitación al personal fue aumentando durante los años 2018 – 2020, debido a las exigencias propias que deben realizarse dentro de la ejecución de obra. Este proceso de capacitación y perfeccionamiento contribuyo en el logro del Certificado de Homologación SSTMA en el año 2019, que lo certifica como una empresa responsable con políticas de seguridad y salud en el trabajo – SST, en el marco de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, Ley N° 29783.

Figura 39: Capacitar a los RRHH



Elaboración propia.

Para el indicador, conocimientos de los objetivos corporativos, de acuerdo a la Tabla 18, se estableció la meta de 10 horas de capacitación de los objetivos corporativos para que el personal conozca y se involucre con el logro de los objetivos corporativos de la organización empresarial y a su vez se logre una mayor identificación del personal con la empresa CASUR SAC.

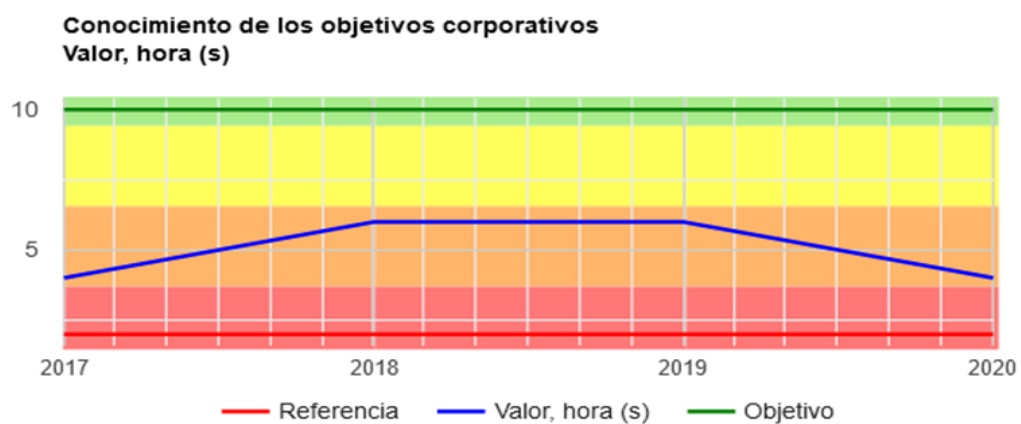
Tabla 18: Conocimiento de los objetivos corporativos

Nombre del indicador	Conocimiento de los objetivos corporativos		
Objetivo	Personal altamente capacitado		
Perspectiva	Aprendizaje		
Formulación de cálculo	Número de horas capacitadas		
Meta	10		
Semáforo	Rojo	Amarillo	Verde
	2	8	15
Frecuencia de medición	Anual		

Elaboración propia.

En la Figura 40 se puede apreciar cómo la socialización de los objetivos corporativos en el personal contribuyó a asumir una actitud de compromiso por parte de los trabajadores con los objetivos corporativos de la empresa CASUR SAC. A partir de este indicador, se observó un mayor compromiso en la realización de las tareas asignadas al personal, se tuvo aportes y sugerencias para la solución de inconvenientes e incluso propuestas para incursionar en nuevos sectores económicos.

Figura 40: Conocimiento de los objetivos corporativos



Elaboración propia.

En la Tabla 19, se planteó el indicador empleado con certificaciones, este indicador es de suma importancia para la empresa CASUR SAC, puesto que, tener recursos humanos calificados con certificaciones ayuda a obtener mejores proyectos a mejores precios en el mercado regional y nacional. Este indicador tuvo como meta de 10 empleados con certificaciones por año.

Tabla 19: Personal certificado que pertenece a la empresa CASUR SAC

Nombre del indicador	Empleados con certificaciones
Objetivo	Personal altamente capacitado
Perspectiva	Aprendizaje

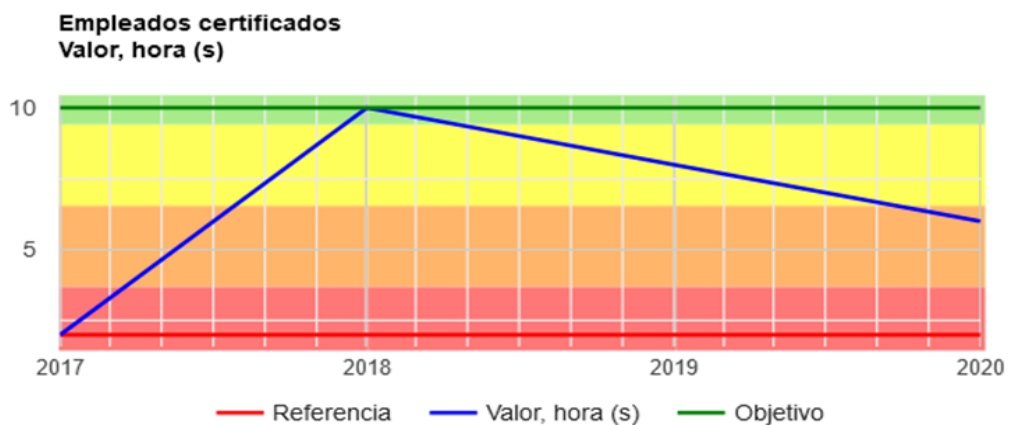
(continuación...)

Formulación de cálculo	Número de empleados certificados		
Meta	10		
Semáforo	Rojo	Amarillo	Verde
	2	8	15
Frecuencia de medición	Anual		

Elaboración propia.

Los resultados de este indicador se muestran en la Figura 41. El número de empleados con certificaciones y especializaciones se ha incrementado porque las entidades contratantes lo establecieron como requisito técnico mínimo y de cumplir este requisito la empresa CASUR SAC quedaría descalificada.

Figura 41: Empleados con certificaciones



Elaboración propia.

El logro de 10 empleados certificados en el periodo 2018 – 2020, logra la meta fijada, lo particular en este proceso fue que la gerencia de la empresa empezó a invertir en capacitación y en algunos casos fueron los trabajadores que independientemente pudieron obtener certificaciones, requiriendo de la empresa permisos en horarios de trabajo para sus capacitaciones. Entre las certificaciones obtenidas algunas del Servicio



Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI y de las corporaciones que fueron proveedores de materiales y equipo para la empresa.

Los resultados obtenidos producto del diseño e implementación del BSC en la empresa CASUR SAC, nos muestra que las perspectivas de la organización empresarial están alineadas de tal forma que su aplicación en un indicador conlleva a la mejora de todos los demás indicadores. Esta optimización se logra gracias a la intervención de todos los niveles organizativos de la empresa, con estrategias y metas comunes y sobre todo medibles que ayudan a estructurar una estrategia que promueva el crecimiento sostenido de la empresa.

4.2. DISCUSIÓN

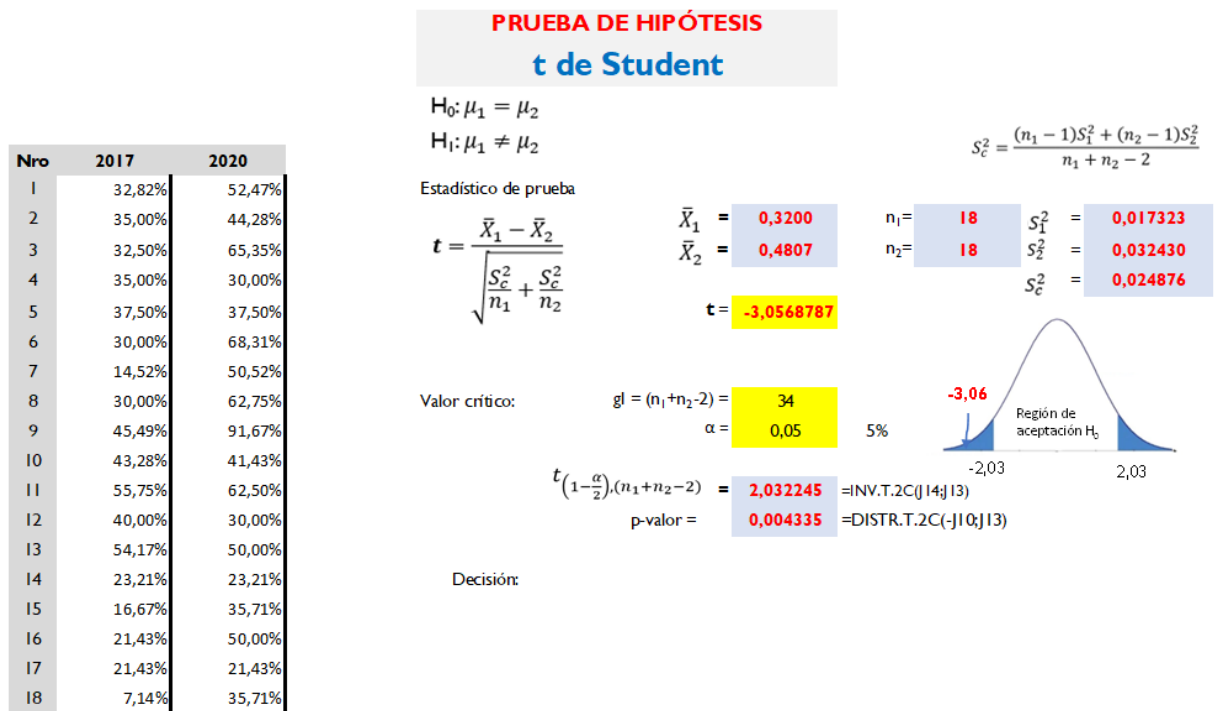
La implementación del Balanced Scorecard permitió aumentar significativamente el crecimiento organizacional de la empresa Constructoras y Consultores Asociados del Sur SAC en el periodo 2017 – 2020.

