



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**TESIS**

**EL BALANCED SCORECARD – BSC COMO  
PROPUESTA DE CREACION DE VALOR EN CRAC  
RAÍZ S.A.A. – AGENCIA BAGUA GRANDE, 2019**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADORA PÚBLICA**

**Autora:**

**Bach. Jimenez Jara Irene  
<https://orcid.org/0000-0001-5991-952X>**

**Asesora:**

**Mg. Suárez Santa Cruz Liliana Del Carmen  
<https://orcid.org/0000-0003-2560-7768>**

**Línea de Investigación:**

**Gestión Empresarial y Emprendimiento**

**Pimentel – Perú**

**2021**

**Aprobación de la Tesis**

**EL BALANCED SCORECARD – BSC COMO PROPUESTA DE CREACIÓN DE  
VALOR EN CRAC RAÍZ S.A.A. – AGENCIA BAGUA GRANDE, 2019.**

---

Jimenez Jara Irene  
**AUTORA**

---

Dra. Rosas Prado Carmen Elvira  
**PRESIDENTE DE JURADO**

---

Mg. Mendo Otero Ricardo Francisco Antonio  
**SECRETARIO DE JURADO**

---

Mg. Zevallos Aquino Rocio Liliana  
**VOCAL DE JURADO**

---

Mg. CPC. Suarez Santa Cruz Liliana  
**ASESORA DE TESIS**


## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Quien(es) suscribe(n) la **DECLARACIÓN JURADA**, soy(somos) **egresado (s)** del Programa de Estudios de **Contabilidad** de la Universidad Señor de Sipán S.A.C, declaro (amos) bajo juramento que soy (somos) autor(es) del trabajo titulado:

“EL BALANCE SCORECARD – BSC COMO PROPUESTA DE CREACIÓN DE VALOR EN CRAC RAIZ S.A.A. – AGENCIA BAGUA GRANDE 2019”

El texto de mi trabajo de investigación responde y respeta lo indicado en el Código de Ética del Comité Institucional de Ética en Investigación de la Universidad Señor de Sipán (CIEI USS) conforme a los principios y lineamientos detallados en dicho documento, en relación a las citas y referencias bibliográficas, respetando al derecho de propiedad intelectual, por lo cual informo que la investigación cumple con ser inédito, original y autentico.

En virtud de lo antes mencionado, firman:

Jimenez Jara Irene	DNI: 47065888	
--------------------	---------------	---

Pimentel, 30 de enero de 2023

## **Dedicatoria**

Este Informe de investigación va dedicado principalmente a Dios, por darme fuerzas para continuar este proceso y no rendirme; y a mis Padres, quienes, con su amor y paciencia me han permitido llegar a cumplir un sueño más.

**La Autora.**

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por la vida de mis Padres, porque cada día bendice mi vida y la de mi familia, y por permitirme estar al lado de las personas que sé que me aman y las que yo amo.

Gracias a mis Padres Teófilo y Berenaida, por darme la oportunidad de tener una excelente formación escolar, por los valores inculcados y sobre todo por ser un ejemplo a seguir, ellos son mi motor y motivo, son mi mayor inspiración para conseguir todas mis metas.

Le doy gracias a la Universidad por haberme permitido forjarme en ella; a los Docentes que fueron partícipes en este proceso de desarrollo profesional, por sus enseñanzas y consejos brindados; a mis Compañeros(as) por compartir conocimientos y motivarnos mutuamente para culminar con éxito esta etapa de nuestras vidas.

**La Autora.**

## **Resumen**

El objetivo de este informe de investigación es Proponer de qué manera el Balanced Scorecard (BSC) contribuye en la creación de propuesta de valor en Crac Raíz SAA. La metodología comprende un breve estudio de la empresa, teniendo en cuenta su misión, visión, valores y procesos, es de enfoque cuantitativa, de diseño no experimental y según su alcance propositiva - descriptivo. La población está conformada por catorce colaboradores de la entidad, la misma población fue considerada como muestra. En cuanto a los instrumentos de recolección de datos, se aplicaron dos encuestas, una entrevista y el análisis documental, los cuales fueron validados por dos Jueces expertos. Como resultados obtenidos se tiene que, en la Agencia Bagua Grande, no existe un buen clima laboral y los colaboradores no son capacitados. En conclusión, se viene cumpliendo con la productividad y rentabilidad de la empresa, pero no en su totalidad, debido a que está teniendo deficiencias con el entrenamiento del personal, no estando lo suficientemente capacitados para brindar una atención oportuna, clara y precisa respecto a los productos y servicios brindados, lo que afecta de una manera muy relevante para el cumplimiento de la meta otorgada y los objetivos de la empresa.

**Palabras claves:** Balanced, Scorecard, Propuesta, Valor, Capacitación

## **Abstract**

The objective of this research report is to propose how the Balanced Scorecard (BSC) contributes to the creation of a value proposition at Crac Raíz SAA. The methodology includes a brief study of the company, taking into account its mission, vision, values and processes, it is quantitative in approach, non-experimental in design and according to its descriptive-purpose scope. The population is made up of fourteen employees of the entity, the same population was considered as a sample. Regarding the data collection instruments, two surveys, an interview and the documentary analysis were applied, which were validated by two expert Judges. As results obtained, in the Bagua Grande Agency, there is no good working environment and the collaborators are not trained. In conclusion, the company's productivity and profitability have been met, but not in its entirety, since it is having deficiencies with the training of personnel, not being sufficiently trained to provide timely, clear and precise attention to the products and services provided, which affects in a very relevant way for the fulfillment of the goal and the objectives of the company.

**Keywords:** Balanced, Scorecard, Proposal, Value, Training.

## ÍNDICE

Aprobación de la Tesis .....	ii
<b>DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD .....</b>	<b>iii</b>
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento .....	v
Resumen .....	vi
Abstract .....	vii
ÍNDICE.....	viii
Índice de tablas .....	ix
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
1.1. Realidad problemática.....	11
1.2. Trabajos previos.....	14
1.3. Teorías relacionadas al tema .....	18
1.4. Formulación del problema .....	25
1.5. Justificación e importancia del estudio .....	25
1.6. Hipótesis.....	26
1.7. Objetivos .....	26
1.7.1. <i>Objetivo general</i> .....	26
1.7.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	26
<b>II. MATERIAL Y MÉTODO .....</b>	<b>26</b>
2.1. Tipo y diseño de investigación .....	26
2.2. Población y muestra .....	27
2.3. Variables y Operacionalización .....	28
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	32
2.5. Procedimientos de análisis de datos .....	35
2.6. Aspectos éticos .....	35
2.7. Criterios de rigor científico .....	36
<b>III. RESULTADOS .....</b>	<b>37</b>
3.1. Tablas y Figuras .....	37
3.2. Discusión de resultados.....	62
3.3. Aporte Científico .....	66
<b>IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>84</b>
4.1. Conclusiones .....	84
4.2. Recomendaciones .....	84
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>85</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>91</b>
Anexo 1. Resolución de Aprobación .....	91
Anexo 2. Instrumento de recolección de datos.....	94
Anexo 3. Validez de los instrumentos .....	99
Anexo 4. Matriz de Consistencia.....	113
Anexo 5. Carta de autorización.....	115
Anexo 6. Reporte Turnitin .....	116



## Índice de tablas

Tabla 1. <i>Listado de trabajadores de la empresa en estudio</i> .....	28
Tabla 2. <i>Matriz de Operacionalización de la variable independiente</i> .....	29
Tabla 3. <i>Matriz de Operacionalización de la variable dependiente</i> .....	30
Tabla 4. <i>Resumen de procesamiento de casos</i> .....	33
Tabla 5. <i>Estadísticas de fiabilidad</i> .....	33
Tabla 6. <i>Resumen de procesamiento de casos</i> .....	34
Tabla 7. <i>Estadísticas de fiabilidad</i> .....	34
Tabla 8. <i>Considera que se incrementa la rentabilidad</i> .....	37
Tabla 9. <i>Considera que el volumen de ventas se incrementan</i> .....	38
Tabla 10. <i>Considera que los clientes se fidelizan</i> .....	39
Tabla 11. <i>Considera que los clientes están satisfechos</i> .....	40
Tabla 12. <i>Considera que se obtiene nuevos clientes</i> .....	41
Tabla 13. <i>Considera que la productividad aumenta</i> .....	42
Tabla 14. <i>Considera que mejoran los plazos de rendimiento</i> .....	43
Tabla 15. <i>Considera que se implementa oportunidades de mejora</i> .....	44
Tabla 16. <i>Considera que capacitan a los colaboradores</i> .....	45
Tabla 17. <i>Considera mejora en el clima laboral</i> .....	46
Tabla 18. <i>Balance General Caja Raíz periodo 2019 y 2020</i> .....	46
Tabla 19. <i>Estado de Ganancias y Pérdidas Caja Raíz periodo 2019 y 2020</i> .....	48
Tabla 20. <i>Razón de Liquidez, periodo 2019 y 2020</i> .....	48
Tabla 21. <i>Razón de Rentabilidad periodo 2019 y 2020</i> .....	49
Tabla 22. <i>Cuestionario de entrevista realizada al Administrador de Caja Raíz</i> .....	51
Tabla 23. <i>Se mantiene la calidad de los productos a través del tiempo para retener a los clientes</i> .....	53
Tabla 24. <i>Se brindan servicios oportunos y de calidad lo cual se reflejan con la satisfacción de los clientes</i> .....	54
Tabla 25. <i>Permite ofrecer productos y servicios de valor para el cliente y brindarle soluciones que no encuentra en la competencia</i> .....	55
Tabla 26. <i>La imagen se refleja ante el cliente interno y externo, respecto los productos y servicios brindados</i> .....	56
Tabla 27. <i>Cuadro de colocaciones – 2019</i> .....	60
Tabla 28. <i>Características del convenio</i> .....	71
Tabla 29. <i>Plan de capacitaciones para personal de Caja Raíz</i> .....	74
Tabla 30. <i>Cronograma de capacitaciones</i> .....	74

## Índice de figuras

<i>Figura 1. Relaciones causa-efecto a través de 4 perspectivas del BSC.</i> .....	21
<i>Figura 2. Generación de valor para el cliente</i> .....	22
<i>Figura 3. Considera que se incrementa la rentabilidad</i> .....	37
<i>Figura 4. Considera que el volumen de ventas se incrementa</i> .....	38

<i>Figura 5.</i> Considera que los clientes se fidelizan .....	39
<i>Figura 6.</i> Considera que los clientes están satisfechos.....	40
<i>Figura 7.</i> Considera que se obtiene nuevos clientes .....	41
<i>Figura 8.</i> Considera que la productividad aumenta .....	42
<i>Figura 9.</i> Considera que mejoran los plazos de rendimiento .....	43
<i>Figura 10.</i> Considera que se implementa oportunidades de mejora .....	44
<i>Figura 11.</i> Considera que capacitan a los colaboradores .....	45
<i>Figura 12.</i> Considera mejora en el clima laboral .....	46
<i>Figura 13.</i> Balance General Caja Raíz 2019 y 2020.....	47
<i>Figura 14.</i> Se mantiene la calidad de los productos a través del tiempo para retener a los clientes .....	54
<i>Figura 15.</i> Se brindan servicios oportunos y de calidad lo cual se reflejan con la satisfacción de los clientes .....	55
<i>Figura 16.</i> Permite ofrecer productos y servicios de valor para el cliente y brindarle soluciones que no encuentra en la competencia.....	56
<i>Figura 17.</i> Permite ofrecer productos y servicios de valor para el cliente y brindarle soluciones que no encuentra en la competencia.....	57
<i>Figura 18.</i> Colocaciones por número de operaciones. ....	59
<i>Figura 19.</i> Colocaciones por monto en s/. ....	59
<i>Figura 20.</i> Organigrama de Caja Raíz .....	69
<i>Figura 21.</i> Organigrama de Caja Raíz - Bagua Grande .....	70

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

#### 1.1.1 *Contexto Internacional*

Identificando la realidad en Colombia, tenemos que la Revista CEA, publicó un artículo que tiene como objetivo examinar la oportunidad del Balanced Scorecard (BSC) en negocios en riesgo, a través de una indagación documental que facilite entender las ocasiones que ofrece este instrumento para la gestión empresarial. Es así que se inicia de la posibilidad de que ciertamente el BSC es de vital importancia en las organizaciones y a su vez la implementación tiene un resultado efectivo, incluso su aplicación podría ser más una necesidad exigente a que una alternativa benévola (Quintero y Osorio, 2018).

De esta manera, se realiza una indagación documentada en la misma que se destacan algunos casos de aplicación del modelo BSC, y últimamente desarrollan una semejanza entre esta forma y su implementación en negocios las cuales afrontan riesgos organizacionales, para proponer una serie de sugerencias en relación al uso del BSC en la parte interna de las empresas (Quintero y Osorio, 2018).

Al igual que en Ecuador, tenemos que la Revista Espacios, publicó un artículo sobre el desarrollo de un Balanced Scorecard aplicado a una institución educativa superior. Considerando que hoy en día la enseñanza superior está evolucionando y pasando por diversos cambios efectivos, dado se encuentra en un proceso de transformación enfrentándose a desafíos para que las personas puedan coexistir en una sociedad más sobresaliente, por esta razón estas entidades adoptaron la aplicación de estrategias que les permitan realizar cambios y la implementación de manera continua de sistema que los conduzca a la búsqueda de la excelencia.

Por lo mencionado en esta publicación se implementará el Balanced Scorecard a esta Institución de Enseñanza Superior, específicamente en el área de la gestión social del conocimiento, ya que la utilidad de esta herramienta permite manejar la gestión de la institución, conllevando una serie de perspectivas, las cuales se pueden gestionar de forma eficaz y eficiente (Carpio et al., 2019).

En Portugal, la Revista Electrónica de Estrategia & Negocios, publicó un artículo con el fin de lograr tanto el identificar como el analizar cierto conjunto de aspectos cruciales que se asocian con la implementación e introducción del BSC (Balanced Scorecard): según los

resultados que se obtuvieron muestran que los obstáculos que con mayor frecuencia se dan en ambos aspectos mencionados guardan relación y concordancia tanto con los problemas de aceptación, como con los de comunicación tanto en la introducción como la implementación del BSC, además del problema de definir una adecuada medida del cuadro de mando, la medición en la práctica y diversos problemas en cuanto a sistemas tecnológicos de la información. (Rodríguez et al., 2016).

A raíz de lo mencionado el artículo cuestiona la lógica y la racionalidad del modelo, específicamente la validez de las relaciones de causa y efecto, la dependencia de los controles de rendimiento y su incapacidad para incluir ciertos factores contextuales externos. El estudio presenta una contribución al estado actual del conocimiento, ya que la identificación de problemas relacionados con la introducción e implementación del BSC puede facilitar su adopción y desarrollo en organizaciones que tienen la intención de implementar la herramienta mencionada (Rodríguez, et al., 2016).

### **1.1.2 Contexto Nacional**

A nivel de la capital Lima, tenemos que El Diario el Popular, publicó un artículo donde menciona que en el Perú el crecimiento se calcula de gran manera con un “Balanced Scorecard”, pues quedo en el pasado el tiempo en el cual el país se gerenciaba únicamente mediante la utilización de diversos indicadores financieros. Las compañías tienen conocimiento que ahora se solicita poseer la información completa de las finanzas, los clientes, los procesos, sus recursos humanos y la tecnología, con el objetivo de tomar decisiones adecuadas. En la Universidad de Harvard (USA) apareció el Balanced Scorecard (BSC) y desde ese momento se difundió al universo entero y Perú se asoció a esta innovación. (Vogel, 2018).

El BSC, es una técnica que apoya a las compañías a que su plan estratégico pase a la acción. Esto lo realiza teniendo en consideración cuatro aspectos o perspectivas que son el financiero, aspectos conexos con los clientes, aspectos relacionados con los procesos y aspectos vinculados con los Recursos Humanos, incluyendo a su vez a la Tecnología. (Vogel, 2018).

Según la publicación de un artículo de la Revista de Investigaciones Universidad Nacional del Altiplano en la ciudad de Puno, donde se buscó la incidencia en la gestión

empresarial del implementar un cuadro de mando integral BSC, vemos que esta herramienta de tipo estratégica brinda a los directivos de la empresa un amplio panorama de la visión de la empresa y de la estrategia de la organización utilizando un conjunto de indicadores necesarios para el desarrollo de su área financiera como de sus procesos empresariales así como de sus clientes externos e internos, todo ello permite y contribuye a cumplir los objetivos estratégicos empresariales pues les permite la toma de decisiones efectiva, oportuna y proactiva. (Paucar, 2018).

La Revista Industrial Data, publicada por la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Mayor de San Marcos, en su artículo sobre el estudio y la ejecución de un cuadro de mando integral en una compañía del sector industrial en el distrito de Chorrillos, en donde se dio a conocer que el cuadro de mando integral logra construir dentro de una empresa la visión de ésta, a través de tácticas que relacionan sus objetivos con sus indicadores, todo ello permite la mejora del nivel competitivo de una empresa en el sector mencionado, pues como conclusión del artículo muestra mediante el uso de la prueba estadística del Chi cuadrado en donde el “p” valor es menor a 0.005, siendo para este caso el valor obtenido de 0.002. (Aguilar, 2018).

### ***1.1.3 Contexto Regional***

En la región Amazonas, según estudio realizado para la mejora de la gestión integral de una empresa industrial, tenemos que el BSC, permitió el posicionamiento de la empresa dentro de su entorno competitivo, pues los factores claves para lograr el éxito están supeditados por la innovación tanto de los productos como de los procesos, la excelencia en el servicio que se le brinda al cliente, la eficiencia en el aspecto operativo de la empresa, además de contar con personal capacitado y creativo todo ello conlleva a mejorar aspectos negativos en la empresa como son el inadecuado sistema de calidad, mal uso de los recursos y los elevados costos que se generan a partir del desperdicio de estos. (Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, 2018)

En el artículo llevado a cabo en la ciudad de Chachapoyas, donde se estudió sobre los últimos periodos de la gestión de los gobiernos subnacionales pues se generan gran inquietud, falta de conexión tanto institucional como interinstitucional, perturbando el avance sostenible de las regiones. Se planteó perfeccionar los métodos de gestión con el

Balanced Scorecard y así utilizar un instrumento beneficioso, para la obtención de la eficiencia y eficacia en la realización de obras en Amazonas, concluyendo que, si no se ordena la realización de obras y no existe una buena relación interinstitucional para pronunciar sinergias, sumadas a la falta de control, obtendremos trabajos pésimos sin impacto en la población (Crespo, 2017).

#### **1.1.4 Contexto Local**

La Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz SAA. Con RUC N° 20231269071, es una entidad dedicada a brindar servicios micro financieros, dentro de ello tenemos operaciones activas y pasivas, viene desempeñándose desde el año 2010 en la Ciudad de Bagua Grande, se encuentra ubicada en el Jr. San Martín N° 469, a la fecha, requiere de identificar adecuadamente un planteamiento estratégico sobre sus ventajas competitivas y centrar sus esfuerzos de esta financiera para obtener sus objetivos trascendentales, con el propósito de crear valor en sus clientes con la aplicación del Balanced Scorecard y alcanzar la mejora continua en su desarrollo empresarial.

Teniendo presente el entorno de las cajas de ahorro y crédito existentes en la ciudad de Bagua Grande, se caracterizan por ser competitiva y la gran mayoría de estas se esfuerzan por conservar una ventaja competitiva de manera sostenible sobre las demás, permitiéndoles su éxito y continuidad en el mercado financieros.

### **1.2. Trabajos previos**

#### **1.2.1 Nivel Internacional**

En Colombia según (Cárdenas y Villamizar, 2016), quienes investigaron sobre el “Diseño del Cuadro de Mando (Balanced Scorecard) para Comparta EPS-S”; teniendo como objetivo principal el diseñar una propuesta del Cuadro de Mando (Balanced Scorecard) que ayude en la toma de decisiones de la alta gerencia en Comparta E.P.S.-S. La metodología es tipo diagnóstico. Alcanza el esquema de una propuesta del Cuadro de Mando Integral que optimice el monitoreo, registro y revisión de la actual estrategia de esta compañía. Proceso que contiene la elaboración de un diagnóstico del actual direccionamiento de la EPS-S, mediante un análisis PEST y DOFA.

Asimismo, se definieron las perspectivas, objetivos estratégicos e indicadores, que permitan a futuro monitorear su cumplimiento, para el diseño del mapa estratégico como

objeto visual que permita visualizar en una sola imagen los objetivos de la empresa a través del Balanced Scorecard. La conclusión es: La estructuración del Cuadro de Mando Integral (BSC), bajo el direccionamiento importante de la organización, avala la alineación de la compañía hacia el logro de la estrategia a través del concepto de los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores, teniendo en cuenta la medición de los intangibles como la primordial innovación de esta metodología (Cárdenas y Villamizar, 2016).

En Argentina (Santacesilia, 2015), investigó sobre el “Diseño de un sistema de medición estratégica de performance para una Pyme: caso Balanced Scorecard en Cookie TACLA” teniendo como objetivo la medición estratégica de acorde con las singularidades de la empresa en estudio. La investigación planteo un esquema que tuvo como punto de partida al BSC, con el fin de desarrollan los sistemas de medición estratégica de la empresa, lo cual permitió que esta revolucione en lo relacionado a su gestión.

Para ello se calculó el trabajo de la organización considerando cuatro perspectivas que ordenan y reúnen los recursos de manera relacionada con la estrategia. Esta investigación alcanzó conseguir una visión principal de los objetivos y el planeamiento estratégico de Cookie TACLA, recalando las mediciones de performance que le valdrían de soporte a los directivos al momento de conocer o determinar el estado de los objetivos principales de la compañía. En conclusión, se trata de aspectos en que la compañía debe orientarse para afirmar el rumbo de su estrategia, su elaboración y adaptación. (Santacesilia, 2015).

En Chile (Guajardo, 2017), investigó sobre la “Aplicación del modelo Balanced Scorecard en la superintendencia del medio ambiente optimización del modelo de gestión de fiscalización división de fiscalización”. Teniendo como objetivo principal el delinear una herramienta de gestión basada en el BSC, con el fin de que facilite el tener un instrumento de medición del nivel de resultados de las definiciones estratégicas de la empresa investigada. La investigación fue de enfoque exploratorio y de tipo descriptivo.

Para el estudio en mención fue necesaria la realización de diferentes reuniones de coordinación con los equipos que conforman la división de fiscalización, pues fue necesario seleccionar información relevante para saber cuál era su estado en materia de gestión. El estudio permitió el análisis de la información vertida en los documentos alcanzados que permitió la elaboración del BSC en la división en estudio. Dentro de las conclusiones a las que este estudio llegó fue que dentro del BSC las perspectivas más notables son la de

desarrollo y aprendizaje del factor humano, pues el uso de la herramienta está relacionada con el nivel de especialización y profesionalismo alto que debe de tener este factor.

(Guajardo, 2017).

### **1.2.2. Nivel Nacional**

En la ciudad de Lima (Ticona, 2017), en la tesis titulada “Balanced Scorecard para la mejora en el proceso de compras en la empresa Virgen de Fátima S.A., Lima, 2017”; cuyo objetivo principal es el poder señalar la influencia de un Balanced Scorecard en el avance del desarrollo de las compras en la empresa estudiada. Se usó el método hipotético deductivo, y es una investigación del tipo aplicada de esquema experimental de tipo pre-experimental.

Los resultados revelan, que incrementó la certificación de los proveedores de la empresa con el Balanced Scorecard en porcentaje del 28.4%, además se aumentó el índice de las peticiones formados moderadamente en un 21.82% y las entregas correctamente recibidas creció en 26.08% con relación al rendimiento alcanzado de la t-Student posteriormente de la aplicación del Balanced Scorecard. El estudio finaliza concluyendo, que el uso de un Balanced Scorecard perfeccionó todo el proceso con relación a las compras en la empresa. (Ticona, 2017).

Según la investigación realizada por (Hernández y Sánchez, 2017), en Lambayeque, que tiene como título: “El modelo de gestión Balanced Scorecard en la compañía chiclayana transportes Yakos SAC., para el año 2016 – 2017”. Teniendo como objetivo establecer el tipo de gestión fundado en el Balanced Scorecard para un excelente registro de los resultados en la compañía estudiada. Donde se ha usado un diseño cuali-cuantitativa, y se procesó una propuesta estratégica de la compañía, además se conoció indicadores de gestión y se elaboró un Balanced Scorecard en colaboración con los propietarios, colaboradores mediante el estudio de documentos de la compañía.

Se halló que utilizando el método de gestión Balanced Scorecard, se sincronizó los objetivos con las tácticas y cada táctica con un indicador, que calcule el desempeño de los objetivos. Por lo cual, fue preciso establecer diez indicadores de gestión para alcanzar un excelente registro de los resultados en la compañía Transportes Yakos SAC. Se llegó también a concluir que el diseño de gestión Balanced Scorecard perfeccionará el registro de los resultados de la compañía, ya que no posee una técnica de gestión y en el futuro logrará



registrar apropiadamente sus operaciones y alcanzar sus objetivos (Hernández y Sánchez, 2017).

En la ciudad Trujillo (Cortez y Zelada, 2017), se investigaron sobre la “Aplicación del Balanced Scorecard para renovar la gestión operativa de la empresa Full Music año 2015”; cuyo objetivo fue el establecer si el BSC entre las perspectivas de aprendizaje y procesos internos, incrementa la gestión operativa de la empresa estudiada.

Considerando que la investigación es de diseño lineal, los resultados muestran, que subió la certificación de distribuidores con el BSC en 28.4%, además que hubo un incremento en la lista de pedidos que fueron generados de manera adecuada en un 21.82%, además que las entregas recibidas en perfecto estado creció en 26.08% con relación a los resultados alcanzados de la t-Student posterior de la aplicación del BSC. La conclusión que se logró es que se evidenció que el aplicar el BSC, en la gestión operativa de la compañía ha alcanzado conseguir los objetivos trazadas en las perspectivas de aprendizaje y en los procesos internos, logrando la optimización de la gestión actual (Cortez y Zelada, 2017).

### **1.2.3. Nivel Regional**

En la investigación realizada en Chachapoyas por (Chuquizuta, 2018) titulada “Propuesta de un modelo Balanced Scorecard como herramienta para perfeccionar la gestión integral de la empresa industrial Amazonía S.A.C. en Chachapoyas, 2018”; donde su objetivo fue determinar el Cuadro de Mando Integral para la compañía Industrial Amazonía S.A.C. La metodología utilizada para el recojo de información fue el método descriptivo, inductivo y analítico. Sus resultados hacen un análisis interno y externo, usando las metodologías de PESTEL y el estudio de Porter con el patrón de las cinco fuerzas competitivas para la producción y comercialización de esta compañía. Concluyendo una propuesta de Balanced Scorecard que comprende cuatro elementos: Perspectiva Financiera, clientes, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento.

En la ciudad de Bagua (Tejada, 2016), investigó sobre la “Propuestas de estrategias para mejorar la administración de los Recursos Humanos, en la gestión de la Municipalidad de Bagua”. Teniendo como objetivo el proponer estrategias en un tablero de mando para la mejora de la administración de los recursos humanos. El diseño usado fue no experimental, las variables de estudio no ingresaron a prueba, sólo se percibió sus particularidades en los

colaboradores. La población a analizar fueron un total de 63 colaboradores municipales nombrados. Según la clasificación de muestra se utilizó un muestreo aleatorio simple mediante de un sorteo, con el 50 % de la población.

Los resultados alcanzados fueron: Nivel MALO (M) en el conocimiento y uso de Estrategias, y escala CASI NUNCA (CN) en la Administración de los Recursos Humanos. En las conclusiones se precisa que la propuesta de Estrategias es factible y si interviene de modo significativo en el avance de la Administración de los Recursos Humanos, para una excelente comprensión y uso de tácticas de trabajo y de colaboración en la administración de los trabajadores (Tejada, 2016).

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

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

Según Martín (2017) mencionó que, “El Balanced Scorecard (BSC/Cuadro de Mando Integral). Es una herramienta de proyección y dirección que consiente vincular estrategias y objetivos con indicadores y metas para cumplir con victoria la formulación e implantación estratégica” (párr. 1).

Según Roncancio (2018) mencionó que, El Balanced Scorecard o cuadro de Mando Integral, se utiliza para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización, pues permite la estructuración de los objetivos estratégicos de una manera integral y dinámica con el fin de ponerlos a evaluación conforme a una serie de indicadores, los cuales permiten la evaluación del desempeño de las iniciativas y de los proyectos que se necesitan para poder lograr su cumplimiento de manera satisfactoria. (párr. 2)

Según Kaplan y Norton (1992), El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral como herramienta útil para la gestión estratégica de una empresa, está basada en definir tanto los objetivos estratégicos como los indicadores y las iniciativas, lo cual permite establecer una relación de causa y efecto mediante el mapa estratégico que considera perspectivas en base al aspecto financiero, cliente, procesos internos y aprendizaje – crecimiento. En otras palabras, traduce la estrategia en objetivos que se relacionan directamente, los cuales se medirán mediante indicadores que se alinean a la iniciativa de implementación. (p. 1).

Según (Kaplan y Norton, 2000), mencionaron que también se le conoce como cuadro de mando integral (CMI), facilita a sus directivos un extenso marco que traduce la estrategia y la visión de una compañía, en un conjunto relacionado a indicadores de acción. También el cuadro de mando integral convierte la estrategia y la misión en indicadores y objetivos constituidos en cuatro perspectivas diferentes: perspectiva de finanzas, de clientes, de procesos internos y perspectiva de formación y crecimiento. Es decir, facilita un marco, una organización, y una expresión para informar la estrategia y la misión; emplea las mediciones para comunicar a los trabajadores acerca del éxito actual y futuro, considerando la causa de los mismos.

Al modular los resultados que la compañía anhela, y los generadores de tales resultados, los altos directivos esperan dirigir las capacidades, las energías y el conocimiento preciso de todos los colaboradores de la compañía hacia la obtención de los objetivos a largo plazo. El cuadro de mando integral debe ser empleado como un método de información, de formación y de comunicación, y no como un sistema de control (Kaplan y Norton, 2000).

#### **1.3.1.1 Perspectivas del Cuadro de mando.**

Según (Vega, 2015), mencionó que, las cuatro perspectivas del cuadro de mando acceden un equilibrio de los objetivos a corto y largo plazo, de los resultados esperados y de los generadores de realización de tales resultados, y de las medidas objetivas, más suaves y las más duras y subjetivas. Estas perspectivas son:

- ***Perspectivas financieras.***

Las medidas de acción financiera dicen si la estrategia de una compañía, su puesta en uso y elaboración, están ayudando al progreso del mínimo admisible. Los objetivos económicos acostumbran vincularse con la medida, rentabilidad, por ejemplo, los rendimientos del capital empleado, por los ingresos de explotación, o más actualmente por la estimación añadida económica. Otros objetivos financieros logran ser el ligero aumento de las ventas o la generación de cash flow (Vega, 2015).

- ***Perspectivas del cliente.***

Los ejecutivos reconocen las secciones de mercado y de clientes, en los que disputará el equipo de negocio, y las medidas de la acción del equipo de negocio en tales secciones elegidas. Los indicadores primordiales contienen la satisfacción, retención y la inclusión de nuevos clientes, el rendimiento del cliente y la cuota de mercado en las secciones elegidas (Vega, 2015).

- ***Perspectivas de proceso interno.***

Los directivos reconocen los procedimientos críticos internos en las cuales la compañía tiene que ser excelente. Estos procedimientos ceden a la unidad de negocio:

- Conceder las propuestas de valor que agradarán y detendrán a los clientes de las secciones de establecimientos selectos.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rentabilidades financieras de los capitalistas.
- Las medidas de los procedimientos internos se concentran en los procedimientos que obtendrán el máximo impacto en la satisfacción del usuario y cliente y en la obtención de los objetivos financieros de una corporación (Vega, 2015).

- ***Perspectivas de formación y crecimiento.***

Reconoce el equipamiento que la organización debe construir para generar una mejora y desarrollo a largo plazo. Descienden de tres fuentes principales: los sistemas, las personas y los procesos de la corporación (Vega, 2015).

Estas cuatro perspectivas se visualizan como un enlace de relaciones de causa y efecto como un vector vertical siguiente:

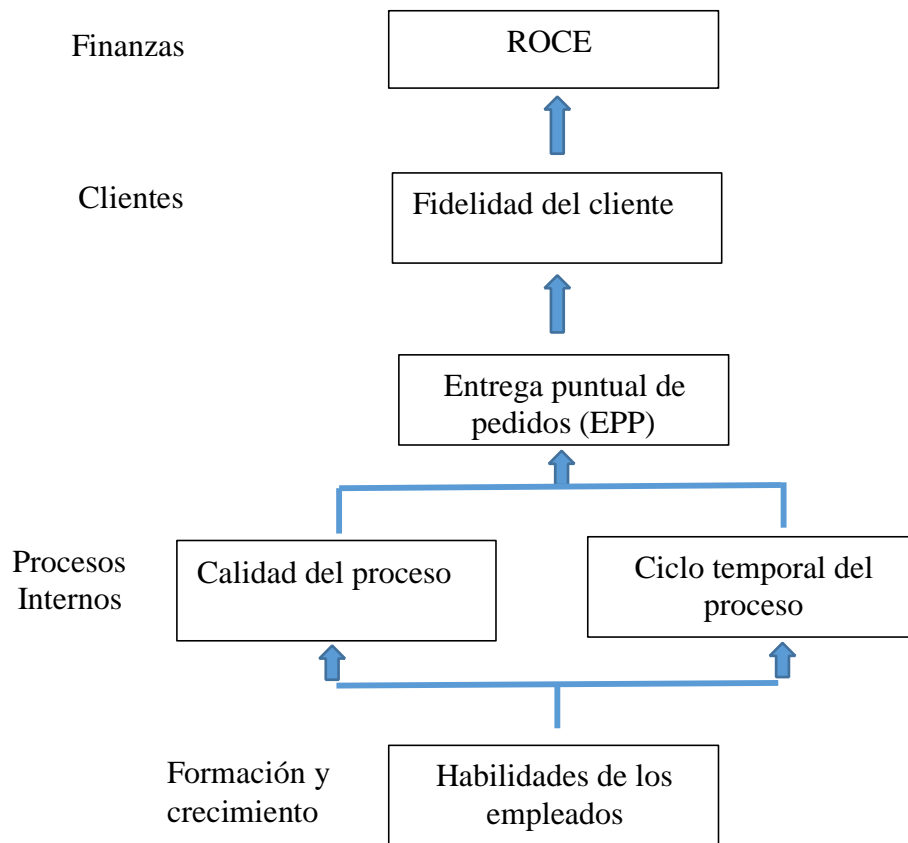


Figura 1. Relaciones causa-efecto a través de 4 perspectivas del BSC.

Fuente: Kaplan y Norton (2004).

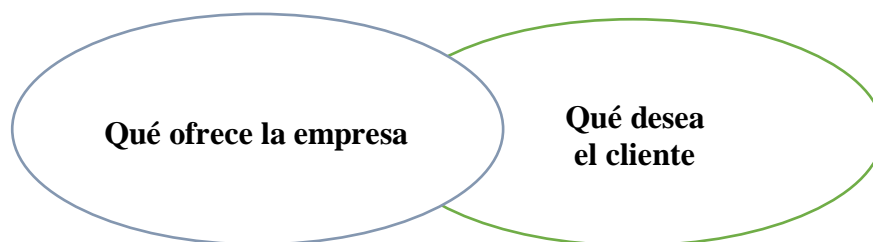
### 1.3.2. Creación de valor

Según Altair (2005), mencionó que, el BSC permite la creación razonable de valor al fijar la visión a corto, mediano y largo plazo. Un componente esencial es el establecimiento de los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas, la estabilidad a largo plazo se basa más en aumentar los ingresos y la postura frente a los clientes, y no solo en rebajar costos e aumentar la productividad. Para conseguir el desarrollo se requiere que con los servicios y productos que se brindan, cree clientes satisfechos de tal modo que se convierta en aumento en los ingresos y por lo tanto apoye al incremento. Alineación, accede ordenar todos los recursos (humanos, segmentales, financieros, entre otros) hacia la estrategia, permeando así la misión de la corporación a los distintos niveles organizacionales. (p. 6)

Según Viscarri (2011), mencionó que, en el patrón de creación de valor para el cliente, desde un punto de vista particularmente comercial, crear valor significa brindar algo

a cualquiera que quiere cubrir una necesidad y se espera compensar forjando algún tipo de sacrificio – totalmente financiero. La riqueza del término comprueba con el problema de las compañías para atender a algunos clientes cada vez más implacables en un ambiente cada vez más escandaloso y sometido a grandes amenazas competitivas, legales, sociales y económicas. Enfrentar a estas eventualidades se requiere voluntad e honestidad. Voluntad para perfeccionar día a día y honestidad como base para aproximarse a lo que el cliente espera, sin astucias (p. 3).

Según Viscarri (2011) mencionó que, no son escasas las corporaciones pequeñas y grandes de los sectores en su totalidad, que siguen posicionándose como primeros informes en la imaginación del cliente cuando éste se encuentra en la necesidad de decidirse por una u otra marca. Estas compañías son misioneras de un patrón en el que el acercamiento en lo que el cliente espera y lo que la empresa ofrece, es cada vez mayor (p. 3)



*Figura 2. Generación de valor para el cliente*

Fuente: Andrew Eaves, 2008

Según (Andrew, 2008), mencionó que este patrón conlleva a hacernos varias preguntas de cuestión más profundas: ¿Cómo deseamos que nos el cliente nos aprecie?; ¿Cómo logramos saber lo que el cliente desea?; ¿Cómo materializamos esta alianza? ¿Qué elementos aportan valor real? (p. 139).