La prueba de hipótesis para la afirmación de que la implementación del Balanced Scorecard permite aumentar significativamente el crecimiento organizacional de la empresa Constructoras y Consultores Asociados del Sur SAC en el periodo 2017-2020 se plantea de la siguiente manera:

- Hipótesis nula (H_0): La implementación del Balanced Scorecard no tiene un efecto positivo en el crecimiento organizacional de la empresa Constructoras y Consultores Asociados del Sur SAC en el periodo 2017-2020.

- Hipótesis alternativa (H1): La implementación del Balanced Scorecard tiene un efecto positivo en el crecimiento organizacional de la empresa Constructoras y Consultores Asociados del Sur SAC en el periodo 2017-2020.

Figura 42: Prueba de hipótesis



Elaboración propia.



EL valor absoluto del estadístico de prueba es mayor que el valor crítico, podemos concluir que hay evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula y afirmar que existe una diferencia significativa entre los datos de inicio y final de la ejecución del BSC.

En este caso, el valor absoluto del estadístico de prueba (-3,056878704) es mayor que el valor crítico (2,032245), lo que indica que hay una diferencia significativa entre los datos de inicio y final de la ejecución del BSC. Por lo tanto, se puede aceptar la hipótesis de que la implementación del Balanced Scorecard permitió aumentar significativamente el crecimiento organizacional de la empresa Constructoras y Consultores Asociados del Sur SAC en el periodo 2017-2020.

Así mismo luego de aplicar el BSC a la empresa CASUR SAC, se detalla el análisis de los resultados alcanzados por cada Perspectiva, según se detalla:

Para la perspectiva financiera

Incremento de Participación en el Mercado:

Este indicador mide la cuota de mercado de la empresa. A lo largo de los cuatro años, la empresa no ha logrado aumentar su participación en el mercado, ya que su desempeño ha sido del 32,50% en 2017, 37,08% en 2018, 78,55% en 2019 y 65,35% en 2020 en relación con los objetivos. Estos valores sugieren que la empresa necesita mejorar su estrategia de marketing y ventas para ganar una mayor participación en el mercado.

Incrementar los Servicios:

Este indicador refleja la cantidad de servicios que la empresa ofrece. La empresa ha logrado aumentar la cantidad de servicios en un 35,00% en 2017, 20,00% en 2018, 25,00% en 2019 y 30,00% en 2020 en comparación con los objetivos. Estos valores



indican que la empresa ha estado enfocada en expandir su oferta de servicios para satisfacer las necesidades cambiantes del mercado, lo que puede ser una estrategia sólida para el crecimiento futuro.

Ingresos a Otros Sectores:

Este indicador se refiere a la cantidad de sectores en los que la empresa tiene presencia. La empresa ha logrado aumentar su presencia en otros sectores en un 37,50% en 2017, 53,13% en 2018, 46,88% en 2019 y 37,50% en 2020 en comparación con los objetivos. Estos valores indican que la empresa ha estado diversificando su cartera de servicios para reducir su dependencia en un solo sector, lo que puede ser una estrategia efectiva para mitigar riesgos y aumentar la estabilidad financiera.

En resumen, estos indicadores financieros proporcionan información valiosa sobre la capacidad de la empresa para generar valor, expandirse en nuevos sectores y aumentar su oferta de servicios. Sin embargo, también resaltan la necesidad de mejorar la participación en el mercado para lograr un crecimiento sostenible.

Para la perspectiva de cliente:

En general, se puede observar un buen desempeño en la perspectiva del cliente a lo largo de los años, con un aumento sostenido en la medida del valor y el desempeño.

Satisfacción para el Cliente:

El indicador de satisfacción para el cliente muestra una tendencia variable, con un desempeño del 40,17% en 2017, 73,92% en 2018, 66,33% en 2019 y 65,36% en 2020 en relación con los objetivos. A pesar de las fluctuaciones, el desempeño se ha mantenido



en niveles aceptables, lo que sugiere que la empresa ha logrado mantener un nivel adecuado de satisfacción del cliente a lo largo de los años.

Brindar Servicios de Calidad:

Este indicador evalúa la calidad de los servicios proporcionados. La empresa ha mantenido un desempeño sólido en este aspecto con un 30,00% en 2017, 65,50% en 2018, 63,00% en 2019 y 62,75% en 2020 en relación con los objetivos. Estos valores indican que la empresa ha estado brindando servicios de alta calidad de manera constante, lo que es esencial para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Entorno de Confianza:

El indicador de entorno de confianza ha experimentado un crecimiento significativo, pasando del 50,75% en 2017 al 84% en 2020 en relación con los objetivos. Este aumento sugiere que la empresa ha logrado generar un ambiente de confianza para los clientes a lo largo de los años, lo que puede tener un impacto positivo en la retención y fidelización de estos.

En resumen, estos indicadores de la perspectiva del cliente reflejan un enfoque exitoso en la satisfacción y fidelización de los clientes a lo largo del tiempo, con un énfasis en la calidad de los servicios y la construcción de una relación de confianza con los clientes. Mantener esta base de clientes satisfechos es fundamental para el crecimiento y el éxito continuo de la empresa.



Para la perspectiva procesos internos:

En la perspectiva de procesos internos, se pueden observar varios indicadores que buscan medir el desempeño de los procesos internos de la organización en relación con su capacidad para cumplir con los objetivos estratégicos.

Mejorar el Entorno Laboral:

Este indicador mide el esfuerzo de la empresa para mejorar el entorno laboral. A lo largo de los años, la empresa ha logrado un aumento significativo, con un desempeño del 55,75% en 2017, 75,50% en 2018, 82,50% en 2019 y 62,50% en 2020 en relación con los objetivos. Aunque experimentó una disminución en 2020, estos valores indican un compromiso constante de la organización para crear un ambiente laboral más favorable.

Mejorar la Ejecución de Servicios:

Este indicador evalúa la capacidad de la empresa para mejorar la ejecución de sus servicios. A lo largo de los años, ha habido mejoras en términos porcentuales, con un desempeño del 40% en 2017, 45% en 2018, 40% en 2019 y 30% en 2020 en relación con los objetivos. A pesar de estas mejoras, la organización aún no ha logrado alcanzar su objetivo de ejecución de servicios en ninguno de los años registrados.

Cumplimiento de Perfiles:

El indicador de cumplimiento de perfiles mide la alineación de los empleados con los perfiles requeridos. A lo largo de los años, la organización ha mejorado constantemente, con un desempeño del 40,63% en 2017, 53,13% en 2018, 43,75% en 2019 y 37,50% en 2020 en relación con los objetivos. Sin embargo, en 2020, hubo una



disminución en el desempeño, lo que indica la necesidad de esfuerzos adicionales para mantener los niveles de mejora.

Incrementar la Productividad:

Este indicador mide la capacidad de la organización para aumentar la productividad de sus servicios. Aunque ha habido una mejora constante en términos porcentuales a lo largo de los años, la empresa no ha logrado alcanzar su objetivo en ningún año. Además, el valor disminuyó en 2020 en comparación con el año anterior, lo que sugiere desafíos en la capacidad de la organización para mejorar la productividad.

En resumen, estos indicadores de la perspectiva de procesos internos reflejan un compromiso de la organización para mejorar el entorno laboral y la ejecución de servicios, así como para alinear a los empleados con los perfiles requeridos. Sin embargo, se enfrenta a desafíos en la mejora de la productividad y debe mantener un enfoque constante en estos aspectos para lograr sus objetivos estratégicos.

Para la perspectiva aprendizaje y crecimiento:

La tabla de perspectiva aprendizaje y crecimiento proporciona información sobre el desempeño de la organización en términos de la capacitación y el desarrollo de los empleados, así como su capacidad para adaptarse y mejorar en respuesta a los cambios del entorno empresarial.