### **1.3.2.1 El valor de una solución completa y efectiva para el cliente.**

Investigar el componente de diferenciación es primordial para cualquier compañía. Varias se concentran en el costo, lo que lleva a convertir el procedimiento de arreglo en un mero regateo. La diferenciación apropiada es aquella que permite brindar servicios y productos de valor para el cliente y de ofrecerle medidas de solución que no hallará en la competitividad, lo que a su vez justificará un aumento de costo. (Andrew, 2008, párr. 1).

### **1.3.2.2 Propuesta de valor.**

Es una táctica que desarrolla la compañía con el fin de diferenciarse de su competencia por algo preciso y de tal manera lograr la aceptación de los consumidores. Considera el resaltar su diferenciación en el negocio y cómo esto va a favorecer a los individuos que adquieran y utilicen esos productos y/o servicios y no los de la competencia. (Peiró, 2015, párr. 1).

#### **1.3.2.2.1. *Objetivos de la propuesta de valor.***

Peiró (2015) mencionó que “elegir una buena propuesta de valor va a hacer que el negocio creado se vea beneficiado” (párr. 2). Los objetivos principales son los siguientes:

- Diferenciar la marca de la competencia.
- Brindar una elección útil a los clientes para solucionar sus dificultades.
- Destacar lo que mejor crea la compañía.
- Brindar confianza al público para el que se trabaja.

#### **1.3.2.2.2. *Como crear una propuesta de valor eficaz.***

Existen varias formas de elaborar una propuesta de valor que sea útil para la audiencia:

**Analizar la empresa.** El objetivo es conocer los puntos más destacados y donde sobresale el negocio en el que estamos. Para ello se pueden realizar un Análisis FODA que va a ser útil para conocer las fortalezas y debilidades internas y externas (Peiró, 2015, párr. 3).

**Trabajar sobre la propuesta de valor.** Una vez que se escogen los puntos en los que se destaca un negocio hay que establecer una serie de estrategias para fomentarlos y

darlos a conocer a la audiencia como ese valor adicional que ofrece la empresa por encima de la competencia (Peiró, 2015, párr. 3).

**Sencilla y fácil de entender.** Debe ser accesible para los usuarios, breve y concisa. Cuanto más fácilmente entendible sea mejores opciones de posicionamiento y venta podrá obtener una empresa con ella (Peiró, 2015, párr. 3).

**Remarca los beneficios.** Esto es esencial para que el usuario sepa lo que va a obtener con un servicio o producto. Le será muy útil saber que puede paliar su problema y encontrar ayuda con lo que le ofrece un negocio y que no percibe eso en la competencia (Peiró, 2015, párr. 3).

### ***1.3.3. Maximice la generación de valor con el Balanced Scorecard BSC***

En un estudio de Norton (como se citó en Quesada, 2010) nos sugiere que es indispensable extender la generación de valor mediante el Balanced Scorecard. La generación de valor es cada vez más interiormente agrupada a la capacidad de una compañía para elaborar su táctica. Las corporaciones que lideran el universo de negocios de ahora son aquellas que han sido idóneas de desplegar la competitividad de gestión estratégica, formando todos sus recursos para el logro de su visión. Varias corporaciones líderes han establecido exitosamente el Balanced Scorecard para conseguir traducir su táctica en operación, alinear a sus elementos de negocio, enlazar el trabajo individual con la estrategia y poner en marcha el procedimiento de enseñanza estratégica (párr. 1)

Por lo que es inevitable definir una propuesta de valor que haga a su competitividad irrelevante, tal como indica Gouillart (como se citó en Quesada, 2010) La falta de una propuesta de valor efectivamente diferenciadora, ha llevado a cientos de compañías a entregar a sus clientes los similares adjetivos que sus competidores, cayendo irremediablemente en una disputa de costos que tarde o temprano terminó arruinando los márgenes de rendimiento de sus empresas. Es indispensable modernizar en la forma de crear valor a los clientes para crear espacios de mercado no explorados y conseguir salir de la lucha que hace a la competencia irrelevante (párr. 2).

En un estudio de Toculescu (como se citó en Quesada, 2010) es preciso reconocer los métodos claves para su empresa y organizarlos con la táctica. Este alineamiento de los métodos de negocio simboliza uno de los retos claves para que una compañía alcance



establecer satisfactoriamente su táctica de producción y/o de desarrollo. El Balanced Scorecard puede apoyar a reconocer el 20% de los métodos clave que forman el 80% del valor en su compañía, examinar si dichos métodos están resistiendo apropiadamente los objetivos estratégicos y crear las mejoras que debieran implementarse para que los métodos claves consigan ordenarse con la estrategia del negocio (párr. 5)

#### **1.4. Formulación del problema**

¿De qué manera el Balanced Scorecard (BSC) contribuye en la creación de propuesta de valor en Crac Raíz SAA?

#### **1.5. Justificación e importancia del estudio**

##### **1.5.1. Justificación científica**

La presente investigación servirá como un artículo base para futuros trabajos de investigación, donde se busque implementar el Balance Scorecard y crear propuestas de valor, del mismo modo, para cualquier persona que pretenda emplear el BSC en el modo más apropiada de acuerdo con la actividad o giro de la compañía. Sabiendo que existe incorrecciones en varios negocios que no tienen un adecuado planeamiento estratégico de control y gestión.

##### **1.5.2. Justificación Institucional**

La presente investigación será de mucha importancia para la entidad, porque busca estudiar de qué manera el BSC contribuye en la creación de propuesta de valor en Crac Raíz SAA. Lo que significa mejora del control interno en todos sus elementos, para así respaldar la misión general de un negocio, si este anhela ser efectivo, eficiente, económico y competitivo.

##### **1.5.3. Justificación social**

El BSC es el mejor instrumento para transformar los reglamentos en tácticas y estas en objetivos que se logren y proveen que la gestión sea competitiva, este instrumento facilita la información que solicitan los dirigentes y empleados para tomar las decisiones más

apropiadas para normalizar los recursos y llevar a cabo las actividades empresariales. Con esto garantiza el cumplimiento de los objetivos generales y específicos a fin de cumplir a cabalidad con lo propuesto.

## **1.6. Hipótesis**

La hipótesis es la tentativa de explicación de algún fenómeno o problema que puede ser corroborado mediante observación o experimentación. No todas las investigaciones requieren del enunciado o formulación de hipótesis. Cuando en una investigación no se busca probar algo, no se necesita de hipótesis, este trabajo se trata de una investigación descriptiva, sin necesidad de hipótesis. (Zita, 2021)

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. *Objetivo general***

Proponer de qué manera el Balanced Scorecard (BSC) contribuye en la creación de propuesta de valor en Crac Raíz SAA.

### **1.7.2. *Objetivos específicos***

- Proponer el Balanced Scorecard (BSC) en Crac Raíz SAA.
- Establecer propuestas de valor en Crac Raíz SAA.
- Identificar las perspectivas del Balance Scorecard (BSC) que contribuyen en la creación de propuesta de valor en Crac Raíz SAA.

## **II. MATERIAL Y MÉTODO**

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

En la actual investigación se ejecutó una propuesta de qué manera el Balanced Scorecard (BSC) contribuye en la creación de propuesta de valor en Crac Raíz SAA, vinculando las variables de investigación.

○ ***Según su enfoque: es cuantitativa***

Debido a que adoptaron valores numéricos (es decir cifras). Al momento de graficarlas, se optó por utilizar las figuras integrales y las figuras diferenciales, que son los que utilizan para exponer las llamadas frecuencias relativas, así como también se puede acudir a usar lo que son los diagramas de barras. (Pérez y Merino, 2015, párr. 2).

○ ***Según su diseño: es no experimental***

Debido a que se efectuó sin la manipulación de las variables en forma deliberada; es decir, es una investigación donde no existe la manipulación de las variables independientes de forma intencional. Pues lo que se hizo fue el observar diferentes fenómenos conforme a como se presentan en su contenido original, para su posterior análisis. (Hernández, et al. 2012, párr. 1).

○ ***Según su alcance: es propositivo y descriptivo***

Porque se utilizó un grupo de procedimientos y técnicas con el “propósito de determinar y solucionar inconvenientes primordiales, estudiar la relación entre elementos y sucesos” (Giler, 2015, p.1). Descriptiva es decir se generan diferentes preguntas con el fin de analizar todos los datos sobre un tema en específico.

## **2.2. Población y muestra**

### **2.2.1. Población**

Widodski (2010) menciona que “la población es el conjunto total de personas, objetos o medidas que tienen algunas peculiaridades comunes observables en un lugar y en un tiempo determinado” (párr. 2)

La población de la Caja Raíz SAA., está conformada por 14 personas que ocupan los cargos de Administrador, personal de operaciones y funcionarios de negocios.

### **2.2.2. Muestra**

Widodski (2010) mencionó que “la muestra es un subconjunto representativo de la población. El muestreo no probabilístico es una técnica de muestreo donde las muestras se almacenan en un proceso que no ofrece a todos los humanos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados” (párr. 3).

Para la determinación de la muestra se utilizó la no probalística, trabajándose con la misma población de caja Raíz, ascendiendo a un total de 14 colaboradores, según muestra la siguiente tabla:

Tabla 1

*Listado de trabajadores de la empresa en estudio*

<b>ÁREA</b>	<b>CARGO</b>	<b>CANTIDAD</b>
Administración	Administrador	01
Operaciones	Jefe de Operaciones	01
Operaciones	Recibidor / Pagador	01
Negocios	Funcionarios de Negocios	10
Cobranzas	Gestor de Cobranza	01
<b>TOTAL DE TRABAJADORES</b>		<b>14</b>

Fuente: Elaboración propia

## **2.3. Variables y Operacionalización**

### **2.3.1. Variables**

Variable Independiente: El Balanced Scorecard.

Variable Dependiente: Propuesta de creación de valor.

### 2.3.2. Operacionalización

Tabla 2 *Matriz de Operacionalización de la variable independiente.*

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Técnicas e Instrumentos
Balanced Scorecard	El Balanced Scorecard (BSC/ Cuadro de Mando Integral). Es un instrumento de organización y dirección que accede vincular y objetivos y estrategias con indicadores y metas para efectuar con éxito la formulación e implantación estratégica. (Martín, 2017, párr. 1).	Perspectiva Financiera	Incrementar rentabilidad.	¿Considera que se incrementa la rentabilidad?	Encuesta/ Cuestionario  Análisis Documental
			Incrementar volumen de ventas.	¿Considera que el volumen de ventas se incrementa?	
		Perspectiva Clientes	Fidelización de clientes	¿Consideran que los cliente se fidelizan?	
			Satisfacción del cliente.	¿Considera que los clientes están satisfechos?	
		Perspectiva de Procesos Internos	Obtención de nuevos clientes.	¿Considera que se obtiene nuevos clientes?	
			Aumentar la productividad.	¿Considera que la productividad aumenta?	
			Mejorar los plazos de rendimientos.	¿Considera mejora en los plazos de rendimiento?	
			Implementación de oportunidades de mejora.	¿Considera que se implementa oportunidades de mejora?	
			Capacitación de colaboradores.	¿Considera que capacitan a los colaboradores?	
			Mejora de clima laboral.	¿Considera mejora en el clima laboral?	
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento					

Fuente: Martín, 2017 y Vega, 2015.

Tabla 3 *Matriz de Operacionalización de la variable dependiente.*

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Técnicas e Instrumentos
Propuesta Creación Valor	de Materializa la estrategia de la empresa para cada segmento de clientes, describiendo la composición única de servicio, producto, precio, e imagen.	Producto servicio	y/o Ofrecer productos de calidad.	Se mantiene la calidad de los productos a través del tiempo para retener a los clientes.	Encuesta/ Cuestionario
			Brindar servicios oportunos.	Se brindan servicios oportunos y de calidad lo cual se reflejan con la satisfacción de los clientes.	
		Diferenciación	Ofrecer productos y servicios de valor para el cliente y brindarle soluciones que no encontrará en la competencia.	Permite ofrecer servicios y productos de valor para el cliente y brinda soluciones que no encuentra en la competencia.	
			Crear excelente imagen ante el cliente externo e interno.	La imagen se refleja ante el cliente interno y externo, respecto a los productos y servicios brindados.	
		Imagen			

Fuente: Altair, 2005; Vizcarri 2011 y Peiró 2015.



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

### **2.4.1. Técnicas de recolección de datos**

Se aplicó la recolección de datos, la cual se refiere al uso de una gran variedad de técnicas y herramientas que fueron empleadas para desarrollar la investigación, dentro de las técnicas que se aplicaron tenemos: la encuesta, análisis documental y observación directa.

#### **○ Encuesta.**

Es una técnica la cual mediante cierto conjunto de preguntas elaboradas y vertidas en un documento denominado cuestionario permite la medición de una o más variables, todo ello con el fin de obtener información veraz de la muestra seleccionada. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 2017).

Se utilizó esta técnica ya que da parte a formar contacto con los elementos de expectación mediante cuestionarios previamente establecidos. Así mismo se utilizó para recolectar la información de la muestra representativa con el objetivo de obtener información.

#### **○ Análisis documental.**

Se da mediante la descomposición y la descripción de un determinado documento, lo cual permite el reconocer y comprender el documento en cuestión de forma ordenada y gradual siguiendo una serie de pasos. (Olsen, 2012, p.79).

Estuvo referido a la documentación e información de Caja Raíz.

#### **○ Observación directa.**

Consiste en registrar de forma ordenada, válida y confiable los diferentes comportamientos y situaciones que pueden ser observadas, para lo cual se consideran una serie de conjuntos de categorías y sub categorías. Hernández R., Fernández C. y Baptista (2014).

Esta técnica permitió observar atentamente el proceso de propuesta del Balanced Scorecard. Esto se hizo sin interponerse ni alterar el ambiente en el que el objeto se despliega. De lo contrario, los datos adquiridos no serían válidos.



#### **2.4.2. Instrumentos de recolección de datos**

Todos estos instrumentos se aplicaron en su momento en particular, con el objetivo de averiguar información que será útil a una investigación, de acuerdo a las técnicas indicadas inicialmente, se emplearon los siguientes instrumentos:

- **Cuestionario.**

Se aplicó una encuesta tipo Likert que constó de 10 preguntas, la cual estuvo dirigida al personal que labora en Caja Raíz – Bagua Grande.

- **Ficha documental.**

La documentación e información estuvo referida a los reportes de colocaciones Y EE. FF de Caja Raíz.

- **Guía de observación.**

Se aplicó una entrevista, la cual estuvo dirigida a personal que labora en Caja Raíz – Bagua Grande.

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

- **Validez.**

La validez se considera a la determinación si el instrumento a utilizar mide lo que se desea medir, ya que mediante la validez se juzga a la investigación. (Gomm, 2008, p. 12).

Los cuestionarios y entrevistas fueron validados a través de juicio de expertos de dos profesionales, quienes valiéndose de su profesión dieron la conformidad firmando los formatos elaborados por la universidad Señor de Sipán.

- **Confiabilidad.**

El coeficiente alfa de cronbach es considerado un factor que permite la buena aplicación y administración del instrumento a aplicar, el cual produce como resultado coeficientes que fluctúan entre el cero y uno (Ortiz, 2004, p. 67).

Se realizó mediante la utilización de instrumentos de recolección de datos con el indicador Alfa de Cronbach.

Variable Independiente: Proponer el Balanced Scorecard.

Tabla 4 *Resumen de procesamiento de casos*

		N°	Porcentaje
Casos	Válido	14	100.00
	Excluido	0	0.00
	Total	14	100.00

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento. Fuente:

Spss V25

Este indicador nos muestra que el nivel de confiabilidad del instrumento es alto.

Tabla 5 *Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N° de Items
0.726	10

Fuente: Spss V25

Variable Dependiente: Propuesta de valor.

Tabla 6 *Resumen de procesamiento de casos*

		N°	Porcentaje
Casos	Válido	14	100.00
	Excluido	0	0.00
	Total	14	100.00

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Spss V25

Este indicador nos muestra que el nivel de confiabilidad del instrumento es alto.

Tabla 7 *Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N° de Items
0.911	4

Fuente: Spss V25

## 2.5. Procedimientos de análisis de datos.

El procedimiento se realizó a través de la recopilación de los datos del estudio, pues es necesario que los instrumentos y técnicas utilizadas por el investigador con el fin de que la obtención de la información sea confiable y valido. (Gómez, 2012, p.57)

Para el proceso de datos se utilizó el Software SPSS con el fin de que la información considerada sea ordenada, clasificada y acumulada. El análisis de los datos se realizó en considerando cuadros estadísticos y gráficos (barras) los cuales consideran información de tipo cuantitativa de los resultados logrados.

## 2.6. Aspectos éticos

El investigador privado de debe mantener los más altos estándares profesionales y principios morales. Las investigaciones deben llevarse a cabo con integridad, honestidad y excelencia con la diligencia debida, la veracidad y la mayor precisión y competencia

posibles. Los investigadores deben esforzarse por cumplir con la más alta responsabilidad y estándares profesionales en todo momento. (California Association of Licensed Investigators, s.f.)

Los criterios éticos que se aplicaron en la presente investigación son:

#### **2.6.1. Confidencialidad**

En la presente investigación se aseguró la protección de la identidad de los individuos encuestadas que participaron como informantes de la investigación, sin revelar su identidad.

#### **2.6.2. Objetividad**

El análisis de la investigación se realizó con absoluta independencia y los hechos que se encontraron se basó en criterios imparciales.

#### **2.6.3. Originalidad**

La originalidad de la presente investigación se basó en la información propia del personal de Caja Raíz – Bagua Grande y teniendo presente las labores de indagación de carácter original, como otra información manifestada, así se respetó otros trabajos por lo que se aplica las normas APA, las cuales fueron citadas con las respectivas fuentes bibliográficas.

#### **2.6.4. Veracidad**

Toda la comunicación que se manifestó en la presente investigación fue auténtica, cuidando la privacidad de la misma.

### **2.7. Criterios de rigor científico**

Los criterios de rigor aplicados en la investigación fueron:

#### **2.7.1. Validez de expertos**

La investigación fue validada a través de juicio de expertos quienes valiéndose de su profesión dieron la conformidad.

#### **2.7.2. Aplicabilidad**

Los resultados de esta investigación, no fueron transferibles ni adaptables a otros contenidos y/o espacios de acción, sensatez del cual se tiene plena razón, en tanto la naturaleza social y confusa del fenómeno trabajado.

#### **2.7.3. Consistencia**

Repetición de los resultados cuando se realizaron investigaciones con los mismos sujetos e igual contexto.