En términos generales, se puede observar un aumento constante en el desempeño en todos los indicadores a lo largo de los años, lo que sugiere que la organización ha estado invirtiendo en el desarrollo de su personal y ha logrado mejorar su capacidad de adaptación y crecimiento.



Capacitar a los Recursos Humanos (RRHH):

Este indicador mide el tiempo dedicado a la capacitación de los recursos humanos en la organización. A lo largo de los años, ha habido un aumento gradual en el tiempo dedicado a la capacitación, con un desempeño del 21,43% en 2017, 35,71% en 2018, 50% en 2019 y 50% en 2020 en relación con los objetivos. Estos valores indican que la empresa está invirtiendo más tiempo en capacitar a su personal, lo que puede contribuir a un mayor desarrollo de habilidades y conocimientos.

Conocimiento de los Objetivos Corporativos:

Este indicador mide la comprensión de los empleados de los objetivos corporativos de la organización. A lo largo de los años, ha habido un aumento en el tiempo dedicado a esta capacitación, con un desempeño del 21,43% en 2017, 35,71% en 2018, 35,71% en 2019 y 21,43% en 2020 en relación con los objetivos. Estos valores sugieren que la empresa está haciendo esfuerzos para garantizar que sus empleados comprendan y estén alineados con los objetivos corporativos.

Empleados Certificados:

Este indicador mide la proporción de empleados que han obtenido certificaciones relevantes. A lo largo de los años, ha habido fluctuaciones en este indicador, con un desempeño del 7,14% en 2017, 64,29% en 2018, 50% en 2019 y 35,71% en 2020 en relación con los objetivos. A pesar de estas fluctuaciones, se observa un esfuerzo continuo para certificar a los empleados, lo que puede contribuir a un mayor nivel de competencia en la organización.



En resumen, estos indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento reflejan un compromiso de la organización para mejorar el nivel de capacitación de su personal, así como para asegurarse de que comprendan los objetivos corporativos. Aunque ha habido mejoras en estos aspectos, es importante seguir trabajando en su desarrollo y medición para alcanzar plenamente los objetivos estratégicos.



V. CONCLUSIONES

PRIMERA: De manera general, durante el período 2017-2020, el desarrollo del modelo de Balanced Scorecard en la empresa Constructoras y Consultores Asociados del Sur SAC contribuyó considerablemente en su crecimiento organizacional. En la perspectiva financiera, se alcanzaron logros notables con rendimientos que oscilaron entre el 35,00% y el 50,14%, lo que demuestra un progreso en la maximización de la capitalización. La satisfacción del cliente, por su parte, mostró mejoras sustanciales, con niveles que fluctuaron entre el 30,00% y el 68,31%, lo que indica una respuesta más favorable a las expectativas de los clientes. En los procesos internos, se evidenciaron avances con rendimientos entre el 41,33% y el 55,42%, reflejando una mayor eficiencia en la prestación de servicios y de similar manera, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se observaron mejoras significativas con un rendimiento que varió entre el 16,47% y el 45,24%, señalando un progreso en el desarrollo de habilidades y capacidades del personal.

SEGUNDA: El modelamiento de perspectiva financiera del BSC contribuyó en medir y gestionar los aspectos económicos de la empresa a partir de la definición de indicadores como el incremento de participación en el mercado, Incrementar los servicios e Ingreso de otros sectores, con un compromiso constante con aumentar el capital de la empresa CASUR SAC, y en el periodo de estudio la empresa mantuvo un crecimiento progresivo en su capitalización, con un aumento del 13.36% el 2017, 10.64% el 2018, 11.43% el 2019 y 11.86% el 2020 en comparación con sus objetivos estratégicos, los valores obtenidos dan cuenta de una trayectoria sólida y constante en términos de capitalización, destacando la estabilidad y el crecimiento financiero de la empresa.



TERCERA: La estrategia de la perspectiva del cliente modelada desde el BSC es una herramienta fundamental para mejorar la gestión orientada hacia el cliente de la empresa CASUR SAC a partir de indicadores como la satisfacción para el cliente, brindar servicio de calidad y generar un entorno de confianza, que tuvieron un desempeño positivo durante el año 2017 y 2020, logrando incrementar el nivel de satisfacción de clientes del 30.00% el 2017, 63.70% el 2018, 62.38% el 2019 y 68.31% el 2020 en relación con sus objetivos estratégicos, los valores indican que la empresa ha logrado mantener una base de clientes altamente satisfechos, lo que es esencial para retener y fidelizar a su clientela.

CUARTA: El modelamiento de perspectiva de procesos internos del BSC contribuyó a la empresa a mejorar la gestión y optimización de los procesos internos a partir de indicadores de mejoramiento de la ejecución de los servicios, mejoramiento del entorno laboral, incremento de la productividad de servicios, alcanzando mejorar su eficiencia en la entrega de servicios a lo durante los años 2017 y 2020 con una tendencia de mejora continua en términos porcentuales, los valores específicos obtenidos fueron de 43.28% el 2017, 55.42% el 2018, 53.24%, el 2019 y 41.43% el 2020 en comparación con los objetivos establecidos y a pesar de los esfuerzos, la empresa aún no ha alcanzado completamente sus metas en este indicador. La disminución en 2020 indica un desafío en la capacidad de la organización para mejorar la productividad.

QUINTA: La estrategia de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento modelada desde el BSC es esencial para promover la inversión en el desarrollo del talento humano a partir de la capacitación y el fortalecimiento de las habilidades de los empleados de la empresa CASUR SAC a partir de indicadores como capacitación a los RRHH, conocimiento de los objetivos corporativos y empleados con certificaciones se ha logrado



mejorar constantemente el desempeño fue del 16,67% el 2017, 45,24% el 2018, 45,24% el 2019 y 35,71% el 2020 en relación con los objetivos estratégicos, estos valores reflejan un esfuerzo exitoso de la empresa en invertir en la capacitación de su personal y mejorar su nivel de conocimiento y habilidades.



VI. RECOMENDACIONES

PRIMERA: Se recomienda la utilización de Big Data e inteligencia artificial, para mejorar la recopilación, análisis y presentación de datos en el BSC y para proporcionar información más precisa y oportuna para la toma de decisiones estratégicas.

SEGUNDA: Dado el creciente impacto de la tecnología en la gestión empresarial, se recomienda que investigaciones futuras se centren en la posibilidad de desarrollar y personalizar softwares específicos para la gestión y seguimiento del Balanced Scorecard (BSC) en lugar de depender exclusivamente de soluciones comerciales.

TERCERA: La organización empresarial debe programar revisiones periódicas de los objetivos estratégicos y de los indicadores de acuerdo con los cambios en las condiciones del mercado y las metas de la empresa para ajustar el enfoque estratégico.

CUARTA: Los directivos deben recopilar datos de manera precisa y consistente a lo largo del tiempo para realizar análisis regulares e identificar patrones, tendencias y áreas que necesitan mejoras específicas.



VII. REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

- Altair Consultores SRL. (2016). *El cuadro de mando integral* (Eco 3 Colecciones, Ed.).
- Alvarez, M. . T., Chavez, M. Y., & Moreno, S. A. (2009). El balanced Scorecard, una herramienta para la planeación estrategica. *Revista Del Instituto Tecnológico de Sonora*.
- Alveiro, C. (2011). El balanced Scorecard como herramienta de evaluación de n la gestión administrativa. *Revista Visión de Futuro*.
- Apaza, M. (2005). *Balanced Scorecard : Gerencia Estratégica del Valor* (Pacífico Editores, Ed.).
- Armas, Y., Llanos, M., & Traverso, P. (2017). *Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales* (Universidad ECOTEC, Ed.).
- Avila, N. (2017). *Implementación del Balanced Scorecard para mejorar la rentabilidad del Multiservicios Valentino & R E.I.R.L Huaraz*. Universidad San Pedro.
- Blanco, M. I., Cantorna, S., & Aibar, B. (1999). El enfoque conductual contable y su reflejo en un cuadro de mando integral. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 13, 77–104.
- Burbano-Pérez, Á. B. (2017). *Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial*. 3, 19–28.
- <https://doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.mono1.ago.19-28>



- Burbano-Pérez I, Á. B. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *Dominio de Las Ciencias*, 3(3 mon), 19–28.
<https://doi.org/10.23857/POCAIP>
- Calani, G. R., & Huamantuco, D. H. (2016). *Modelo sistémico basado con Balanced Scorecard para la gestión de la información de las municipalidades de la provincia de Puno – 2015*. Universidad Nacional del Altiplano.
- Calizaya, Y. (2022). *Aplicación del Balanced Scorecard en la planificación estratégica y control de gestión en una organización sin fines de lucro: caso ONG Global Humanitaria Perú en el periodo 2019-2023*. Universidad Nacional del Altiplano.
- Camarena, J. L. (2016). La organización como sistema: el modelo organizacional contemporáneo. *Oikos Polis*, 1(1), 135–174.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-22502016000100005&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Carbonell, J. (2013). *Elementos necesarios para Implemetar el Cuadro de Mando Integral para la Gestión de la Calidad*. Instituto Finlay.
- Celaya, R., & López, M. E. (2004). ¿Cómo determinar su riesgo empresarial? *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 69–75.
- Cubas, C. B., & Yslache, J. E. (2021). *Utilidad del Balanced Scorecard en la efectividad del análisis de los resultados de desempeño*. Universidad Cesar Vallejo.
- De Jesús, R. (2019). *Influencia del balanced Scorecard para la fabricación de prendas de vestir de la pequeña empresa en el emporio comercial de gamarra, Lima-Perú*. Universidad Nacional Federico Villarreal.