#### **2.7.4. Fiabilidad**

Para medir la confiabilidad, se usaron instrumentos de recolección confiables.

#### **2.7.5. Objetividad:**

Los resultados de la investigación avalaron la autenticidad de las delineaciones elaboradas por los participantes.

### **III. RESULTADOS**

#### **3.1. Tablas y Figuras**

##### ***A. Establecer el Balanced Scorecard (BSC) en Crac Raíz SAA***

Para el desarrollo del primer objetivo específico, en cuanto a las dimensiones mencionadas en el cuadro de Operacionalización, se tiene:

### Resultados de La Encuesta.

La técnica de encuesta se aplicó a los 14 colaboradores de Caja Raíz, tales resultados se manifiestan a continuación:

Tabla 8 *Considera que se incrementa la rentabilidad*

Válido	Si	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
		14	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia



Figura 3. Considera que se incrementa la rentabilidad

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de empresa en estudio  
**Análisis e interpretación de datos.**

En el resultado de la Tabla 8 y Figura 3, señala que los colaboradores en su totalidad consideran que se incrementa la rentabilidad de la empresa, con este análisis nos da a entender que la empresa es capaz de generar renta (beneficio y utilidad).

Tabla 9

Considera que el volumen de ventas se incrementa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	12	85,7	85,7	85,7
	No	2	14,3	14,3	100,0
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Elaboración propia

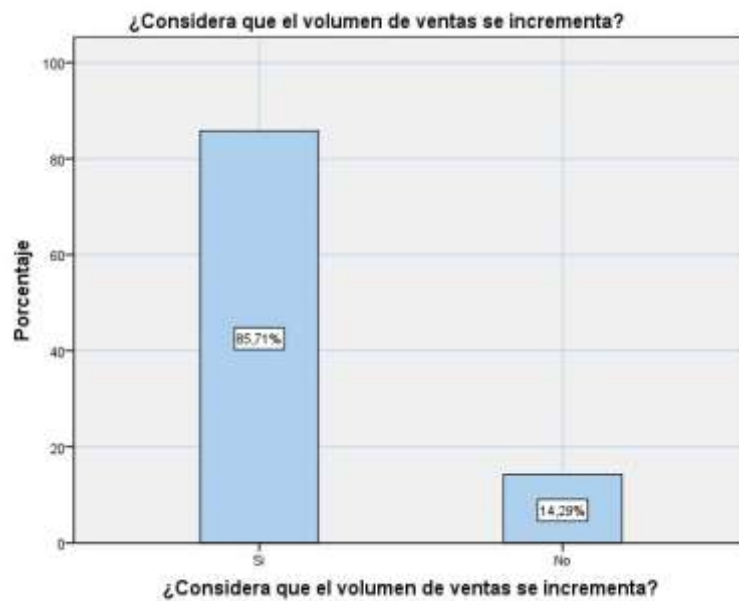


Figura 4. Considera que el volumen de ventas se incrementa

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de empresa en estudio.

***Análisis e interpretación de datos.***

En el resultado de la Tabla 9 y Figura 4, señala que la mayoría de colaboradores consideran que el volumen de ventas se incrementa, sin embargo 2 de ellos indican lo contrario, lo que nos da a entender que el incremento de ventas, corresponde a que los indicadores esenciales contienen la satisfacción, la retención y la adquisición de nuevos clientes.

Tabla  
10

*Considera que los clientes se fidelizan*

		<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>	<u>Porcentaje válido</u>	<u>Porcentaje acumulado</u>
Válido	Si	9	64,3	64,3	64,3
	No	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

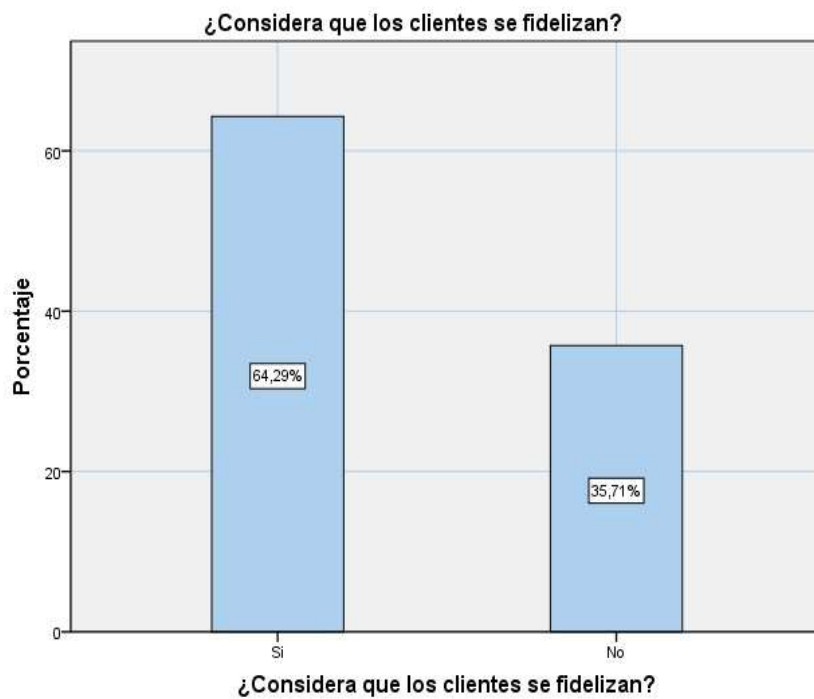


Figura 5. Considera que los clientes se fidelizan

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de empresa en estudio.

***Análisis e interpretación de datos.***

En el resultado de la Tabla 10 y Figura 5, 9 colaboradores consideran que los clientes se fidelizan con la entidad, y 6 no. En este caso, los clientes muchas veces no se fidelizan con la empresa directamente, si no con la persona que lo atiende, allí es donde entra a tallar bastante la calidad de servicio que brindas para fidelizar a los clientes. Esto nos da entender que los 6 colaboradores puede que no estén otorgando un servicio de calidad.



Tabla

Considera que los clientes están satisfechos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	9	64,3	64,3	64,3
No			5	35,7
Total	14	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

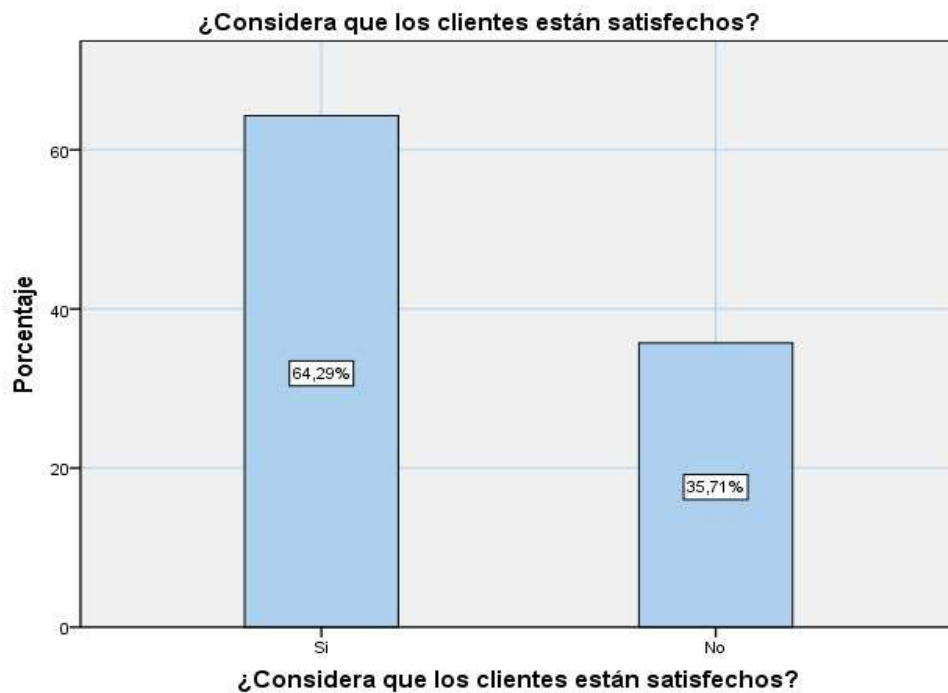


Figura 6. Considera que los clientes están satisfechos

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de empresa en estudio.

**Análisis e interpretación de datos.**

En el resultado de la Tabla 11 y Figura 6, el 60% de colaboradores dijeron que los clientes están satisfechos con los productos y servicios recibidos. Sin embargo, el 40% indica que no, se deduce que se tiene que entrenar al personal para brindar un servicio y atención de calidad, así llegar a mayor satisfacción de los clientes.

Tabla

12

*Considera que se obtiene nuevos clientes*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	12	85,7	85,7	85,7
	No	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

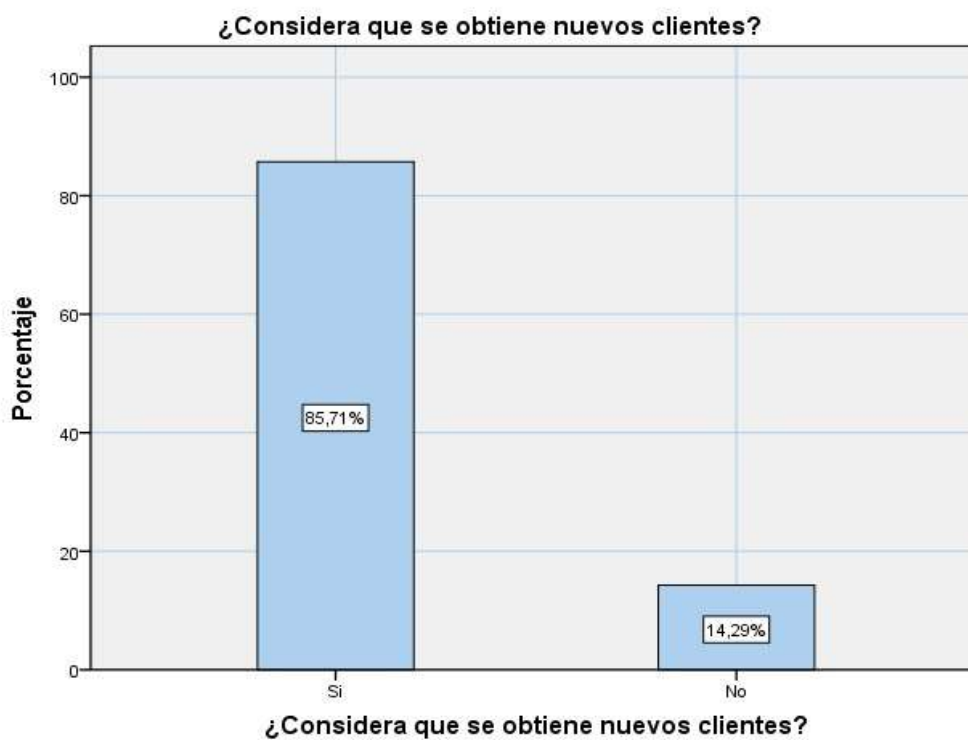


Figura 7. Considera que se obtiene nuevos clientes

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de empresa en estudio.

#### ***Análisis e interpretación de datos.***

En el resultado de la Tabla 12 y Figura 7, se puede observar que la mayoría de trabajadores consideran que se obtiene nuevos clientes, y 2 colaboradores indican que no. Se repite lo mismo en la tabla anterior, Por lo tanto, se podría indicar que la obtención de nuevos clientes es el trabajo constante de cada analista, y la calidad de servicio otorgado. 13

Tabla  
*Considera que la productividad aumenta*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	14	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia



Figura 8. Considera que la productividad aumenta

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de empresa en estudio.

***Análisis e interpretación de datos.***

En el resultado de la Tabla 13 y Figura 8, todos los colaboradores consideran que la productividad aumenta, nos da entender que la producción obtenida y los recursos utilizados son factores determinantes para llegar al aumento de la producción y por ende al crecimiento económico.

Tabla  
14

*Considera que mejoran los plazos de rendimiento*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	13	92,9	92,9	92,9
	No	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



*Figura 9. Considera que mejoran los plazos de rendimiento*

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de empresa en estudio.

***Análisis e interpretación de datos.***

En el resultado de la Tabla 14 y Figura 9, el 90% de los colaboradores consideran mejoras en los plazos de rendimiento y el 10% no. Se puede interpretar que existe una mejora continua en las tareas dirigidas a alcanzar la mejor calidad de los servicios, productos y procesos en la entidad.

Tabla

15

*Considera que se implementa oportunidades de mejora*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	10	71,4	71,4	71,4
	No	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

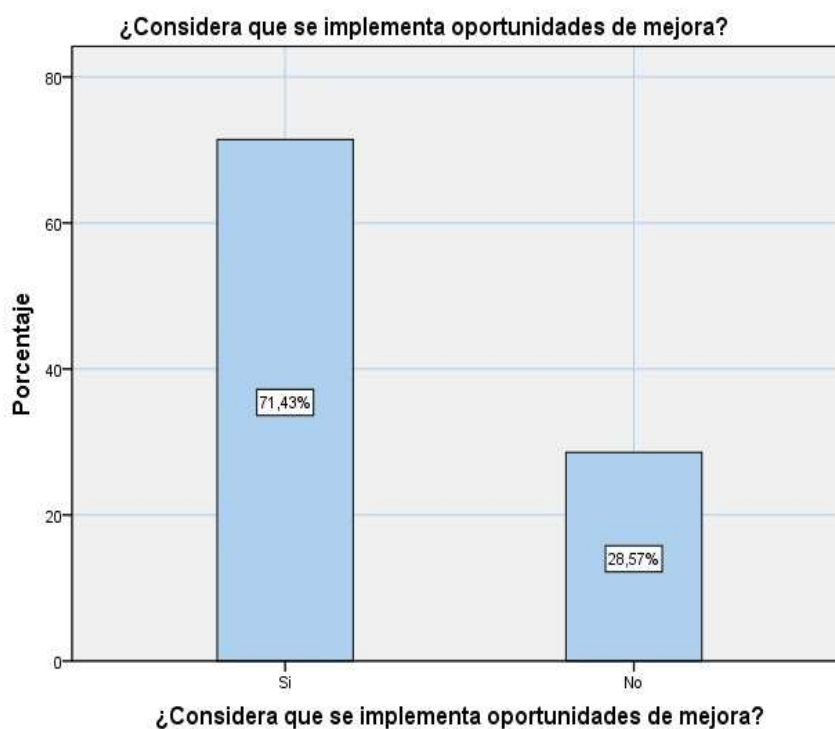


Figura 10. Considera que se implementa oportunidades de mejora

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de empresa en estudio.

#### ***Análisis e interpretación de datos.***

En el resultado de la Tabla 15 y Figura 10, 10 colaboradores consideran que se implementa oportunidades de mejora y 4 no. Como más del 50% mencionaron que sí, entonces se puede considerar que la empresa está implementando diferentes métodos para mejorar la productividad.

Tabla

Tabla 16 *Considera que capacitan a los colaboradores*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	1	7,1	7,1	7,1
	No	11	78,6	78,6	85,7
	Desconoce	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

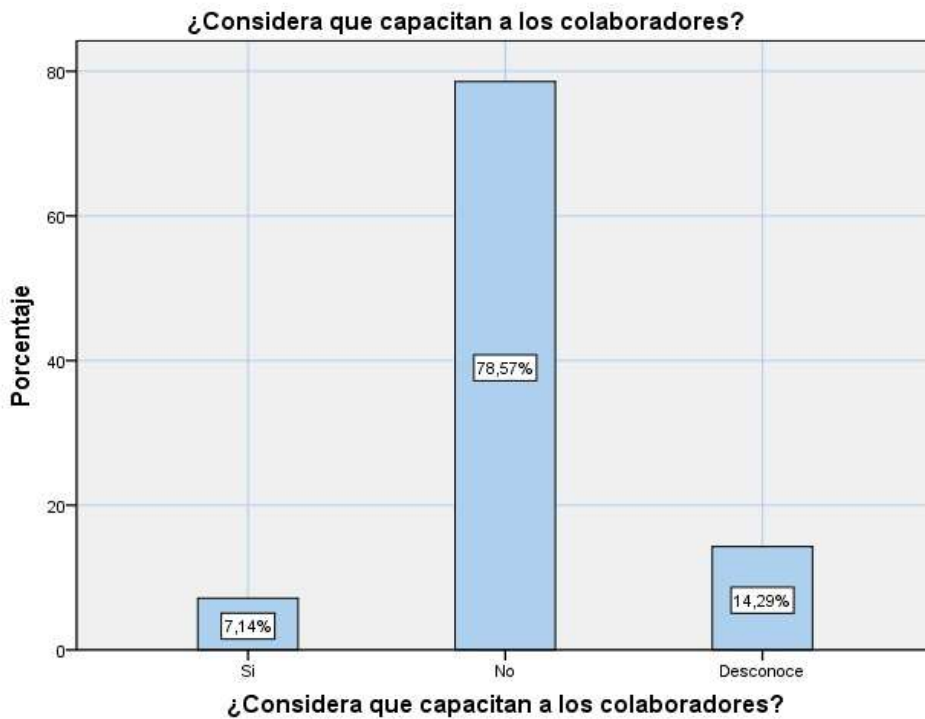


Figura 11. Considera que capacitan a los colaboradores

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de empresa en estudio.

***Análisis e interpretación de datos.***

En el resultado de la Tabla 16 y Figura 11, 11 colaboradores dijeron que no reciben capacitaciones, 1 menciona que sí, y 2 desconocen, lo que nos da a entender que la empresa no está brindando capacitaciones a sus colaboradores.

Tabla 17 *Considera mejora en el clima laboral*

		<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>	<u>Porcentaje válido</u>	<u>Porcentaje acumulado</u>
Válido	Si	2	14,3	14,3	14,3
	No	10	71,4	71,4	85,7
	Desconoce	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

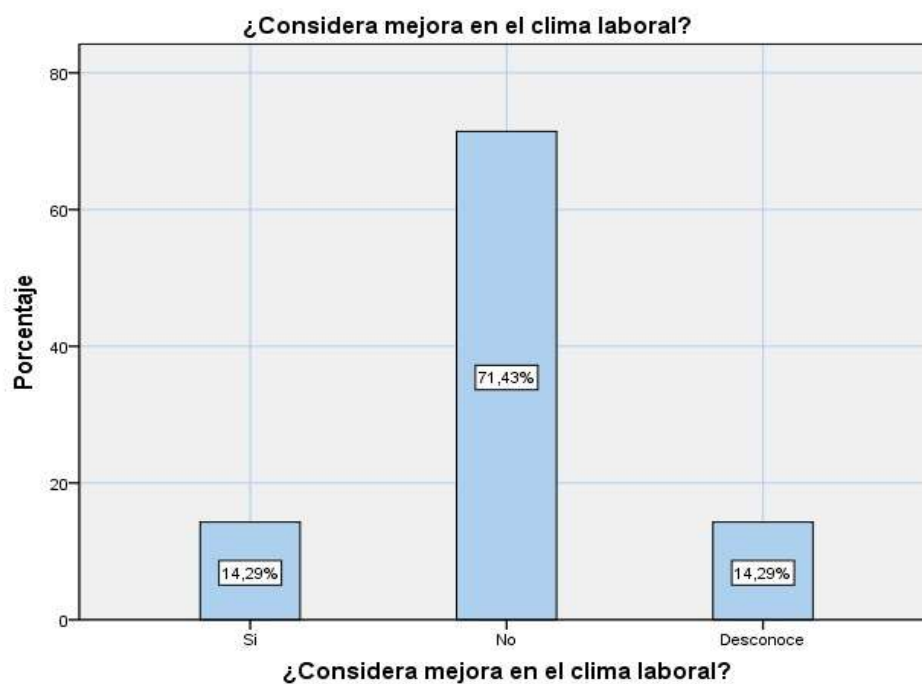


Figura 12. Considera mejora en el clima laboral

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de empresa en estudio.

#### *Análisis e interpretación de datos.*

En el resultado de la Tabla 17 y Figura 12, 10 no consideran mejoras en el clima laboral, 2 si y 2 desconocen. Los resultados son similares al anterior, de igual manera en este caso podemos indicar no existe mejoras en el clima laboral para los colaboradores de esta Agencia, se deduce que puede ser por falta de capacitaciones y la constante comunicación con el Líder de la Agencia.



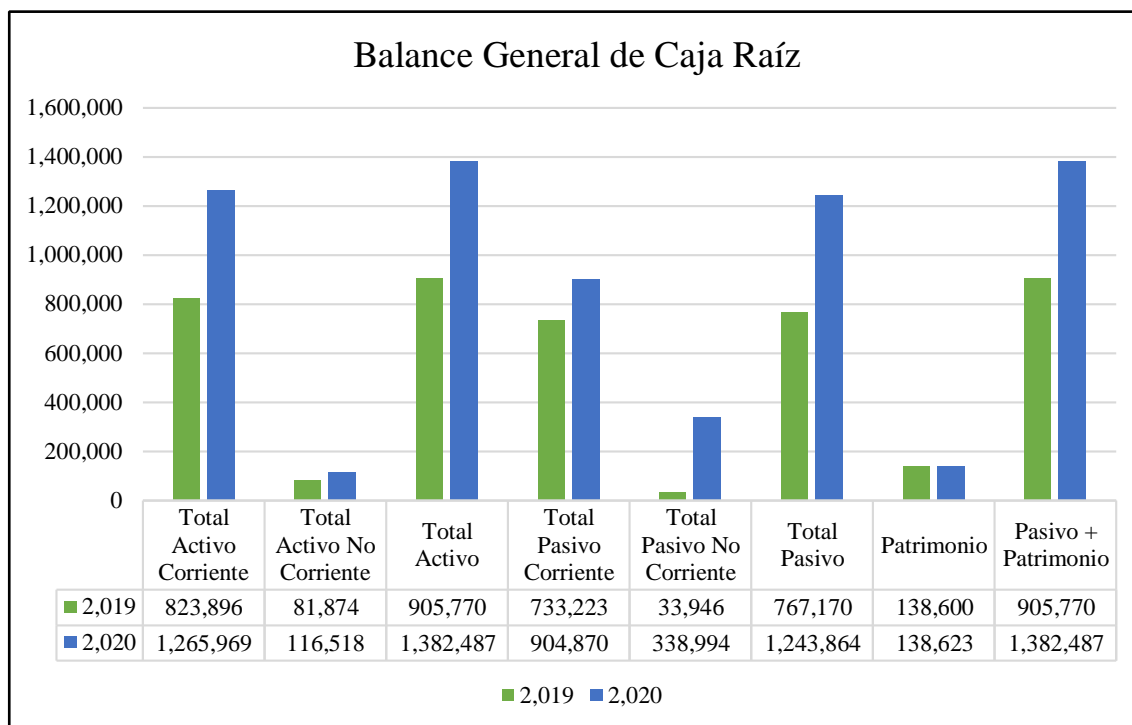
## Resultados del análisis documental

Se realizó la revisión y análisis de los Estados Financieros de Caja Raíz, obteniéndose la siguiente información:

Tabla 18 *Balance General Caja Raíz, periodo 2019 y 2020.*

<b>BALANCE GENERAL DE CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO RAÍZ</b>		
<b>(S/ Miles)</b>		
<b>ACTIVOS</b>		
<b>Activo Corriente</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Disponible	103,162	331,174
Fondos Interbancarios	0	0
Inversiones Netas de Provisiones	28,817	37,040
Créditos Netos	691,917	897,755
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>823,896</b>	<b>1,265,969</b>
<b>Activo No Corriente</b>		
Cuentas por Cobrar Netas de Provisiones	7,448	16,241
Rendimientos por Cobrar	11,383	40,906
Bienes Realizables	12,813	12,499
Inmuebles, Mobiliario y Equipo Neto	26,392	24,255
Otros Activos	23,838	22,617
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>81,874</b>	<b>116,518</b>
<b>Total Activo</b>	<b>905,770</b>	<b>1,382,487</b>
<b>PASIVOS</b>		
<b>Pasivo Corriente</b>		
Obligaciones con el Público	569,712	789,337
Depósitos del Sistema Financiero y Org. Int.	19,220	1
Fondos Interbancarios	0	0
Adeudos y Obligaciones Financieras	144,291	115,532
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>733,223</b>	<b>904,870</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>		
Cuentas por Pagar	20,631	321,567
Intereses y Otros Gastos por Pagar	11,371	15,457
Otros Pasivos	1,307	1,084
Provisiones	637	886
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>33,946</b>	<b>338,994</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>767,170</b>	<b>1,243,864</b>
<b>Patrimonio</b>	138,600	138,623
<b>Pasivo + Patrimonio</b>	<b>905,770</b>	<b>1,382,487</b>

Fuente: Caja Raíz.



*Figura 13.* Balance General Caja Raíz

Fuente: Caja Raíz.

En la figura 13, se ha detallado el balance general de caja Raíz del año 2019 y 2020, teniendo en cuenta que en el 2020 se tiene un activo mayor a diferencia del 2019; sin embargo, en cuanto al pasivo en el 2020 fue mayor al del 2019; así mismo el patrimonio aumento en el año 2020.

Tabla 19 Estado de Ganancias y Pérdidas Caja Raíz periodo 2019 y 2020.

<b>ESTADO DE GANACIAS Y PÉRDIDAS DE CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO RAÍZ (S/ Miles)</b>		
	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Ingresos Financieros	160,230	141,928
Gastos Financieros	44,253	48,713
<b>Margen Financiero Bruto</b>	<b>115,976</b>	<b>93,215</b>
Provisiones para Créditos Directos	22,002	8,844
<b>Margen Financiero Neto</b>	<b>93,974</b>	<b>84,370</b>
Ingresos por Servicios Financieros	11,805	4,442
Gastos por Servicios Financieros	1,004	901
Ganancia (Pérdida) por Venta de Cartera	30	0
<b>Margen Operacional</b>	<b>104,806</b>	<b>87,911</b>
Gastos Administrativos	86,792	74,501
<b>Margen Operacional Neto</b>	<b>18,013</b>	<b>13,410</b>
Provisiones, Depreciación y Amortización	12,119	9,144
Otros Ingresos y Gastos	-5,433	-2,870
<b>Resultado antes de Impuesto a la Renta</b>	<b>461</b>	<b>1,396</b>
Participación de Trabajadores		
Impuesto a la Renta	450	1,381
<b>Resultado Neto del Ejercicio</b>	<b>11</b>	<b>14</b>

#### **Análisis de Ratios:**

Se procede a analizar los Ratios de Liquidez y Rentabilidad de Caja Raíz SAA, utilizando las 2 razones financieras, las cuales se detalla a continuación:

**Razón de Liquidez:** Nos permite saber la capacidad que tiene nuestro negocio para tener efectivo disponible y así poder cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Tabla 20 Razón de Liquidez, periodo 2019 y 2020.

<b>RAZÓN DE LIQUIDEZ</b>		<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Liquidez general</b>	Activo corriente/Pasivo corriente	<b>1.12</b>	<b>1.40</b>
<b>Razón de Acidez</b>	(Act cte-inventario-gastos x pagar por anticipado)/pasivo corriente	<b>1.09</b>	<b>1.37</b>
<b>Razón de liquidez absoluta</b>	(Efectivo y equival + inversiones financieras) / Pasivo corriente	<b>0.18</b>	<b>0.41</b>
<b>capital de trabajo</b>	Activo corriente - Pasivo corriente	<b>90,673</b>	<b>361,089</b>

En cuanto a la liquidez general; Caja Raíz en el 2019 contaba con 1.12 y en el año 2020 con 1.40. Lo cual podemos decir que posee para el año 2020 mayor respaldo antes sus obligaciones a corto plazo.

En la prueba acida; observamos un 1.09 en el año 2019 y un 1.37 para el 2020, lo cual ha aumentado en un 0.28, si interpretamos en el año 2020 la cifra de 0.28 diríamos lo siguiente: Por cada sol que la empresa debe en el pasivo, tiene más de 20 céntimos para respaldarlo.

En razón de liquidez absoluta; interpretando la ratio de efectivo nos indica que la liquidez ha aumentado del año 2019 al 2020 en 0.23, es decir para el año 2019 que por cada sol que debe la empresa en el pasivo corriente, tiene 18 céntimos para cancelar. Y en el año 2020 por cada sol que tiene la empresa en el pasivo corriente, tiene 41 céntimos para cancelar.

En el capital de trabajo; podemos observar que la empresa ha aumentado su capital al 2020, lo cual la empresa puede afrontar sus gastos administrativos y de ventas.

**Razón de Rentabilidad:** Se usa para medir el nivel de ganancias que puede obtener una empresa con respecto a los activos de la misma o al capital que han aportado los socios.

Tabla 21 *Razón de Rentabilidad, periodo 2019 y 2020.*

<b>RAZÓN DE RENTABILIDAD</b>		2019	2020
<b>Rentabilidad Bruta sobre ventas(Margen Bruto)</b>	Utilidad Bruta *100/ Ventas Netas	72.38%	65.68%
<b>Rentabilidad de las ventas Netas</b>	Utilidad Neta *100/ Ventas Netas	58.65%	59.45%
<b>Rentabilidad Neta Patrimonial</b>	Utilidad Neta *100/ patrimonio neto	67.80%	66.86%
<b>Margen Operacional de Rentabilidad</b>	Utilidad Operativa *100/ Ventas Netas	65.41%	61.94%

En cuanto al margen bruto sobre ventas; podemos interpretar a nivel general que ha habido un gasto de no más del 65.68% en el último año en relación a las ventas netas. O podemos decir las ventas netas obtiene un 65.68% de la utilidad bruta para el año 2020.

En rentabilidad de las ventas netas; podemos decir que en el año 2019 hay un 58.65% y en el año 2020 un 59.45%, lo cual demuestra que ha habido buena efectividad de la gerencia de ventas, en conclusión, se ha tenido un buen control en las ventas para el año 2020.

En cuanto a la rentabilidad del patrimonio, nos permite concluir en los años 2019 y 2020 fue del 67.80% al 66.86% respectivamente es decir que no hubo una buena administración en relación a las ventas realizadas. Lo podemos interpretar para el año 2020 el patrimonio obtiene un 66.86% de la utilidad neta.

En cuanto al margen operacional de utilidad; podemos observar que Caja Raíz en el año 2019 generó una utilidad operacional del 65.41% y para el 2020 de 61.94%: por lo tanto, evidenciamos un decrecimiento de 3.47%, lo que indica que la empresa no puede cubrir sus gastos operativos con las ventas para el último año.

## Resultado de la entrevista

Se aplicó la entrevista al Administrador de caja raíz, obteniéndose la siguiente información:

Tabla 22 Cuestionario de entrevista realizada al Administrador de Caja Raíz.

Nº	Preguntas de la Entrevista	Respuestas
1	¿Cómo considera usted que la Perspectiva Financiera Contribuye a incrementar la rentabilidad y volumen de ventas?	Como empresa del ámbito financiero es obtener mayores utilidades y rentabilidad, para ello hacen proyecciones anuales en la estructura de costos y gastos, y en función al buen manejo de los recursos y cumplimiento de lo proyectado depende la ganancia o pérdida acumulada en el año, como Administrador soy el responsables de administrar y gestionar la cartera y los recursos de la Agencia que lideró, teniendo como premisas para alcanzar mejores niveles de rentabilidad, sobrepasar el nivel de ventas proyectado.
2	¿Respecto a la Perspectiva Clientes, considera que fidelizan a sus clientes y generan satisfacción en ellos? ¿de qué manera?	<p>Considero que sí estamos logrando alcanzar un buen nivel de fidelización y satisfacción de nuestros clientes, y es un aspecto en el cual hay mucho por explotar. La manera como garantizamos el nivel de satisfacción de nuestros clientes, así como su fidelización es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindamos una amplia gama de servicios y productos financieros para atender las diversas necesidades de nuestros clientes.</li> <li>• Brindar información clara, precisa y transparente a nuestros clientes, para evitar malos entendidos, etc.</li> </ul>
3	¿Considera que mediante la Perspectiva de Procesos Internos aumenta la productividad y mejore el rendimiento financiero? ¿de qué manera?	Desde mi apreciación, si mejoramos los procesos claves de la empresa (procesos internos) y los alineamos con los objetivos podremos aumentar el nivel de productividad y a su vez mejorar el rendimiento financiero. En lo que respecta a aprobaciones de créditos y desembolsos, la Agencia ha creído conveniente tomar algunas decisiones en dicho proceso para poder ser más dinámicos ya que inicialmente era muy burocrático y lento el proceso. Las acciones tomadas fueron dividir grupos y establecer horarios para la presentación de créditos y para los desembolsos establecer horarios de preferencia en las mañanas ya que hay menos afluencia de público. Estas acciones nos permiten aumentar los niveles de producción y mejorar
4	¿Respecto a la Perspectiva de	el tiempo de respuesta a los clientes.

<p>Aprendizaje y Crecimiento, considera que existen deficiencias en la capacitación del personal y el clima laboral? Explique.</p>	<p>Considero que hay ciertas deficiencias y debilidades por parte de la empresa en el aspecto de capacitación del personal, considerando que no se aprecia durante el desarrollo del año un plan de capacitación para el personal directamente relacionados con los clientes, considerando que el personal es el primordial recurso con el que cuenta la entidad para desarrollarse y lograr el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>Tengo que agregar que si bien es cierto se dan algunas capacitaciones durante el año, pero son muy esporádicas.</p>
--	---

---

Fuente: Elaboración propia

### ***Análisis e interpretación.***

Como se puede observar muy claramente en las respuestas otorgadas por el Administrador, en esta agencia él es el responsable de administrar y gestionar la cartera y los recursos, teniendo como premisas para alcanzar mejores niveles de rentabilidad, sobrepasar el nivel de ventas proyectado, de esta manera se logra aumentar el nivel del ingreso financiero. Además, si logran alcanzar buen nivel de fidelización y satisfacción en los clientes, pero aun así se considera que es un aspecto en el cual hay mucho por explorar; teniendo en cuenta los productos y servicios ofrecidos y la atención brindada al público en general.

Se considera que habiendo mejora en los procesos internos y los objetivos de la empresa estos pueden aumentar el nivel de productividad y a su vez el rendimiento financiero, a lo que se refiere son los productos y servicios brindados (procesos de aprobaciones y desembolsos de créditos). Sin embargo, existen ciertas deficiencias por parte de la empresa respecto a la capacitación de personal, no desarrollando un plan de capacitaciones, considerando que el personal es el primordial recurso con el que cuenta la entidad para desarrollarse y lograr el cumplimiento de los objetivos.

## **B. Establecer propuestas de valor en Crac Raíz SAA**

Para el desarrollo del segundo objetivo específico, en cuanto a las dimensiones mencionadas en el cuadro de Operacionalización, se tiene:

### Resultados de la encuesta.

Se optó por aplicar un cuestionario a los colaboradores de Caja Raíz, cuyos resultados se muestran a continuación:

Tabla 23

*Se mantiene la calidad de los productos a través del tiempo para retener a los clientes*

		<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>	<u>Porcentaje válido</u>	<u>Porcentaje acumulado</u>
Válido	Totalmente de acuerdo	6	42,9	42,9	42,9
	Acuerdo	6	42,9	42,9	85,7
	Desacuerdo	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

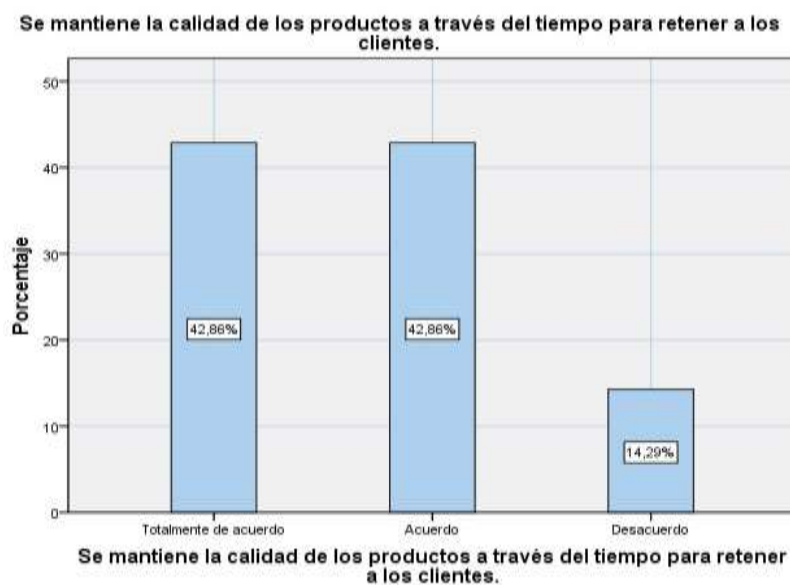


Figura 14. Se mantiene la calidad de los productos a través del tiempo para retener a los clientes

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de empresa en estudio.

### *Análisis e interpretación de datos.*



En el resultado de la Tabla 23 y Figura 14, la mayoría de colaboradores dijeron estar totalmente de acuerdo y acuerdo. Considerando que se conserva la calidad de los productos con el fin de retener a los clientes, de esta manera seguir incrementado las ventas y por ende el rendimiento económico.