- De La Cruz, M., & Herrera, L. (2021). Propuesta de balanced Scorecard para mejorar la eficiencia administrativa de la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019. In *Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt*. Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt.
- Diaz, M. M. (2022). *Balanced Scorecard para la optimización de la gestión administrativa en una empresa del rubro construcción, Lima 2022*. Universidad Norbert Wiener.
- Duran, S., Crissien, J. E., Virviescas, J., & Garcia, J. (2017). Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajos en empresas constructoras del Caribe colombiano. *Revista Es*, 38, 24–38.
- <https://www.revistaespacios.com/a17v38n13/a17v38n13p24.pdf>
- Esguerra, M. (2022). *Desarrollo e implementación de una planificación estratégica sostenible en una empresa constructora de Colombia y definiendo un sistema de evaluación de los objetivos mediante un cuadro de mando integral*. Universitat Politècnica de València.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos* (Editorial McGraw Hill, Ed.).
- Foncubierta, M. J., Galiana, F., & Galiana, M. (2020). Cámaras de comercio: una nueva gestión. El enfoque del Cuadro de Mando Integral en las Cámaras Españolas. *CIRIEC-Espana Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa*, 99, 273–308. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.99.14602>
- Gómez, J., Rodríguez, E., Salas, J., & Acevedo, E. (2020). Análisis comparativo de la pequeña y mediana empresa en América Latina. *Revista Visión Gerencial*, 2.



https://redib.org/Record/oai_articulo2697335-análisis-comparativo-de-la-pequeña-y-mediana-empresa-en-américa-latina

González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *TeloS*, 21. <https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/html/>

Grageda, M. (2022). *Caso práctico Propuesta de diseño del modelo Balanced Scorecard (BSC) como estrategia de gestión empresarial: empresa de Transporte de Renta y Carga pesada por carretera en Tijuana, B.C.* Universidad Autónoma de Baja California.

Haskel, A. P., & Petri, S. M. (2020). Balanced Scorecard: estudio de caso aplicado para o desenvolvimento e crescimento estratégico de uma microempresa. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 11(3), 100–112.

<https://doi.org/10.6008/cbpc2179-684x.2020.003.0007>

Henao, C. F., García, D. A., Aguirre, E. D., González, A., Bracho, R., Solorzano, J. G., & Arboleda, A. P. (2017). Multidisciplinariedad, interdisciplinariedad y transdisciplinariedad en la formación para la investigación en ingeniería. *Revista Lasallista de Investigación*, 14(1), 179–197. <https://doi.org/10.22507/rli.v14n1a16>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Mc Graw Hill, Ed.; 6ta Edición).



- Jiménez, L. F., Ariza, A. A., & Rodríguez, J. I. (2015). Técnicas del Balanced Scorecard para medición del cumplimiento del plan estratégico de una empresa Balanced. *Redes de Ingeniería*, 106–113.
- Juárez-Hernández, L. G., & Tobón, S. (2018). Análisis de los elementos implícitos en la validación de contenido de un instrumento de investigación. *Espacios*, 39(53).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1999). *The Balanced Scorecard* (Editorial Planeta Colombiana, Ed.; 2da.).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, Para implantar y gestionar su estrategia* (Ediciones Gestión 2000 S.A., Ed.; Primera).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*.
- Kuhn, T. (1962). *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago Press.
- Lindo, D. (2018). *Balanced Scorecard como herramienta de implementación para la mejora de estrategias comerciales en el Perú: una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos diez años*. Universidad Privada del Norte.
- López, J. A., & De la Garza, M. T. (2019). Las prácticas de gestión empresarial, innovación y emprendimiento: factores influyentes en el rendimiento de las firmas emprendedoras. *Nova Scientia*, 11(22), 357–383.
- <https://doi.org/10.21640/ns.v11i22.1795>
- Melgarejo, M., & Neira, N. O. (2017). Diseño de modelos complejos para la simulación de sistemas socio-técnicos. *Revista Educación y Humanismo*, 19(33), 320–333.



- Melgarejo, M., & Obregón, N. (2017). Diseño de modelos complejos para la simulación de sistemas socio-técnicos. *Educación y Humanismo*, 19(33), 320–333. <https://doi.org/10.17081/eduhum.19.33.2647>
- Mendez, J. C., Ayala, H. J., & Palacios, T. Y. (2019). El Balanced Scorecard en el Desarrollo de los Negocios Familiares. *INNOVA Research Journal*, 4(3), 94–107. <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.963>
- Méndez, J. C., & Méndez, M. A. (2021). El Balanced Scorecard y su efecto en el desempeño de las organizaciones. *Revista Espacios*, 42(23), 66–77. <https://doi.org/10.48082/espacios-a21v42n23p06>
- Mendoza, M. (2017). *Diseño del cuadro de mando integral como herramienta de gestión empresarial en la empresa Distribuciones NAVALOS, Juliaca - 2017*. Universidad Nacional del Altiplano.
- Moncada, V. (2019). *Cuadro de Mando Integral BSC: Planeación de Siistemas de Información*.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización* (R.-M. Editorial, Ed.; Issue 91). http://institutocienciashumanas.com/wp-content/uploads/2020/03/IMAGENES_DE_LA_ORGANIZACION.pdf
- Murillo, L. M. (2020). Cuadro de mando integral para la gestión del impacto social en organizaciones de empleo inclusivo. *CIRIEC-Espana Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa*, 98, 153–188. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.98.13368>



- Neill, D. A., & Cortez, L. (2018). *Procesos y fundamentos de la investigación científica* (Ediciones UTMACH, Ed.).
- Olmedo, W. H. N. (2017). Investigación e innovación, factores de crecimiento en las PYMES. . *Revista Publicando*, 4(12), 254–268.
- Otero-Ortega, A. (2018). Enfoques de investigación. *Universidad Del Atlantico*, August, 3–5.
- Oyola, C. (2019). *El Balanced Scorecard y la gestión estratégica en las instituciones públicas de la provincia de Huaura*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Panesso, C. O., & Jaramillo, A. B. (2016). *Modelo Balanced Scorecard para el Instituto de Educación Técnica Profesional-Intep de Roldanillo Valle Del Cauca*. Universidad Libre de Colombia.
- Paz, J. W. (2016). *Cuadro de Mando Integral desarrollado para una empresa del Sector Retail*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Peralta, H. (2021, December 31). Diseño e implementación del cuadro de mando integral (CMI) para mejorar la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicada en la ciudad de Lima. *Industrial Data*, 24(2), 53–78. <https://doi.org/10.15381/idata.v24i2.18942>
- Perez, K., & Escobar, C. (n.d.). Conceptos y metodología de la ingeniería de sistemas. In *ingeniería de sistemas I* (pp. 44–58).



- Pulido, E. (2010). *El Balanced Scorecard como herramienta para aumentar la estabilidad, desarrollo y competitividad de las PYMES en Bogotá*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones* (Pearson Educación, Ed.).
- Robles, B. F. (2019). Población y muestra. *Pueblo Continente*, 30(1), 245–246.
- Rodrigues, V. M., & Rebula, U. (2016). Balanced Scorecard para micro e pequenas empresas: opinião de especialistas. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 7(3), 98–110. <https://doi.org/10.6008/spc2179-684x.2016.003.0007>
- Rojas, C., & Tucto, G. (2022). *Balanced Scorecard y su incidencia en la comercio giro venta de repuestos de vehículos automotores en el distrito de Santa Anita 2019*. Universidad de San Martín de Porres.
- Sánchez, C. A., & Rodríguez, L. Á. (2019). Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de control. *Universidad & Empresa*, 21(37), 228.
- <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6762>
- Silvestri, K., Silvestri, C., Hernández, R., & Añez, S. (2009). Pensamiento estratégico y éxito gerencial en organizaciones empresariales. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 10, 187–208.
- Sydle One. (2022). *Gestión por procesos ¿Cómo mapear los procesos AS IS, TO BE y TO DO?*