Tabla 24 *Se brindan servicios oportunos y de calidad lo cual se reflejan con la satisfacción de los clientes*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	6	42,9	42,9	42,9
	Acuerdo			8	57,1
	Total			14	100,0

Fuente: Elaboración propia

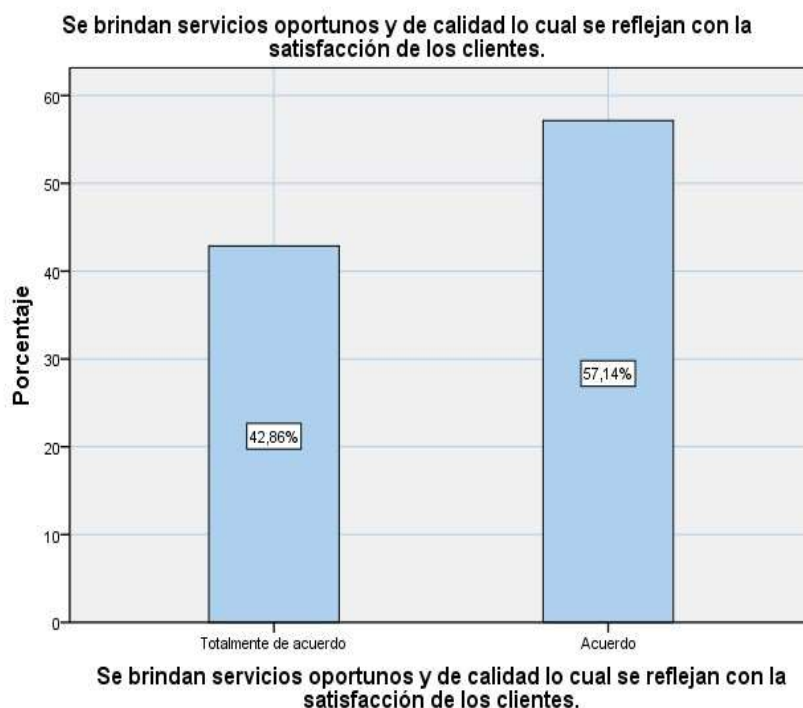


Figura 15. *Se brindan servicios oportunos y de calidad lo cual se reflejan con la satisfacción de los clientes*

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de empresa en estudio.

*Análisis e interpretación de datos.*

En el resultado de la Tabla 24 y Figura 15, todos los colaboradores dijeron estar totalmente de acuerdo y acuerdo. Se considera que con estos resultados se refleja la satisfacción de los clientes respecto a la calidad de servicios y productos brindados oportunamente.

Tabla 25 *Permite ofrecer productos y servicios de valor para el cliente y brindarle soluciones que no encuentra en la competencia*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	6	42,9	42,9	42,9
Acuerdo	7	50,0	50,0	92,9
Desacuerdo	1	7,1	7,1	100,0
<u>Total</u>	<u>14</u>	<u>100,0</u>	<u>100,0</u>	

Fuente: Elaboración propia

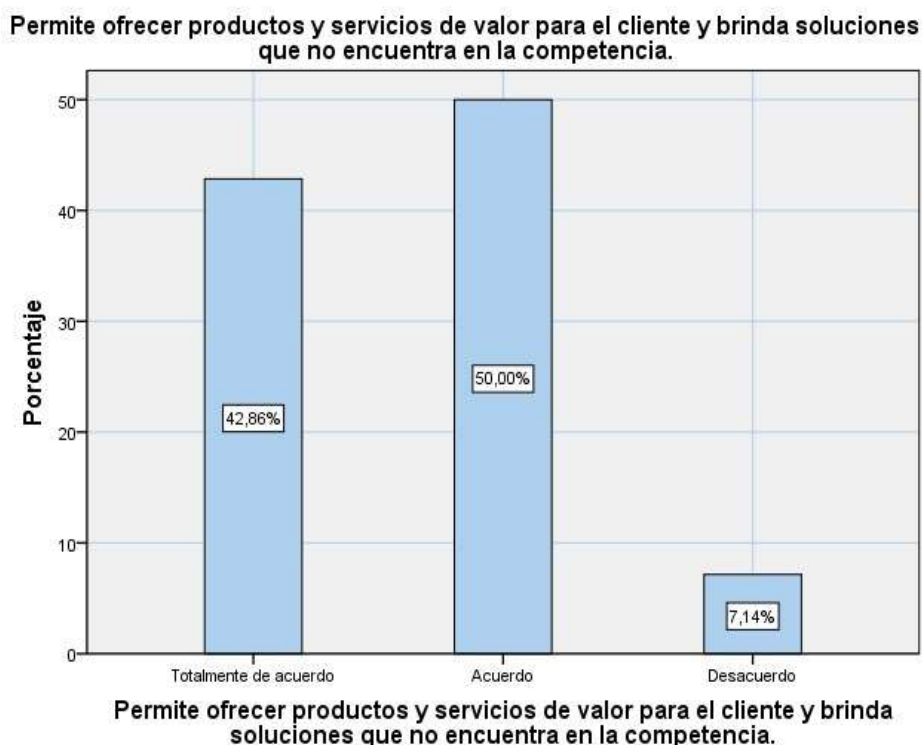


Figura 16. Permite ofrecer productos y servicios de valor para el cliente y brindarle soluciones que no encuentra en la competencia

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de empresa en estudio.

*Análisis e interpretación de datos.*

En el resultado de la Tabla 25 y Figura 16, la mayoría de colaboradores indican que ofrecen productos y servicios de valor a los clientes, así como brindar soluciones que no encuentran en la competencia, este último puede ser atención de calidad y facilidades de pago, que es lo que la mayoría de clientes buscan.

Tabla 26 *La imagen se refleja ante el cliente interno y externo, respecto los productos y servicios brindados*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	6	42,9	42,9	42,9
Acuerdo	8	57,1	57,1	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



Figura 17. Permite ofrecer productos y servicios de valor para el cliente y brindarle soluciones que no encuentra en la competencia

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de empresa en estudio.

### *Análisis e interpretación de datos.*

En el resultado de la Tabla 26 y Figura 17, todos los colaboradores dijeron estar totalmente de acuerdo y acuerdo. Se considera que la imagen de la empresa se refleja tanto en los clientes internos como externos, y en los productos y servicios brindados.

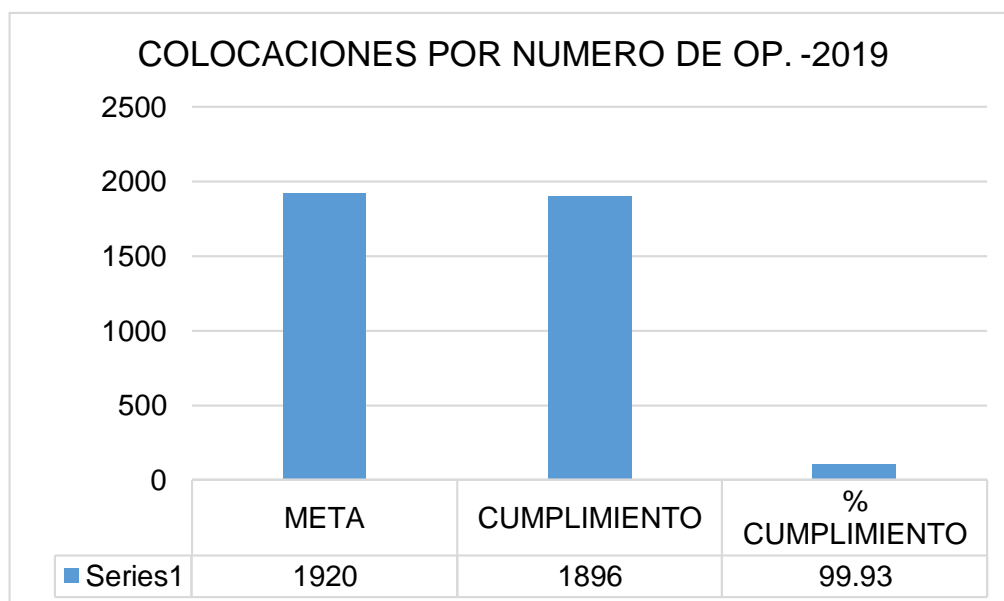
### Resultados del análisis documental

Se realizó la revisión del reporte de colocaciones de Caja Raíz – Agencia Bagua Grande, obteniéndose la siguiente información:

Tabla 27 Cuadro de colocaciones – 2019.

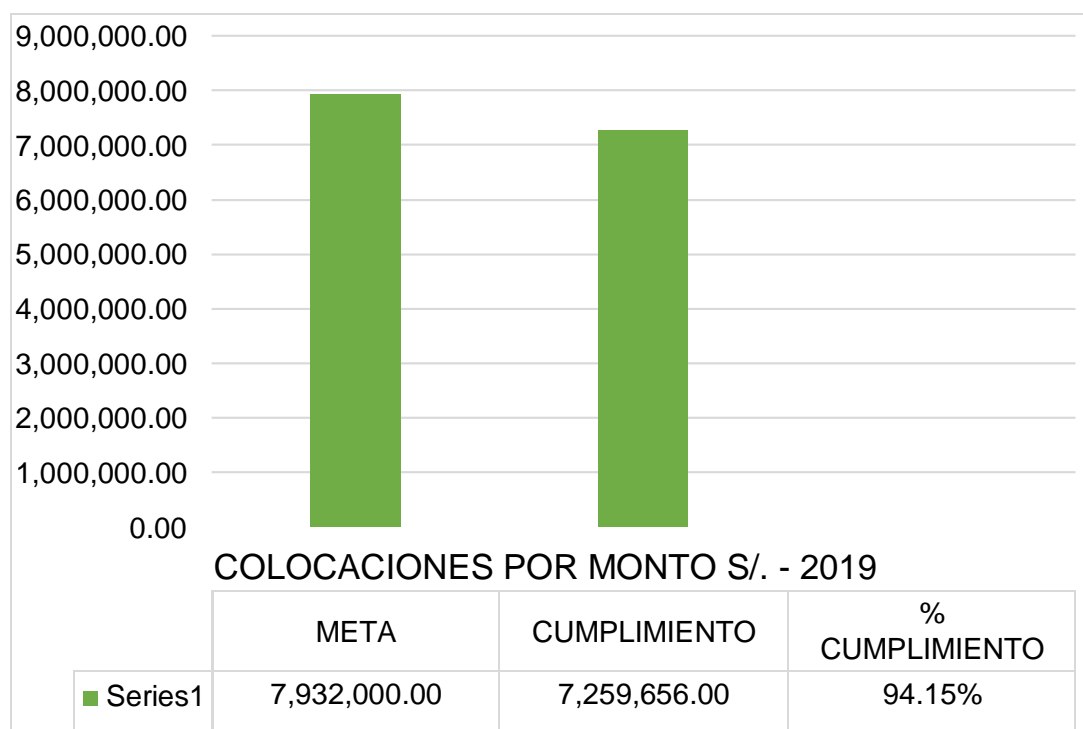
MES	AÑO 2019					
	Meta otorgada de colocaciones por agencia en N° de operaciones y monto en s/. (productos en general).		Cumplimiento a la meta otorgada en colocaciones (préstamos)			
	N° Op	Monto S/.	N° Op	%	Monto S/.	%
ENERO	154	874,000.00	153	99.35	908,727.00	103.97
FEBRERO	141	805,000.00	130	92.20	713,768.00	88.67
MARZO	113	750,000.00	159	140.71	803,384.00	107.12
ABRIL	166	1'004,000.00	141	84.94	653,762.00	65.11
MAYO	194	1'331,000.00	187	96.39	1'069,144.00	94.53
JUNIO	173	1'033,000.00	129	73.30	651,656.00	63.00
JULIO	146	848,000.00	152	104.11	892,028.00	105.19
AGOSTO	155	870,000.00	174	113.73	903,737.00	103.88
SETIEMBRE	159	933,000.00	163	102.52	1'020,822.00	109.41
OCTUBRE	177	959,000.00	174	98.31	1'014,984.00	105.84
NOVIEMBRE	172	934,000.00	163	93.02	865,937.00	92.71
DICIEMBRE	170	959,000.00	171	100.59	866,657.00	90.37
<b>TOTAL</b>	<b>1920</b>	<b>7'932,000.00</b>	<b>1896</b>	<b>99.93</b>	<b>7'259,656.00</b>	<b>94.15</b>

Fuente: Caja Raíz



*Figura 18.* Colocaciones por número de operaciones.

Fuente: Caja Raíz



*Figura 19.* Colocaciones por monto en s/.

Fuente: Caja Raíz

En la figura 18 y 19, se han detallado el cumplimiento de colocaciones que mes a mes otorgan a cada agencia, dependiendo de la cantidad de funcionarios, las metas otorgadas son en general por los diversos productos, por número de operaciones y monto, respecto al año 2019 donde se podrá observar que pese a los esfuerzos que algunos colaboradores hacen para cumplir con las metas asignadas, no se ha logrado cerrar el periodo con el 100% de cumplimiento para ambos casos. Esto se debe a que 1 ó 2 colaboradores no están poniendo todo su esfuerzo para cumplir con la meta asignada, ya que estos resultados son a nivel de agencia.

### ***C. Identificar las perspectivas del Balance Scorecard (BSC) que contribuyen en la creación de propuesta de valor en Crac Raíz SAA***

El desarrollo de la propuesta de Balanced Scorecard a fin de contribuir la creación de propuesta de valor, después de haber recolectado y analizado la información necesaria, se diseñará un plan de capacitación y entrenamiento a los colaboradores, así como las cualidades que deben mostrar para alcanzar un excelente trabajo individual y corporativo que deriven al cumplimiento de los objetivos de manera más efectiva y eficiente. La cual se realizará en el numeral 3.3 denominado “Aporte Práctico”.

En el desarrollo de las perspectivas de Balanced Scorecard donde se halló mayor deficiencia es:

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

Con el resultado del cuestionario realizado se logró evidenciar que en este punto hay más porcentaje de respuesta negativa ante el clima laboral y las capacitaciones realizadas al personal, por tal motivo se reforzará en este punto por medio de la propuesta.

### **3.2. Discusión de resultados**

La actual investigación tiene por objetivo general; Proponer de qué manera el Balanced Scorecard (BSC) contribuye en la creación de propuesta de valor en Crac Raíz SAA – Agencia Bagua Grande 2019. De esto según lo investigado se obtiene que caja raíz Bagua Grande requiere de manera primordial la implementación de capacitaciones para el

personal en general, de manera que esto permita a que el personal lleve a cabo de manera más efectiva sus actividades; mediante ello medir la capacidad que tienen los colaboradores de la empresa para aprender, innovar y mejorar está relacionada con su habilidad de crear y ofrecer valor.

En el primer objetivo específico: Proponer el Balanced Scorecard (BSC) en Crac Raíz SAA. Se aplicó un cuestionario que estuvo dirigido a 14 colaboradores de la entidad, con ello se hizo una prueba de fiabilidad a través del programa Estadístico SPSS, por lo que se obtuvo una fiabilidad del 0.726 % se puede afirmar que el cuestionario es aplicado es confiable, tras aplicar este instrumento, se obtiene que la agencia tiene rentabilidad y productividad pero no al 100% , es decir no se viene cumpliendo con los objetivos en su totalidad, esto nos da a entender que debido a que no existe un buen clima laboral de agencia, y la empresa no brinda capacitaciones a los colaboradores.

Posteriormente esta información también se contrasto a través del análisis documental, así es que verificamos el reporte de colocaciones de caja Raíz, del año 2019. Donde se puede evidenciar que no todos los colaboradores están cumpliendo con las metas establecidas, aún falta un porcentaje de ellos que logren los mismos resultados, es decir tiene que haber un trabajo en equipo para que juntos logren alcanzar las metas establecidas por parte de la entidad.

Los resultados de la presente investigación fueron conseguidos mediante encuestas, entrevista y análisis documental, quedando registro de todas las tareas indicadas, por medio de cuestionarios llenados y documentación emitida por la empresa.

Con los resultados obtenidos del primer objetivo se contrasta con la investigación de (Hernández y Sánchez, 2017), donde se concluye que “el diseño de gestión Balanced Scorecard perfeccionará el registro de los resultados de la compañía Transportes Yakos SAC, ya que la compañía no posee una técnica de gestión y en el futuro logrará registrar apropiadamente sus operaciones y alcanzar sus objetivos”.

Así mismo, esta conclusión se contrasto con la información de (Quesada, 2010, párr. 5), donde mencionó que el Balanced Scorecard puede apoyar a reconocer el 20% de los métodos clave que forman el 80% del valor en su compañía, examinar si dichos métodos están resistiendo apropiadamente los objetivos estratégicos y crear las mejoras que debieran implementarse para que los métodos claves consigan ordenarse con la estrategia del negocio.

En el segundo objetivo; establecer propuestas de valor en Crac Raíz SAA, Se aplicó un cuestionario que estuvo dirigido a 14 colaboradores de la entidad, con ello se hizo una prueba de fiabilidad a través del programa Estadístico SPSS, por lo que se obtuvo una fiabilidad del 0.911% se puede afirmar que el cuestionario aplicado es confiable, se obtiene que la empresa aún no logra generar valor con totalidad en sus cliente, refiriéndose que la diferencia apropiada es aquella que accede brindar servicios y productos de valor para el cliente y de ofrecerle salidas que no hallará en la competencia.

Así mismo, se realizó una entrevista al administrador de agencia Bagua Grande, con ello se obtuvo que se viene coordinando cambios en los diferentes procesos de desembolsos, atención al cliente, etc.; esto con el fin de perfeccionar el tiempo de atención y brindar mejores servicios a los clientes, adicional mencionó que no vienen recibiendo capacitaciones.

Con los resultados del segundo objetivo se contrasta con la investigación que realizó (Guajardo, 2017), donde concluye que una de las perspectivas más notables del modelo para la División, es la perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje, lo que es permanente con el elemento más notable de la DFZ, el factor humano. Lo que se relaciona verdaderamente con el alto nivel de especialización y profesionalismo del mismo.

Así mismo (Altair, 2005, p. 6). Manifiesta que para obtener el desarrollo se requiere que con los servicios y productos que se brindan, cree clientes satisfechos de tal modo que se convierta en aumento en los ingresos y por lo tanto apoye al incremento. Alineación, accede ordenar todos los recursos (humanos, segmentales, financieros, entre otros) hacia la estrategia, permeando así la misión de la corporación a los distintos niveles organizacionales.

En el tercer objetivo específico, Identificar las perspectivas del Balance Scorecard (BSC) que contribuyen en la creación de propuesta de valor en Crac Raíz SAA. Dentro del Balanced Scorecard identificamos cuatro perspectivas la cual proporciona un balance entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados esperados y los generadores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más dóciles y subjetivas. Estas son: perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

En los 4 rubros se incluyen los métodos en su totalidad que requiere la entidad para un buen desempeño y deben tener en cuenta para fijar los indicadores clave de la empresa.



Es primordial el balance entre estas categorías ya que es lo que permite el equilibrio entre los métodos internos que se relacionan con los trabajadores, creación, capacitación, etc.; así como los externos que van relacionados a los clientes y accionistas. Por otro lado, se estima que existe también un balance entre los indicadores que manifiestan resultados principalmente en la utilidad, los que consideran el desarrollo de la compañía en un futuro como lo es el crecimiento del talento humano.

Con los resultados del tercer objetivo se contrasta con la investigación que realizó (Cortez y Zelada, 2017), donde concluye que “se evidenció que la aplicación del BSC, dentro de la Gestión Operativa de la compañía ha alcanzado conseguir los objetivos trazadas en las perspectivas de aprendizaje y procesos internos, optimizando así la gestión actual”.

Todos los instrumentos aplicados han sido validados por 2 jueces expertos en el tema, haciendo que estos instrumentos sean confiables y fácil de interpretar.

La necesidad de contar y aplicar la propuesta de Balanced Scorecard, ayudaría a perfeccionar los resultados de la empresa, así como crear valor en los colaboradores brindando un servicio oportuno y de calidad, así mismo en los clientes, llegándolos a fidelizarlos y beneficiándolos con tasas más bajas que la competencia.

Por otro lado, teniendo un correcto procedimiento para la formación de los colaboradores, se lograría tener mejor calidad de servicios respecto a la atención de clientes, mediante ello llegar a que los usuarios y clientes se encuentren satisfechos por los productos y servicios recibidos.

Por esta razón estos resultados se pueden aplicar en futuras investigaciones, ya sea para aplicar a entidades financieras o cualquier empresa pública o privada, donde se desee implementar el Balanced Scorecard con el objetivo de crear valor. Con la implementación del Balanced Scorecard se llegaría mejor a los resultados requeridos.

### **3.3. Aporte Científico**

#### **PROPONER EL OTORGAMIENTO DE CREDITOS POR CONVENIO Y DISEÑAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO PARA LOS COLABORADORES DE CAJA RAIZ – AGENCIA BAGUA GRANDE**

##### **3.3.1. Generalidades de la Empresa**

La capacitación y entrenamiento al personal se refiere a un proceso de inducción que reciben los colaboradores desde el primer día que ingresen a laboral, así mismo las capacitaciones deben continuar durante el tiempo que permanezcan en la empresa, con este proceso los colaboradores conocerán a detalle los productos y servicios a ofrecer, de esta manera brindaran atención transparente y precisa al cliente.

Para las entidades del sector financiero este punto es primordial, porque al contar con personal capacitado permitirá brindar una adecuada atención al cliente, por lo tanto, estos quedaran satisfechos con los servicios y productos recibidos.

##### **Introducción.**

En esta investigación se analizaron variables respecto al Balance Scorecard y sus perspectivas, siendo una la financiera, que permita incrementar las ventas, y la de aprendizaje y crecimiento que permita crear valor en los colaboradores y clientes. Dado que en la actualidad la deficiencia de que los colaboradores no se encuentren capacitados y entrenados y con los conocimientos necesarios para brindar una excelente atención, hace que no exista satisfacción en los clientes respecto a los productos y servicios brindados, y de esta manera dificulta cumplir eficientemente con los objetivos establecidos.

Una correcta y adecuada información brindada al cliente, otorgada con transparencia, hace crear confianza, de acuerdo a lo recibido el cliente se fideliza con quien está brindando la información y por ende con la empresa. La Perspectiva de aprendizaje y crecimientos está relacionada al personal y clientes, este rubro proporciona la infraestructura que facilita que se obtengan los resultados deseados en los otros tres rubros, es decir son los generadores imprescindibles para lograr resultados excelentes en las tres primeras perspectivas.

Actualmente existen múltiples entidades creadas para ofrecer servicios a la comunidad en general y con ello mejorar la calidad de vida, y mediante los préstamos ayudando hacer crecer su negocio de cada uno de ellos, y puedan satisfacer sus necesidades.

Por ello es que el aprendizaje del personal es de vital importancia tanto en instituciones públicas como privadas, así como en las pequeñas empresas, por que ayuda a que los procesos de atención al cliente interno como externo se realicen de forma correcta y de esta manera medir los resultados de la empresa.

Si una empresa o entidad no le da suficiente importancia al desarrollo del personal, está totalmente destinada a permitir que sus clientes no se encuentren satisfechos con los servicios recibidos, y no se fidelicen, así como, los colaboradores no tengan permanecía en la misma.

### **Fundamentación.**

#### ***Perspectivas financieras.***

Las medidas de acción financiera dicen si la estrategia de una compañía, su puesta en uso y elaboración, están ayudando al progreso del mínimo admisible. Los objetivos económicos acostumbran vincularse con la medida, rentabilidad, por ejemplo, los rendimientos del capital empleado, por los ingresos de explotación, o más actualmente por la estimación añadida económica. Otros objetivos financieros logran ser el ligero aumento de las ventas o la generación de cash flow (Vega, 2015).

#### ***Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento.***

A esta perspectiva se le conoce como clave en el triunfo de la ejecución del Balanced Scorecard considerando que en la actualidad gran parte de los diseños de gestión consideran al talento humano como un activo indispensable en el éxito de la organización por medio de su desenvolvimiento. Es por ello que parte significativa de los indicadores de BSC para lograr los objetivos estratégicos son los que están conexos con el progreso y aumento de los individuos en la compañía. Del mismo modo en esta perspectiva es primordial tener en cuenta aspectos como la tecnología al servicio de los trabajadores, la competitividad de la compañía y la estructura organizacional, etc. (Pérez, 2015).

### **Importancia.**

El objetivo fundamental de las instituciones financieras o cualquier agrupación es brindar servicios de rubro financiero que van desde los simple intermediarios y recomendación al rubro de los seguros o créditos bancarios. Se dice que para serlo verdaderamente una entidad bancaria debe ubicar su trabajo en los métodos financieros dentro del mercado de seguros, en el mercado de valores o en banca. De esta manera, este tipo de compañías se ocupan de intermediar en la totalidad de las gestiones de fondos originados de los ámbitos públicos y privados. (Sánchez, 2020, párr. 1-2).

En este contexto la Perspectiva Financiera, por lo general incluye objetivos de índole estratégico como el incremento de los ingresos, el aumento en las utilidades, la mejora en las operaciones y utilización de recursos y capital.

Algunos indicadores comunes en esta perspectiva son:

- Ingresos
- Utilidad neta
- Valor económico agregado
- Margen operativo
- Margen de contribución
- Retorno de la inversión
- Flujo de caja
- Precio de la acción

La importancia de esta perspectiva radica en dar a conocer a los accionistas información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero de la empresa y conocer si el negocio está siendo rentable de acuerdo a las metas estratégicas establecidas.

En este contexto la perspectiva de aprendizaje y crecimiento reconoce las capacidades en las que debe resaltar la empresa con el fin de alcanzar métodos internos de mayor relevancia que fomenten valor para los empresarios y clientes. Esta consta de tres capacidades:

- Capacidad del colaborador, medidas con su grado de educación y destreza, encuesta acerca el grado de satisfacción, rotación de colaboradores,

proporción de empleados que ingresan a la entidad cada cierto tiempo y su rendimiento.

- Capacidades del sistema de información, medidas de acuerdo al porcentaje de colaboradores de primera fila con acceso a información del cliente y porcentaje del procedimiento de la compañía con retroalimentación de tiempo real.
- Motivación y permiso de potestad, medidas con un conjunto de recomendaciones puestas en práctica.

La perspectiva de formación y crecimiento, debe ver con la infraestructura que la entidad debe trabajar para fomentar una mejora y crecimiento a largo plazo. (Rodríguez, 2013).

### **Reseña Histórica.**

Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz SAA, con RUC 20231269071, con domicilio legal en Ca. Los Cisnes N° 222 – San Isidro – Lima, tiene como Gerente General al Sr. Carlos Enrique Rabines Sánchez.

Es una entidad financiera autorizada por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

Sus inicios fue 1999, fecha en que se constituye Edpyme Raíz con el objetivo de contribuir a sosteniblemente al desarrollo de nuestro país, mediante la presentación de servicios crediticios.

Es así que inician un camino de desarrollo y consolidación en el mercado, bajo una cultura de servicio centrada en la inclusión financiera y el bienestar de sus clientes.

En mayo del 2016 reafirmando su compromiso de brindar mejores oportunidades a nuestros clientes, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, mediante resolución N° 3006-2016, autorizo la fusión con Caja de Ahorro y Crédito Chavín, una institución con alta trayectoria en el Perú

Así, juntos han conformado Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, una sociedad microfinanciera sólida, que brinda productos crediticios y de ahorros, y con presencia de departamentos en nuestro país.

### **Misión.**

Acompañamos el desarrollo de sus emprendimientos proporcionando servicios y productos financieros oportunos y adecuados a sus necesidades.

**Visión.**

Contribuir al desarrollo de las familias y personas emprendedoras del Perú, facilitando los servicios y productos financieros que demanden.

**Valores.**

*Equidad*, reconocimiento del valor de las partes y de su justiprecio en todas sus relaciones.

*Oportunidad*, valorar la puntualidad en el cumplimiento de los planes y las metas. Servicio oportuno, en el lugar, la forma, el trato y el momento correcto.

*Creatividad*, trabajar y desarrollar nuestras actividades pensando siempre en cómo mejorar o como innovar para beneficio de nuestro cliente y nuestra organización.

*Transparencia*, es la calidad de la información interna y externa que genera, así como en el comportamiento ético de sus integrantes.

## Organigrama

# ORGANIGRAMA GENERAL DE RAÍZ



Figura 20. Organigrama de Caja Raíz

Fuente: Memoria anual de Caja Raíz





## ORGANIGRAMA AGENCIA BAGUA GRANDE

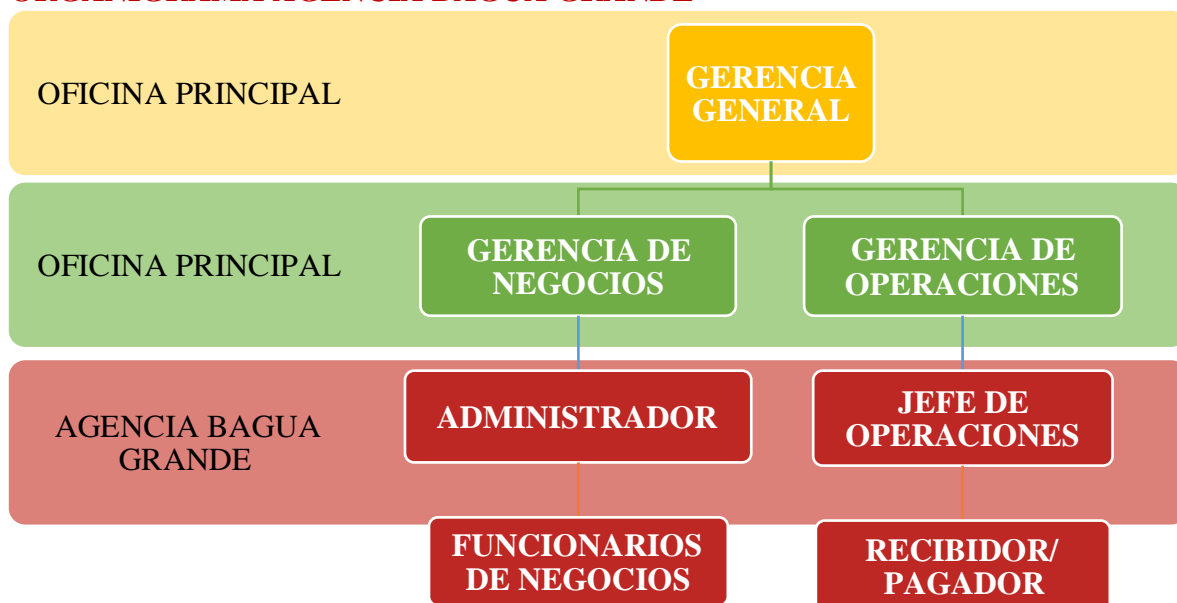


Figura 21. Organigrama de Caja Raíz - Bagua Grande

Fuente: Caja Raíz - Bagua grande

### ***Administrador.***

Tiene como funciones; encargado de agencia, responsable del personal de negocios, realizar comité de créditos, aprobar créditos según su autonomía, realizar visitas predeembolsos, supervisar créditos post desembolso, organizar las gestiones de operativos de mora y comunicar la proyección de desembolsos diarios al jefe de operaciones.

### ***Jefe de Operaciones.***

Tiene las siguientes funciones; encargado de agencia en ausencia del administrador, responsable del personal de operaciones, atención al usuario, realiza desembolsos, apertura de cuentas ahorros, arqueo diarios y mensuales de caja y bóveda, responsable de bóveda, administra material de oficina, archivo, sistemas, etc.

### ***Recibidor/Pagador.***

Responsable de realizar diversos pagos en caja, custodiar el dinero durante las operaciones, maneja caja chica.

### ***Funcionarios de Negocios***

Responsables de promocionar, evaluar y presentar créditos ante el comité, realizar seguimiento de cobranza menor a 30 días, hacer visitas a clientes nuevos y recurrentes antes del otorgamiento de créditos.

### ***3.3.2. Objetivos de la Propuesta***

#### **Objetivo Principal.**

Proponer el otorgamiento de créditos por convenio y diseñar un plan de capacitación y entrenamiento a los colaboradores, así como las maneras que deben mostrar para alcanzar un excelente desenvolvimiento personal y en equipo que deriven a cumplir los objetivos de manera más efectiva y eficiente.

#### **Objetivos Específicos.**

Proponer el otorgamiento de créditos por convenio (descuento por planilla) para colaboradores del sector público UGEL Utcubamba.

Establecer un plan de capacitaciones en línea para todos los colaboradores, mediante la aplicación zoom.

Elaborar un cronograma de capacitaciones para personal de Caja Raíz - Agencia Bagua grande.

### ***3.3.3. Desarrollo de la Propuesta***

#### **Plan de Acción.**

Se propondrá el otorgamiento de créditos por convenio (descuento por planillas) para colaboradores del sector público UGEL Utcubamba, y se diseñará un plan de capacitación y entrenamiento a los colaboradores dependiendo de la etapa en que se encuentre, a partir de su ingreso y permanencia en la empresa, con el objetivo incrementar las ventas y lograr resultados efectivos y eficientes respecto a desempeño de los colaboradores y los servicios que brinden a los clientes.

**Objetivo 1. Proponer el otorgamiento de créditos (descuento por planillas) para colaboradores del sector público – UGEL Utcubamba.**

Con esta propuesta se busca incrementar las ventas, con menor riesgo de deudas morosas y/o impagas, así se obtendrá mayor rentabilidad. Esta propuesta va dirigido a colaboradores del sector público como UGEL Utcubamba.

Para personal de la UGEL el monto y plazo a otorgar lo establecerá la entidad financiera dependiendo a sus ingresos y capacidad de pago, así como si es personal nombrado y/o contratado.

Tabla 28 *Características del convenio.*

<b>CARACTERÍSTICAS</b>		
<b>DEFINICIÓN DEL PRODUCTO</b>	<b>FINANCIAMIENTO</b>	<b>PLAZO</b>
Prestamos dirigidos a colaboradores de UGEL Utcubamba, los pagos de cuotas se realizan a través de descuento por planillas, gracias a un contrato de mutuo acuerdo entre la institución y Caja Raíz.	Monto mínimo..... Monto máximo.....	Desde ..... Hasta ..... (Según las condiciones del convenio).
<b>REQUISITOS Y DOCUMENTOS</b>		
<b>REQUISITOS</b>	<b>DOCUMENTOS</b>	
Colaboradores de UGEL Utcubamba Nombrados y/o contratados (de acuerdo al convenio).	<input type="checkbox"/> DNI titular. <input type="checkbox"/> Solicitud del préstamo debidamente firmada. <input type="checkbox"/> Ultimas Boletas de pago. <input type="checkbox"/> Carta de autorización de descuento por planilla. <input type="checkbox"/> Recibo de servicios. <input type="checkbox"/> Seguro de desgravamen. <input type="checkbox"/> Otros documentos estipulados de acuerdo al convenio firmado.	
<b>BENEFICIOS DEL PRÉSTAMO</b>		

<b>RENOVACIÓN Y AMPLIACIÓN</b>	<b>EXONERACIONES</b>	<b>COMPRA DE DEUDA</b>
Renovación o ampliación del préstamo de acuerdo a las condiciones estipuladas en el convenio.	Verificación laboral exonerada, y otros estipulados en convenio.	Consolida tus deudas a tasas preferenciales y bajo el sistema de descuento por planilla.
<b>TASAS Y COMISIONES</b>		
<b>COMISIONES</b>	<b>CONCEPTOS GRATUITOS</b>	<b>TASAS</b>
Seguro desgravamen	<input type="checkbox"/> Cancelación anticipada total o parcial. <input type="checkbox"/> Adelanto de cuotas. <input type="checkbox"/> Envío de estado de cuenta virtual y otros según lo estipulado en convenio.	Independientes según convenio.

Fuente: Elaboración propia

**Objetivo 2. Establecer un plan de capacitaciones en línea para todos los colaboradores, mediante la aplicación zoom.**

Con este plan de capacitaciones se logrará capacitar a los colaboradores en tiempo real, implicando labores significativas como pueden ser el contar con personas con el conocimiento respectivo que apoyen a los colaboradores a desempeñarse mejor, conseguir la comunicación mediante toda la organización y proveer a los trabajadores de herramientas y tecnología apropiada que les permitan desarrollar de manera más efectiva sus funciones; mediante ello medir la capacidad con la que cuentan los trabajadores de la entidad para desarrollarse, innovar y mejorar está relacionada con su destreza de crear y ofrecer valor.

De tal manera que se lograría lo siguiente:

### ***Capacidad de los colaboradores.***

- ☐ Satisfacción de los colaboradores.
- ☐ Retención de los colaboradores.
- ☐ Rendimiento de los colaboradores.

### ***Capacidad de los medios de información.***

- ☐ Porcentaje de procedimientos que brindan retroalimentación en tiempo real.
- ☐ Índice de acceso a la información fundamental.
- ☐ Porcentaje de colaboradores de atención al usuario de forma directa que cuentan con información para ejercer sus funciones.

### ***Motivación.***

- ☐ Cantidad de recomendaciones por colaborador.
- ☐ Progreso en los procedimientos.
- ☐ Planes realizados por el personal.

Adicional a lo antes mencionado, lo que se busca con esta propuesta es lograr mantener el distanciamiento social debido a la coyuntura que venimos atravesando, teniendo en cuenta la capacitación las pueden recibir los colaboradores desde su PC o desde su teléfono celular otorgado por la misma entidad, y posterior a ello puedan recibir de manera electrónica el material utilizado que pueden ser presentaciones en PPT.

### ***Herramienta a utilizar: Zoom***

- ☐ Permite programar las sesiones.
- ☐ Permite reuniones con hasta 100 personas de manera gratuita.
- ☐ Máximo de 40 mn por reunión, pudiendo volver a conectarse por el mismo enlace.
- ☐ Cuenta con opción de chat, cámara y audio, etc.