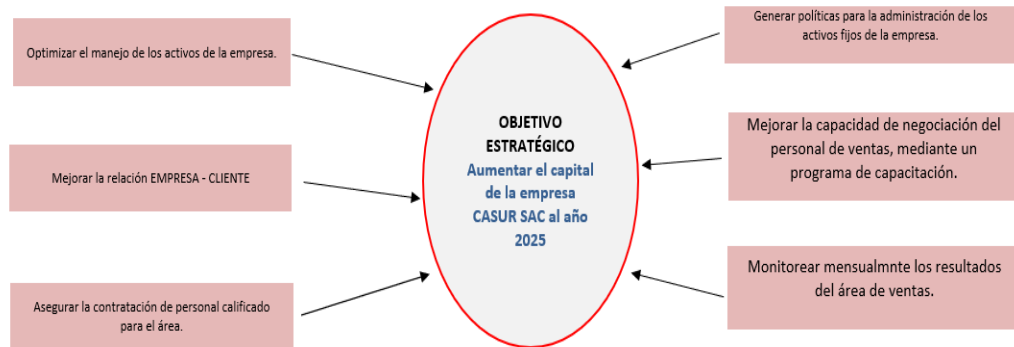
- Uchasara, P. (2018). *Balanced Scorecard y rentabilidad en la empresa Marcaja SAC , 2017* . Universidad Cesar Vallejo.
- Valenzo, M. A., Martinez, J. A., & ZAmudo, A. G. (2018). Perspectiva del cliente sobre una empresa textil de Guanajuato Segundo pilar del Balanced Scorecard. *Mercados y Negocios, 1(38)*, 77–98.
- Vivas, K. S., Vivas, C. S., Hernández, R., & Añez, S. (2009). Pensamiento estratégico y éxito gerencial en organizaciones empresariales. *Revista de Artes y Humanidades Unica, 10(2)*, 187–208.
- Vogel, M. H. (2019). *Riesgo: Relación entre el Balanced Scorecard y la Prevención de Riesgos. Club Tablero de Comando*.
[https://www.tablerodecomando.com/2013/04/04/riesgo-relacion-entre-balanced-scorecard -prevencion-de-riesgos/](https://www.tablerodecomando.com/2013/04/04/riesgo-relacion-entre-balanced-scorecard-prevencion-de-riesgos/)
- Yanase, Y. (2019). *La herramienta de gestión Balanced Scorecard y su influencia en la rentabilidad económica de la Empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C en la vía Huachac- Manzanares, Huancayo 2017*. Universidad Continental.

ANEXOS

Anexo 1: Diseño previo de BSC en MS Excel.

MÓDULO	DESCRIPCIÓN DEL MÓDULO	DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO
A	AS IS	Aquí se muestran los objetivos estratégicos extraídos del Plan Estratégico
B	TO BE	Aquí se despliega los objetivos operacionales según sus objetivos estratégicos de acuerdo a cada perspectiva
C	MAPA ESTRATÉGICO	Aquí se muestra el grafico de la relacion causa -efecto entre los Objetivos Estratégicos para las 4 perspectivas y la Mision y Vision
D	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	Aquí se muestra el modelo de gestión que traduce la estrategia en acción mediante la asignacion de indicadores a los Objetivos estratégicos para las 4 perspectivas.
E	ANÁLISIS CAUSAL/PLAN DE ACCION Y BUENAS PRACTICAS	Aquí se muestran los pasos para el cálculo de cada indicador (Parte 1) Aquí se muestra el análisis causal de los resultados obtenidos en los indicadores, el plan de acción definido a partir del análisis, y las buenas prácticas identificadas (Parte 2)
F	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	Aquí se muestran las iniciativas por objetivo obtenidas de una lluvia de ideas.

Anexo 2: Lluvia de ideas para el Objetivo estratégico



Anexo 3: Plan de proyecto para la ejecución de la implementación de BSC en la empresa CASUR SAC

		2022												2023											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Planificar y estimar el presupuesto estimado para el proyecto de implementación del BSC	■																							
2	Conseguir respaldo directivo		■																						
3	Definir el líder del proyecto y responsables de cada perspectiva		■																						
4	Identificar stakeholders (interesados)		■																						
5	Identificar riesgos		■																						
6	Identificar tipos de reuniones y frecuencia		■																						
7	Organizar y crear grupos de trabajo		■																						
8	Formular el Plan de Comunicaciones		■																						
9	Realizar video institucional por la alta dirección para comunicar el proyecto BSC		■																						
10	Realizar las comunicaciones de responsables de cada perspectiva a grupos de trabajo		■																						
11	Asignar recursos y presupuesto necesario a cada responsable de perspectiva para el desarrollo e implementación del BSC		■																						
Fase de Desarrollo																									
1	Revisar plan estratégico de la compañía		■																						
2	Entender objetivos estratégicos, estrategia y metas		■																						
3	Identificar objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral		■																						
4	Definir los indicadores de los objetivos por perspectivas		■																						
5	Elaborar Mapa Estratégico y sus relaciones causa efecto		■																						
6	Aprobar indicadores y metas por alta dirección		■																						
7	Construir el tablero de mando con todos sus componentes		■																						
Fase de Implementación																									
1	Recopilar información de mediciones para indicadores de cada perspectiva																								
2	Reuniones de presentación de resultados																								
3	Reuniones periódicas de coordinación entre responsables de perspectiva																								
4	Reuniones de coordinación con la alta dirección y/o Sponsor																								
Fase de Control																									
1	Reuniones de Análisis Causal																								
2	Reuniones de revisión de Acciones planteadas hasta su cierre																								
3	Reuniones de revisión/actualización de las fases de desarrollo e implementación																								
4	Reuniones para compartir las buenas prácticas que se realizaron en un periodo en particular de la empresa.																								
5	Elaborar plan de acciones correctivas planteadas por cada responsable de cada perspectiva																								
Fase de Automatización																									
1	Revisar y Actualizar el sistema de indicadores implementado orientándose a la futura automatización																								
2	Recopilar necesidades de automatización																								
3	Identificar proveedores de software																								
4	Evaluar y seleccionar proveedores según criterios de la organización																								
5	Realizar reuniones de seguimiento del software seleccionado																								

Anexo 4: Selección de Software para el BSC

CASUR SAC		MATRIZ DE SELECCIÓN DE SOFTWARE																			
		Valoración del mercado																			
#	Nombre del Software	Idioma de la interfaz usuario	Requisitos de Hardware/Software compatibles	Soporte	Costo Anual Licencia Usuario	Costo de Mantenimiento Anual	Plazo de Implementación	Referencia Clientes en el País	Existe demo de Prueba	Valoración	Marketing Grader	Otros beneficios (Planos/validados)	Última Versión	Más información en el siguiente link	Total Valoración						
1	BSC DESIGNER®	Español / Inglés	NO	Via Online	\$528,00	-	1 mes	No	SI	3	54	SI (Plantillas para Personal)	2020	https://bcsdesigner.com/es/	27						
2	Spider Strategies	Inglés	NO	Via Online	\$1.500,00	-	1 mes	SI	SI	3	-	SI (Dashboard online)	2020	https://www.spiderstrategies.com/	26						
3	SuccessFactors Balance Scorecard	Español	NO	Via Online	\$650,00	-	1 mes	SI	SI	3	54	SI (One platform, open enrollment, simplified process)	2020	https://peoplenet.com/balanced-scorecard-software.htm	26						
4	MapPlanning - Finsoft	Español/Inglés	NO	Via Online	\$109,00	-	1 mes	No	No	3	4	SI (Software Móvil, Cero análisis/Ostensas digital)	2020	https://maxifinsoft.com/oviviv-work	25						
5	ESM Software	Inglés	NO	Via Online	\$10.560,00	-	1 mes	No	SI	3	68	SI (Collective and Preventive Actions, Customizable Dashboard and Templates)	2018-2020 en desarrollo	https://www.capterra.com/128984/ESM-Strategy/#features	25						
6	Power BI	Español	NO	Via Online	\$288,88	-	1 mes	No	SI	3	-	SI (Compatible con Office y otros productos de Microsoft)	2020	https://powerbi.microsoft.com/es/	26						
Puntaje					Decisión Final																
					BSC DESIGNER®																



Anexo 5: Certificado de homologación obtenida por CASUR SA



Certificado de Homologación

ICONTEC DEL PERÚ S.R.L. ha realizado el proceso de evaluación de proveedores a solicitud de la empresa OROCOM SAC a:

EMPRESA : CASUR S.A.C.
RUC : 20542650851.
DIRECCIÓN : Cal. Federico Barreto Nro. 517 Urb. Monte Carmelo (Alt Cdra 8 De La Av. Canadá – Sta. Catalina) Lima - Lima - La Victoria.

REFERENCIAL DE EVALUACIÓN : Determinar el grado de cumplimiento e implementación en las categorías de:

1. Constitución de la empresa.
2. Aspectos Legales.
3. Información financiera.
4. Información Comercial.
5. Sistema de gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST).
6. Sistema de gestión ambiental.

SERVICIOS A PRESTAR : Construcción de nodos e instalación TI.

PARÁMETRO EVALUADO	PUNTAJE OBTENIDO %
FASE 1 HOMOLOGACIÓN DOCUMENTAL	70.35
CALIFICACIÓN TOTAL	70.35%
PROVEEDOR APROBADO	C

CATEGORIA A: Calificación entre (90% -100%)
CATEGORIA B: Calificación entre (80% - 89%)
CATEGORIA C: Calificación entre (70% - 79%)
CATEGORIA D: Calificación entre (60% A MENOS)

En el informe técnico y expediente, están consignados las recomendaciones y resultados obtenidos de la evaluación.

Informe N°: 2018-PE-309-31
Fecha de Emisión: 19-ago-2019
Fecha de Vencimiento: 19-ago-2020

LA INFORMACIÓN CONSIGNADA EN EL PRESENTE DOCUMENTO ES UN RESUMEN Y FIEL REFLEJO DE LOS HALLAZGOS EN EL LUGAR Y FECHA DE EVALUACIÓN, LOS QUE SE INDICAN EN EL INFORME ADJUNTO.

LA RESPONSABILIDAD DE ICONTEC SE EXTIENDE A GARANTIZAR ÚNICAMENTE QUE EL PROVEEDOR HA SIDO EVALUADO Y CALIFICADO DE ACUERDO A LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS POR NUESTRA ORGANIZACIÓN.

ICONTEC NO ASUME LA RESPONSABILIDAD ALGUNA SI EL PROVEEDOR FALLA EN ALGÚN PRODUCTO O SERVICIO QUE FUE O NO OBJETO DE LA EVALUACIÓN. EL PRESENTE DOCUMENTO TENDRÁ VALIDEZ DE UN AÑO A PARTIR DE SU FECHA DE EMISIÓN.

NOTA 1: ESTE CERTIFICADO NO TIENE VALIDEZ EN EL TIEMPO SI LAS CONDICIONES EVALUADAS CAMBIAN.
NOTA 2: NO CERTIFICA EL SISTEMA DE GESTIÓN EVALUADO.


JUANPABLO CALDERÓN REMOLINA
LIDER TÉCNICO DE INSPECCIÓN
ICONTEC DEL PERÚ S.R.L.

Anexo 6: Jornadas de capacitación al personal de CASUR SAC



Anexo 7: Capacitación al personal de la empresa CASUR SAC



Anexo 9: Ejecución de obras de la empresa CASUR SAC



Anexo 8: Capacitación en obra





Anexo 10: Instalación de tableros eléctricos



Anexo 12: Obra realizada por la empresa CASUR



Anexo 11: Equipamiento con mobiliario a la PNP Puno





Anexo 13: Informe sobre la aplicación del juicio de expertos a las preguntas sobre la implementación de la metodología BSC en la empresa CASUR SAC

Introducción:

La metodología del Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta ampliamente utilizada para la gestión estratégica en las organizaciones. Permite traducir la estrategia en objetivos y metas concretas, medir y hacer seguimiento al desempeño, y alinear los esfuerzos de todas las áreas o departamentos hacia los objetivos estratégicos. En este informe, se presenta un análisis basado en el juicio de expertos sobre la aplicación del BSC en la empresa CASUR SAC. Se han formulado una serie de preguntas a expertos en la empresa con el objetivo de obtener su opinión sobre diversos aspectos relacionados con la implementación del BSC en CASUR SAC.

Metodología:

Para obtener la información necesaria, se realizaron encuestas a expertos en CASUR SAC. Las preguntas se enfocaron en diferentes aspectos, como el nivel de familiaridad con la metodología del BSC, la percepción sobre su contribución a la gestión estratégica, la participación en la definición de objetivos y metas, la mejora en la comunicación y alineación de objetivos, la relevancia de los pilares del BSC, el impacto en la toma de decisiones, la capacitación recibida, la mejora en la medición y seguimiento del desempeño, y los posibles desafíos en la implementación del BSC. Las respuestas posibles incluyeron opciones como "Muy familiarizado/a", "Sí, definitivamente", "No, no lo creo", entre otros.



Preguntas:

Pregunta 1: ¿Qué tan familiarizado/a estás con la metodología del BSC?

1. Muy familiarizado/a
2. Familiarizado/a
3. Poco familiarizado/a
4. No familiarizado/a

Pregunta 2: ¿Consideras que la implementación del BSC puede contribuir a mejorar la gestión estratégica de CASUR SAC?

1. Sí, definitivamente
2. Sí, en cierta medida
3. No estoy seguro/a
4. No, no lo creo

Pregunta 3: ¿Has participado en la definición de objetivos y metas utilizando la metodología del BSC en CASUR SAC?

1. Sí, he participado activamente
2. Sí, he participado en parte
3. No, no he participado
4. No aplica a mi área/departamento

Pregunta 4: ¿Consideras que el BSC puede ayudar a mejorar la comunicación y alineación de objetivos entre las áreas/departamentos de CASUR SAC?

1. Sí, definitivamente



2. Sí, en cierta medida
3. No estoy seguro/a
4. No, no lo creo

Pregunta 5: ¿Cuál de los pilares del BSC consideras que es el más relevante para CASUR SAC en este momento?

1. Financiero
2. Cliente
3. Procesos internos
4. Aprendizaje y crecimiento

Pregunta 6: ¿Cómo crees que la implementación del BSC puede impactar en la toma de decisiones estratégicas en CASUR SAC?

1. Mejorará la toma de decisiones
2. Tendrá un impacto moderado en la toma de decisiones
3. No estoy seguro/a
4. No creo que tenga un impacto significativo

Pregunta 7: ¿Has recibido capacitación o formación sobre la metodología del BSC en CASUR SAC?

1. Sí, he recibido capacitación
2. No, no he recibido capacitación
3. No aplica a mi área/departamento
4. No estoy seguro/a



Pregunta 8: ¿Consideras que la implementación del BSC puede contribuir a mejorar la medición y seguimiento del desempeño en CASUR SAC?

1. Sí, definitivamente
2. Sí, en cierta medida
3. No estoy seguro/a
4. No, no lo creo

Pregunta 9: ¿Qué desafíos crees que podrían surgir en la implementación del BSC en CASUR SAC?

1. Falta de comprensión y apoyo de la alta dirección
2. Resistencia al cambio por parte de los empleados
3. Dificultad en la definición de objetivos y metas
4. Falta de recursos para la implementación

Pregunta 10: ¿Consideras que el BSC puede ser una herramienta efectiva para mejorar la comunicación y alineación de la estrategia en CASUR SAC?

1. Sí, definitivamente
2. Sí, en cierta medida
3. No estoy seguro/a
4. No, no lo creo

Resultados:

Tabla 1:

Pregunta 1: ¿Qué tan familiarizado/a estás con la metodología del BSC?	Respuestas	%
Muy familiarizado/a	3	30%
Familiarizado/a	5	50%
Poco familiarizado/a	2	20%
No familiarizado/a	0	0%
TOTAL	10	100%

La escala de respuesta ofrece cuatro opciones: "Muy familiarizado/a", "Familiarizado/a", "Poco familiarizado/a" y "No familiarizado/a". Los resultados muestran que el 30% de los encuestados se consideran "Muy familiarizados/as" con la metodología del BSC, el 50% se consideran "Familiarizados/as", el 20% se consideran "Poco familiarizados/as" y ningún encuestado se considera "No familiarizado/a". En general, los resultados sugieren que la mayoría de los encuestados tienen cierto nivel de conocimiento sobre la metodología del BSC, aunque algunos todavía se sienten menos familiarizados con ella.

Tabla 2:

Pregunta 2: ¿Consideras que la implementación del BSC puede contribuir a mejorar la gestión estratégica de CASUR SAC?	Respuestas	%
Sí, definitivamente	2	20%
Sí, en cierta medida	4	40%
No estoy seguro/a	2	20%
No, no lo creo	2	20%
TOTAL	10	100%

En la pregunta 2 se consultó sobre la percepción de los encuestados acerca de si la implementación del BSC puede contribuir a mejorar la gestión estratégica de CASUR SAC. La mayoría de los encuestados (el 60%) considera que sí, en cierta medida o definitivamente, la implementación del BSC puede contribuir a mejorar la gestión estratégica de la empresa. Sin embargo, un 40% de los encuestados se mostró indeciso o no creyó que el BSC pudiera contribuir a mejorar la gestión estratégica de la empresa.

Tabla 3:

Pregunta 3: ¿Has participado en la definición de objetivos y metas utilizando la metodología del BSC en CASUR SAC?	Respuestas	%
Sí, he participado activamente	3	30%
Sí, he participado en parte	2	20%
No, no he participado	5	50%
No aplica a mi área/departamento	0	0%
TOTAL	10	100%

La pregunta 3 se enfoca en la experiencia de los encuestados en la participación de la definición de objetivos y metas utilizando la metodología del BSC en la empresa CASUR SAC. Los resultados muestran que el 30% de los encuestados han participado activamente en la definición de objetivos y metas, el 20% ha participado en parte y el 50% no ha participado. Esto sugiere que hay una variedad de niveles de experiencia en la metodología del BSC dentro de la empresa, lo que podría afectar la implementación exitosa de la metodología en el futuro. Además, es importante tener en cuenta que el 0% de los encuestados indicó que la pregunta no aplica a su área o departamento, lo que sugiere que la metodología del BSC se está considerando en toda la organización.

Tabla 4:

Pregunta 4: ¿Consideras que el BSC puede ayudar a mejorar la comunicación y alineación de objetivos entre las áreas/departamentos de CASUR SAC?	Respuestas	%
Sí, definitivamente	5	50%
Sí, en cierta medida	1	10%
No estoy seguro/a	1	10%
No, no lo creo	3	30%
TOTAL	10	100%

En la pregunta 4, se puede observar que la mayoría de los encuestados (50%) consideran que la implementación del BSC puede ayudar definitivamente a mejorar la comunicación y alineación de objetivos entre las áreas/departamentos de CASUR SAC. Sin embargo, un 30% de los encuestados no cree que esto sea posible, mientras que un 10% se mostró indeciso al respecto. Es importante destacar que sólo un 10% considera que la implementación del BSC puede ayudar en cierta medida a mejorar la comunicación y alineación de objetivos.

Tabla 5:

Pregunta 5: ¿Cuál de los pilares del BSC consideras que es el más relevante para CASUR SAC en este momento?	Respuestas	%
Financiero	2	20%
Cliente	3	30%
Procesos internos	2	20%
Aprendizaje y crecimiento	3	30%
TOTAL	10	100%

La pregunta 5 busca conocer la opinión de los encuestados sobre cuál de los cuatro pilares del BSC consideran más relevante para CASUR SAC en este momento. Los resultados muestran que el 30% considera que el pilar "Cliente" es el más relevante,



seguido de "Aprendizaje y crecimiento" con el mismo porcentaje. El 20% de los encuestados considera que el pilar "Financiero" o "Procesos internos" es el más relevante. En general, la percepción es que cada uno de los pilares es importante para la empresa, pero el enfoque en el cliente y el desarrollo del personal son aspectos críticos para el éxito de la estrategia de CASUR SAC en este momento.

Tabla 6:

Pregunta 6: ¿Cómo crees que la implementación del BSC puede impactar en la toma de decisiones estratégicas en CASUR SAC?	Respuestas	%
Mejorará la toma de decisiones	3	30%
Tendrá un impacto moderado en la toma de decisiones	2	20%
No estoy seguro/a	1	10%
No creo que tenga un impacto significativo	4	40%
TOTAL	10	100%

La pregunta 6 busca conocer la opinión de los encuestados sobre cómo la implementación del BSC puede afectar la toma de decisiones estratégicas en CASUR SAC. Las respuestas sugieren que hay una falta de consenso entre los encuestados, ya que las respuestas se dividen en partes iguales entre aquellos que creen que la implementación del BSC mejorará la toma de decisiones y aquellos que no creen que tenga un impacto significativo. Un pequeño porcentaje de encuestados indicaron que no están seguros al respecto. Esto sugiere que hay diferentes perspectivas sobre el impacto potencial de la implementación del BSC en la toma de decisiones estratégicas.

Tabla 7:

Pregunta 7: ¿Has recibido capacitación o formación sobre la metodología del BSC en CASUR SAC?	Respuestas	%
Sí, he recibido capacitación	0	0%
No, no he recibido capacitación	5	50%
No aplica a mi área/departamento	2	20%
No estoy seguro/a	3	30%
TOTAL	10	100%

La pregunta 7 busca conocer si los encuestados han recibido capacitación o formación sobre la metodología del BSC en CASUR SAC. Los resultados indican que la mitad de los encuestados no ha recibido capacitación sobre la metodología, mientras que un porcentaje significativo no está seguro si la han recibido o no aplica a su área o departamento. Estos resultados sugieren que puede haber una necesidad de mayor capacitación o formación en la metodología del BSC dentro de la empresa para asegurar una comprensión adecuada y una implementación efectiva de la metodología.

Tabla 8:

Pregunta 8: ¿Consideras que la implementación del BSC puede contribuir a mejorar la medición y seguimiento del desempeño en CASUR SAC?	Respuestas	%
Sí, definitivamente	1	10%
Sí, en cierta medida	4	40%
No estoy seguro/a	3	30%
No, no lo creo	2	20%
TOTAL	10	100%

La pregunta 8 busca conocer la percepción de los encuestados sobre el potencial impacto del BSC en la medición y seguimiento del desempeño en CASUR SAC. Los

resultados indican que el 50% de los encuestados considera que la implementación del BSC puede contribuir en cierta medida a mejorar la medición y seguimiento del desempeño. Sin embargo, el 30% de los encuestados no está seguro/a, lo que sugiere que aún falta claridad sobre el impacto real del BSC en este aspecto. Además, el 20% de los encuestados no cree que el BSC tenga un impacto en la medición y seguimiento del desempeño. En general, los resultados sugieren que la percepción sobre el impacto del BSC en la medición y seguimiento del desempeño es variada y que aún hay incertidumbre sobre el potencial de esta metodología en este aspecto.

Tabla 9:

Pregunta 9: ¿Qué desafíos crees que podrían surgir en la implementación del BSC en CASUR SAC?	Respuestas	%
Falta de comprensión y apoyo de la alta dirección	3	30%
Resistencia al cambio por parte de los empleados	1	10%
Dificultad en la definición de objetivos y metas	4	40%
Falta de recursos para la implementación	2	20%
TOTAL	10	100%

La pregunta 9 se refiere a los posibles desafíos que podrían surgir en la implementación del BSC en CASUR SAC. Los encuestados mencionaron varios desafíos, incluyendo la falta de comprensión y apoyo de la alta dirección, la resistencia al cambio por parte de los empleados, la dificultad en la definición de objetivos y metas y la falta de recursos para la implementación. Estos desafíos son comunes en cualquier proyecto de cambio o mejora y deben ser abordados adecuadamente para garantizar el éxito de la implementación del BSC en CASUR SAC.

Tabla 10:

Pregunta 10: ¿Consideras que el BSC puede ser una herramienta efectiva para mejorar la comunicación y alineación de la estrategia en CASUR SAC?	Respuestas	%
Sí, definitivamente	2	20%
Sí, en cierta medida	3	30%
No estoy seguro/a	2	20%
No, no lo creo	3	30%
TOTAL	10	100%

La pregunta 10 busca conocer la opinión de los encuestados acerca de la efectividad del BSC como herramienta para mejorar la comunicación y alineación de la estrategia en CASUR SAC. De las respuestas obtenidas, el 50% de los encuestados considera que el BSC puede ser efectivo en mayor o menor medida para este propósito, mientras que el 30% no lo cree y el 20% no está seguro. Esta pregunta puede ayudar a identificar la percepción de los encuestados acerca de la relación entre el BSC y la alineación de la estrategia en la organización.

Conclusión.

Después de analizar las respuestas de las preguntas, se puede concluir que los encuestados están en su mayoría familiarizados con la metodología del BSC, aunque la mayoría no ha participado en la definición de objetivos y metas utilizando esta metodología en CASUR SAC. Además, hay una variedad de opiniones sobre si la implementación del BSC puede contribuir a mejorar la gestión estratégica de la empresa, y la mayoría cree que el pilar más relevante en este momento es el de Cliente y Aprendizaje y Crecimiento.



Por otro lado, hay cierta incertidumbre sobre si la implementación del BSC puede mejorar la comunicación y alineación de objetivos entre las áreas/departamentos de la empresa y si puede ayudar a mejorar la toma de decisiones estratégicas. También se identificaron algunos desafíos que podrían surgir en la implementación del BSC, como la falta de comprensión y apoyo de la alta dirección, la resistencia al cambio por parte de los empleados, la dificultad en la definición de objetivos y metas y la falta de recursos para la implementación.

En general, parece que hay cierta ambigüedad sobre la efectividad del BSC en la mejora de la gestión estratégica en CASUR SAC, y sería importante realizar una evaluación más detallada y un plan de acción específico para abordar los desafíos identificados.



Anexo 14 Revisión de la literatura sobre la implementación del Balanced Scorecard (BSC) en empresas se utilizó el protocolo PRISMA

Introducción:

La empresa CASUR SAC ha decidido implementar el Balanced Scorecard (BSC) como una herramienta de gestión estratégica para mejorar sus objetivos estratégicos. La revisión bibliográfica que se presenta la tesis tuvo como objetivo explorar la literatura científica disponible sobre la metodología del Balanced Scorecard (BSC). El BSC es un marco de gestión estratégica utilizado para medir el desempeño de una organización en relación con sus objetivos estratégicos. El objetivo de esta revisión bibliográfica es identificar y analizar la literatura científica existente sobre la metodología del BSC y su aplicación en diferentes contextos empresariales.

Metodología PRISMA:

Para llevar a cabo esta revisión bibliográfica, se utilizó la metodología PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). Se realizó una búsqueda exhaustiva en cuatro bases de datos: Scopus, Google Académico, SciELO y biblioteca Mendeley. Los términos de búsqueda incluyeron "Balanced Scorecard ", "metodología BSC" y "gestión estratégica". Los estudios seleccionados fueron aquellos publicados en inglés o español entre 2010 y 2022, que investigaron la metodología del BSC y su aplicación en diferentes contextos empresariales. Se evaluó la calidad metodológica de los estudios seleccionados y se extrajeron los datos relevantes.

Selección de criterios de inclusión y exclusión: Se seleccionaron estudios publicados en revistas científicas revisadas por pares, escritos en inglés o español, publicados en los últimos 10 años, que abordaran la implementación del BSC en empresas



de diferentes sectores y geografías. Se excluyeron estudios que no estaban relacionados con la implementación del BSC, no eran accesibles a través de Scopus o estaban duplicados.

- **Búsqueda:** Se realizó una búsqueda exhaustiva en Scopus, Google Académico, SciELO y Mendeley utilizando los siguientes términos de búsqueda: "Balanced Scorecard", "BSC", "implementación", "empresa", "gestión estratégica", "medición del desempeño", entre otros. Se obtuvo un total de 78 resultados.
- **Selección de estudios:** Se realizó una revisión inicial de los estudios identificados en Scopus basada en los criterios de inclusión y exclusión previamente definidos. Se seleccionaron 15 estudios relevantes para la revisión.
- **Extracción de datos:** Se extrajo información relevante de los estudios seleccionados, incluyendo autor(es), título, año de publicación, revista, objetivo del estudio, metodología utilizada, resultados principales y conclusiones.
- **Análisis y síntesis de los datos:** Se realizó un análisis y síntesis de los datos extraídos de los estudios seleccionados, identificando patrones, tendencias y hallazgos relevantes relacionados con la implementación del BSC en empresas. Se utilizó una matriz para organizar y resumir la información.
- **Evaluación de la calidad de los estudios:** Se evaluó la calidad de los estudios seleccionados utilizando criterios de calidad previamente definidos, incluyendo la rigurosidad metodológica, la validez y la confiabilidad de los resultados.
- **Elaboración del informe de revisión:** Se elaboró un informe de revisión que incluye la introducción, la metodología PRISMA utilizada, los hallazgos y conclusiones principales obtenidos de la revisión de la literatura en Scopus, Google Académico,



SciELO y Mendeley, así como las referencias bibliográficas de los estudios seleccionados.

Hallazgos:

Los hallazgos obtenidos de la revisión de la literatura en Scopus, Google Académico, SciELO y biblioteca Mendeley sobre la implementación del Balanced Scorecard (BSC) en empresas son los siguientes:

- **Enfoque estratégico:** Los estudios revisados destacan que la implementación del BSC en empresas se centra en el enfoque estratégico, con el objetivo de alinear las acciones y objetivos operativos con la visión y estrategia de la organización. Se destaca la importancia de establecer indicadores de desempeño que reflejen los objetivos estratégicos de la empresa y permitan su seguimiento y evaluación.
- **Diseño personalizado:** Se evidencia que la implementación del BSC en empresas requiere de un diseño personalizado que se ajuste a las necesidades y características específicas de cada organización. No existe un modelo único de implementación del BSC, sino que se adapta a las particularidades de la empresa, su cultura organizacional, su estructura, sus objetivos y su contexto.
- **Involucramiento de la alta dirección:** Los estudios revisados resaltan la importancia del compromiso y liderazgo de la alta dirección en el proceso de implementación del BSC. Se destaca que el apoyo y participación activa de los líderes en todas las etapas del proceso es fundamental para asegurar el éxito de la implementación.
- **Comunicación y capacitación:** Se enfatiza la importancia de una adecuada comunicación interna y capacitación del personal en el marco de la implementación del BSC. Es esencial que todos los miembros de la organización comprendan la



importancia del BSC, su propósito, los indicadores utilizados y cómo se utilizarán para la toma de decisiones.

- Monitoreo y evaluación continua: Los estudios revisados destacan la necesidad de un monitoreo y evaluación continua del BSC una vez implementado, con el fin de realizar ajustes y mejoras a medida que se va avanzando en su implementación. Se destaca la importancia de revisar periódicamente los indicadores, analizar los resultados y realizar acciones correctivas o de mejora.

Conclusiones:

De la revisión de la literatura en Scopus, Google Académico, SciELO y biblioteca Mendeley sobre la implementación del Balanced Scorecard (BSC) en empresas, se puede concluir que:

- La implementación del BSC en empresas es un enfoque estratégico que busca alinear las acciones operativas con la visión y estrategia de la organización.
- La implementación del BSC requiere de un diseño personalizado que se adapte a las necesidades y características específicas de cada empresa.
- El compromiso y liderazgo de la alta dirección son fundamentales para el éxito de la implementación del BSC.
- La comunicación interna y capacitación del personal son importantes para asegurar el entendimiento y adhesión al BSC en la organización.

El monitoreo y evaluación continua son necesarios para realizar ajustes y mejoras a medida que se implementa el BSC.



DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD DE TESIS

Por el presente documento, Yo CELSO MOISES RAMOS VILCA, identificado con DNI 43220781 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional, Programa de Segunda Especialidad, Programa de Maestría o Doctorado
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE SISTEMAS,

informo que he elaborado el/la Tesis o Trabajo de Investigación denominada:

“MODELO DE BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA CONSTRUCTORAS Y CONSULTORES ASOCIADOS DEL SUR SAC”

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a las disposiciones legales vigentes y a las sanciones correspondientes de igual forma me someto a las sanciones establecidas en las Directivas y otras normas internas, así como las que me alcancen del Código Civil y Normas Legales conexas por el incumplimiento del presente compromiso

Puno 14 de setiembre del 2023

FIRMA



Huella



AUTORIZACIÓN PARA EL DEPÓSITO DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Por el presente documento, Yo CELSO MOISES RAMOS VILCA, identificado con DNI 43220781 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional, Programa de Segunda Especialidad, Programa de Maestría o Doctorado

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE SISTEMAS,

informo que he elaborado el/la Tesis o Trabajo de Investigación denominada:

“MODELO DE BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA CONSTRUCTORAS Y CONSULTORES ASOCIADOS DEL SUR SAC”

para la obtención de Grado, Título Profesional o Segunda Especialidad.

Por medio del presente documento, afirmo y garantizo ser el legítimo, único y exclusivo titular de todos los derechos de propiedad intelectual sobre los documentos arriba mencionados, las obras, los contenidos, los productos y/o las creaciones en general (en adelante, los “Contenidos”) que serán incluidos en el repositorio institucional de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

También, doy seguridad de que los contenidos entregados se encuentran libres de toda contraseña, restricción o medida tecnológica de protección, con la finalidad de permitir que se puedan leer, descargar, reproducir, distribuir, imprimir, buscar y enlazar los textos completos, sin limitación alguna.

Autorizo a la Universidad Nacional del Altiplano de Puno a publicar los Contenidos en el Repositorio Institucional y, en consecuencia, en el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, sobre la base de lo establecido en la Ley N° 30035, sus normas reglamentarias, modificatorias, sustitutorias y conexas, y de acuerdo con las políticas de acceso abierto que la Universidad aplique en relación con sus Repositorios Institucionales. Autorizo expresamente toda consulta y uso de los Contenidos, por parte de cualquier persona, por el tiempo de duración de los derechos patrimoniales de autor y derechos conexos, a título gratuito y a nivel mundial.

En consecuencia, la Universidad tendrá la posibilidad de divulgar y difundir los Contenidos, de manera total o parcial, sin limitación alguna y sin derecho a pago de contraprestación, remuneración ni regalía alguna a favor mío; en los medios, canales y plataformas que la Universidad y/o el Estado de la República del Perú determinen, a nivel mundial, sin restricción geográfica alguna y de manera indefinida, pudiendo crear y/o extraer los metadatos sobre los Contenidos, e incluir los Contenidos en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

Autorizo que los Contenidos sean puestos a disposición del público a través de la siguiente licencia:

Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visita: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

En señal de conformidad, suscribo el presente documento.

Puno, 14 de setiembre del 2023

FIRMA



Huella