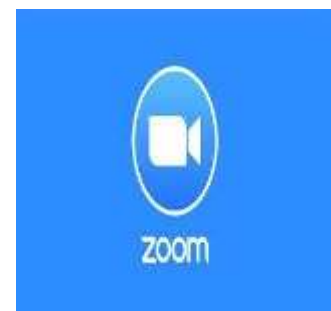


Tabla 29

*Plan de capacitaciones para personal de Caja Raíz*

<b>Etapas</b>	<b>Puesto</b>	<b>Temas</b>		
	Jefe de Operaciones y Recibidor Pagador.	<input type="checkbox"/> Introducción de la empresa. <input type="checkbox"/> Funciones. <input type="checkbox"/> Reglamento Interno, procedimiento, políticas y reglamentos que la empresa crea conveniente. <input type="checkbox"/> Introducción al sistema.		
	Proceso de Inducción	Funcionarios de Negocios	<input type="checkbox"/> Introducción de la empresa. <input type="checkbox"/> Funciones. <input type="checkbox"/> Reglamento Interno, procedimiento, políticas, procedimiento y metodologías.	
		Proceso de permanencia	Operaciones y Negocios	<input type="checkbox"/> Introducción al sistema. <input type="checkbox"/> Seguridad y Salud en el trabajo. <input type="checkbox"/> Seguridad de información. <input type="checkbox"/> Charlas motivacionales. <input type="checkbox"/> Atención al usuario, etc.

Fuente: Elaboración propia

**Objetivo 3: Elaborar un cronograma anual de capacitaciones para personal de Caja Raíz - Agencia Bagua grande.**

Con la elaboración de este cronograma se busca establecer el rol de capacitaciones que deben recibir los colaboradores desde el día que ingresen a laborar a la entidad, iniciando por un tema como la introducción de la empresa, funciones y todos los temas que tengan que ver con el trabajo a desempeñar.

Tabla 29

*Cronograma de capacitaciones*

<b>Cronograma De Capacitaciones - Agencia Raiz Bagua Grande</b>				
<b>Responsable</b>	<b>Temas</b>	<b>Fecha</b>	<b>Hora</b>	<b>Duración</b>

--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.4. Cronograma de la Propuesta Cronograma.

Descripción	Sem1	Sem2	Sem3	Sem4	Sem5	Sem6	Sem7	Sem8	Sem 9	Sem 10	Sem 11	Sem12
Presentación de la propuesta	X											
Análisis de la propuesta		X	X									
Validación de la propuesta				X								
Organización de actividades generales					X							
Organización de actividades específicas					X	X						
Definición de funciones acorde a la propuesta							X					
Análisis de posibles dificultades en la ejecución de la propuesta								x				
Puesta en marcha									x	x		
Revisión periódica de la propuesta										x	x	x





### 3.3.5. Presupuesto de la propuesta

#### 3.3.5.1 Recursos y presupuesto

##### ○ Recursos Humanos

No se ejecutará presupuesto adicional por que la empresa cuenta en la oficina principal con profesionales capacitados en diferentes áreas para brindar capacitaciones y realizar gestiones y convenios con diversas entidades.

##### ○ Presupuesto

Se presentan los gastos generales a realizar, por rubros, partidas, bienes y servicios que se realizarán durante la planificación, ejecución y finalización de la propuesta de investigación.

##### Materiales

Detalle	Cantidad	Valor S/.	Total S/.
Papel bond	xx	xx	xx
Lapiceros	2	xx	xx
Perforador	1	xx	xx
Engrapador	1	xx	xx
Subtotal		xx	xx

##### Servicios

Detalle	Cantidad	Valor S/.	Total S/.
Movilidad	xx	xx	xx
Impresiones	xx	xx	xx
Subtotal		xx	xx

##### Otros

Detalle	Cantidad	Valor S/.	Total S/.
Otros	xx	xx	xx
Subtotal		xx	xx

##### Resumen

Detalle	Total S/.
Recursos humanos	xx
Materiales	xx
Servicios	xx
Otros	xx
Total General: S/.	Xx

No se realizará gastos como pc para trabajar el convenio, y para capacitar a los colaboradores, teniendo en cuenta que la empresa otorga a cada colaborador una pc y celular para realizar sus labores, por lo que pueden instalar la aplicación zoom sin ningún gasto adicional por ser gratuita, posterior a la capacitación en línea o tiempo real, pueden compartir el material de las PPT elaboradas con el personal para que lo tengan como un ayuda memoria de manera electrónica.

#### **3.3.5.2 *Financiamiento***

Es autofinanciado por la misma Entidad Financiera.

## **IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1. Conclusiones**

En el primer objetivo específico; Proponer el Balanced Scorecard en Crac Raíz SAA; se concluye que del cuestionario aplicado a los 14 colaboradores y sobre el análisis documental realizado, se viene cumpliendo con la productividad y rentabilidad de la empresa, pero no en un 100%, debido a que está teniendo deficiencias con el incremento de ventas y entrenamiento del personal, no contando con un buen clima laboral y no estando lo suficientemente capacitados para ofrecer una atención oportuna de calidad respecto a los productos y servicios brindados, lo que afecta de una manera muy relevante para cumplir con la meta otorgada y los objetivos de la entidad.

En el segundo objetivo específico; Establecer propuestas de valor en Crac Raíz SAA; con el cuestionario aplicado a los colaboradores y la entrevista al administrador, se concluye que están trabajando en ello debido a los procesos de atención en cuanto a los productos y servicios varios que brinda la entidad, pero aún no se obtienen los resultados, es decir no están creando valor en los clientes en cuanto a la diferenciación e imagen, para lograr esta propuesta de valor, se debe medir la capacidad con la que cuentan los trabajadores de la entidad para desarrollarse, innovar y mejorar está relacionada con su destreza de crear y ofrecer valor.

En el tercer objetivo específico; Identificar las perspectivas del Balance Scorecard (BSC) que contribuyen en la creación de propuesta de valor en Crac Raíz SAA; se concluye que la empresa de alguna manera no desarrolla todas las perspectivas, presentando debilidad en la de aprendizaje y crecimiento, siendo esta la que proporciona la infraestructura que posibilite se alcancen los objetivos deseados en las otras tres perspectivas, es decir son los inductores imprescindibles para conseguir un rendimiento extraordinario en las tres primeras perspectivas.

### **4.2. Recomendaciones**

Se recomienda al Gerente de Gestión de Talento y Administración en coordinación con la Unidad de Procesos y Organización, establecer el Balanced Scorecard como estrategia, y trabajar con ello para obtener los resultados esperados, de tal manera poder incrementar las ventas, medir la capacidad de los colaboradores, y los objetivos que se desea lograr a corto, mediano y largo plazo.

Respecto a la propuesta de valor, se hace la recomendación al Gerente de Negocios en unión con el Gerente de Operaciones, establecer procesos de atención más prácticos, es decir en cuanto al proceso para otorgar los préstamos se acorten las áreas por las que pase este para su revisión, midiendo el scoring, la calificación y capacidad que tiene el cliente para hacer su pago, así mismo la toma de firmas para el desembolso debe realizarlo cada funcionario, puesto que esta función lo viene realizando el jefe de operaciones, lo que ocasiona demora en la atención al cliente, ya que para culminar este proceso se tiene que llenar diversos formatos aparte tener que explicar cada uno de ellos al cliente. Así mismo para crear y ofrecer valor en el cliente se recomienda brindar una información transparente, oportuna y de calidad.

Se recomienda al Comité de Proyectos Estratégicos, establecer las 4 perspectivas del Balanced Scorecard, ya que a través de estas proporciona una estabilidad en relación a los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados esperados y los inductores de actuación de tales resultados. Así como permiten medir los resultados financieros, de clientes, de procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Se recomienda proponer el otorgamiento de créditos por convenio (descuento por planillas) para colaboradores del sector público como UGEL Utcubamba. Así como Establecer un plan de capacitaciones en línea para todos los colaboradores, mediante la aplicación zoom y elaborar un cronograma de capacitaciones para personal de Caja Raíz - Agencia Bagua grande.

Se recomienda a los futuros investigadores continuar con estudios similares relacionados al Balanced Scorecard, mediante estas estrategias se logrará obtener los objetivos esperados por cada empresa.

## **REFERENCIAS**

- Aguilar, R. (20 de diciembre de 2018). Sistema de gestión basado en el cuadro de mando integral para la mejora de la competitividad de una empresa del sector industrial ubicado en el distrito de Chorrillos. *Industrial Data*, 21(2), 25-34. <https://doi.org/10.15381/idata.v21i2.15600>
- Altair. (2005). *El BSC una herramienta para la planeación*. [https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17ael\\_bsc\\_una\\_herramienta\\_para\\_la\\_planeacion\\_estrategicax.pdf](https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17ael_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf)
- Andrew E. (2008). *El valor de una solución completa y real para el cliente*. <https://www.harvard-deusto.com/el-valor-de-una-solucion-completa-y-real-para-elcliente>
- Andrew E. (2008). *Generación de valor para el cliente*. <https://books.google.com.pe/books?id=tT5pBgAAQBAJ&pg=PA139&lpg=PA139&dq=Andrew+Eaves,+2008&source=bl&ots=vYkgmzfJd5&sig=ACfU3U0voTGC9NZOdSZtut5TfnvmkzimIw&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjf6c6wtMjqAhVkiOA KHWsYDGMQ6AEwA3oECAgQAQ#v=onepage&q=Andrew%20Eaves%2C%202008&f=false>
- California Association of Licensed Investigators (s.f.) *Cali Code Of Ethics*. Find a private investigator. <https://www.cali-pi.org/code-of-ethics-code-of-conduct>
- Cárdenas, M. A. y Villamizar, A. P. (2016). *Diseño del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para Comparta Eps-S* [tesis de título, Universidad Industrial De Santander]. Biblioteca web UIS. <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2016/164816.pdf>
- Cardona, J. S., Carbajal, H. L., García, D.M. y Vera, V. A. (2018). Planeamiento estratégico de la provincia de Utcubamba [tesis de maestría, Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/12688>

- Carpio, T. L., Beltrán, L. D., Duque, F. J., Perez, H. A., Fierro, J. P. y Tobar, G. W. (06 de mayo de 2019). Desarrollo de un Balanced Scorecard aplicado en a una Universidad en el área de Gestión Social del Conocimiento. *Revista Espacios*, 40(15), 9.  
<http://www.revistaespacios.com/a19v40n15/19401509.html>
- Chuquizuta, Ch. D. (2018). Propuesta de un modelo Balanced Scorecard como herramienta para mejorar la gestión integral de la empresa industrial Amazonía S.A.C. en la ciudad de Chachapoyas, 2018 [tesis de título, Universidad Toribio Rodríguez de Mendoza].  
 Repositorio Institucional UNTRM. <http://repositorio.untrm.edu.pe/handle/UNTRM/1479>
- Cortez, L. C. A. y Zelada, G. R. (2017). *Aplicación del Balanced Scorecard para mejorar la gestión operativa de la empresa Full Music año 2015* [tesis de pregrado, Universidad Privada Antenor Orrego]. Repositorio UPAO.  
<http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/2336>
- Crespo, E. (2017). Propuesta de modelo directivo basado en el enfoque Balances Scorecard – BSC para mejorar la coordinación de la ejecución de obras del Gobierno Regional Amazonas, Chachapoyas 2016 [tesis posgrado, Universidad Cesar Vallejo].  
 Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/21595>
- Giler, J. (20 de febrero de 2015). *Investigación Diagnostica o Propositiva*.  
<https://es.scribd.com/doc/256338347/Investigacion-Diagnostica-o-Propositiva>
- Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Red tercer milenio.
- Gomm, R. (2008). *Social Research. A critical introduction*. (2da Ed.). New York: Palgrave Macmillan.  
<https://books.google.com.pe/books?id=Y54cBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=methodology+research&hl=es&sa=X&ved=0ahKEwjR7LD9lMnlAhVrrlkKHTEBBIIQ6AEIaDAH#v=onepage&q=methodology%20research&f=false>

- Guajardo, J. M. (2017). *Aplicación modelo Balanced Scorecard en Superintendencia del medio ambiente optimización del modelo de Gestión de Fiscalización División de Fiscalización* [Tesis de Maestría, Universidad de Chile]. Repositorio Académico UCH. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/144739>
- Hernández R., Fernández C. y Baptista (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Ediciones McGraw – HILL/ Interamericana editores S.A
- Hernández, R. S., Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2012). *Investigación no experimental*. [tesisdeinvestig.blogspot.com](http://tesisdeinvestig.blogspot.com) › 2012/12 › *disenos-no-experimentales-según*.
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5.a ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hernández, W. R. y Sánchez, E. P. (2017). *El modelo de gestión Balanced Scorecard en la empresa chiclayana transportes Yakos SAC. para el año 2016 – 2017* [tesis de pregrado, Universidad San Martín de Porres]. Repositorio USMP. <http://repositorio.usmp.edu.pe/handle/usmp/3757>  
[http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia\\_de\\_la\\_investigacion.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf)
- Kaplan, R. y Norton, D. (1992). *El Balanced Scorecard*. <https://www.academia.edu/25724359>
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *El Cuadro de Mando Integral*. <https://www.monografias.com/trabajos100/breves-notas-cuadro-mandointegral/breves-notas-cuadro-mando-integral.shtml>
- Martín, A (11 de enero de 2017). *Balanced Scorecard y para qué sirve*. <https://www.esic.edu/saladeprensa/prensa/noticia/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve>
- Olsen, W. (2012). *Data collection. Key debates and methods in social research*. Los Ángeles: SAGE.



<https://books.google.com.pe/books?id=4rpo1WPUdlMC&printsec=frontcover&dq=data+collection+techniques+in+research+book&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjwloCG58nlAhWKv1kKHUDyA3QQ6AEIOTAC#v=onepage&q=data%20collection%20techniques%20in%20research%20book&f=false>

Ortiz, F. (2004). *Diccionario de la Metodología de la investigación científica*. México: Limusa.

Paucar, W. G. (2018). Impacto de la implementación de un cuadro de mando integral. *Revista de Investigación-UNA*, 7(3).  
<http://www.revistaepgunapuno.org/index.php/investigaciones/article/view/362/0>

Peiró, R. (2015). *Propuesta de valor*. <https://economipedia.com/definiciones/propuesta-devalor.html>

Pérez, J. y Merino, M. (2015). *Definición de variable cuantitativa*. <https://definicion.de/variable-cuantitativa>

Perez, O. (19 de mayo del 2015). Las 4 perspectivas del Balanced Scorecard y su importancia. <https://blog.peoplenext.com.mx/las-4-perspectivas-del-balancedscorecard-y-su-importancia>

Quesada, G. (27 de abril de 2010). *Maximice la generación de valor con Balanced Scorecard BSC*. <https://www.gestiopolis.com/maximice-generacion-valor-balanced-scorecardbsc/>

Quintero, L. C., y Osorio, L. M. (30 de agosto de 2018). Balances Scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis. *Revista CEA*, 4(8), 75-94.  
<https://oi.org/10.22430/24223182.1049>

Rodrigues, P., Aibar, B. y Portela, L. (29 de diciembre de 2016). Aspectos críticos de la puntuación equilibrada. *Revista Electrónica de Estrategia & Negocios*, 9(3), 249.  
<http://dx.doi.org/10.19177/reen.v9e32016248--280>

- Roncancio, G. (20 de noviembre del 2018). *¿Qué es el Balanced Scorecard o Cuadro Integral?* <https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-demando-integral-un-resumen>
- Sánchez, J. (2020). Entidades financieras.  
<https://economipedia.com/definiciones/entidadfinanciera.html#:~:text=Una%20entidad%20financiera%20es%20cualquier,los%20seguros%20o%20cr%C3%A9ditos%20bancarios.>
- Santacesilia, F. S. (2015). *Diseño de un sistema de medición estratégica de performance para una PyME : caso balanced scorecard en Cookie TACLA* [Trabajo de Graduación, Universidad de San Andrés]. Repositorio Digital San Andrés.  
<http://hdl.handle.net/10908/11866>
- Tejada, R. (2016). *Propuestas de estrategias para mejorar la administración de los Recursos Humanos, en la gestión de la Municipalidad de Bagua* [tesis de título profesional, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio Institucional USS.  
<http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/2293>
- Ticona, R. V. (2017). *Balanced Scorecard para la mejora en el proceso de compras en la empresa Virgen de Fátima S.A.* [tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/22137>
- Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza (s.f) *Repositorio Digital.*  
<http://repositorio.untrm.edu.pe/handle/UNTRM/1479>
- Vega, V. (2015). *Cuadro de Mando Integral.*  
<https://www.monografias.com/trabajos100/breves-notas-cuadro-mandointegral/breves-notas-cuadro-mando-integral.shtml>
- Viscarri, J. (2011). *Modelo de creación de valor para el cliente.*  
[https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/16640/Viscarri\\_modelo\\_creacion\\_valor\\_cliente.pdf](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/16640/Viscarri_modelo_creacion_valor_cliente.pdf)

Vogel, M. (25 de junio de 2018). En el Perú el crecimiento se mide mejor con un “Balanced Scorecard”. *Diario El popular*. <https://www.elpopular.pe> › actualidad-policiales › 2018-06-25-peru-creci....

Wigodski, J. (14 de julio de 2010). *Población y muestra*. <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>

Zita, A. (8 febrero, 2021) Metodología de la Investigación. <https://www.todamateria.com/hipotesis/>

## **ANEXOS**

### **Anexo 1. Resolución de Aprobación**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
RESOLUCIÓN N° 1282-FACEM-USS-2019**

Chiclayo, 15 de noviembre de 2019

**VISTO:**

El oficio N° 1032-2019/FACEM-DC-USS de fecha 14/11/2019, presentado por la Directora de la Escuela Académico Profesional de Contabilidad y el proveído de la Decana de la FACEM de fecha 15/11/2019, sobre aprobación de proyecto de investigación, y;

**CONSIDERANDO:**

Que, de conformidad con la Ley Universitaria N° 30220 en su artículo 45° que a la letra dice: Obtención de grados y títulos. La obtención de grados y títulos se realizará de acuerdo a las exigencias académicas que cada universidad establezca en sus respectivas normas internas. Los requisitos mínimos son los siguientes: 45.1 Grado de Bachiller: requiere haber aprobado los estudios de pregrado, así como la aprobación de un trabajo de investigación y el conocimiento de un idioma extranjero, de preferencia inglés o lengua nativa.

Que, según Art. 20 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Señor de Sipán, aprobado con Resolución de Directorio N° 210-2019/PD-USS, de fecha 08 de noviembre de 2019, indica que el periodo de vigencia de los trabajos de investigación será de dos años, a partir de su aprobación.

Estando a lo expuesto y en uso de las atribuciones conferidas y de conformidad con las normas y reglamentos vigentes;

**SE RESUELVE**

**ARTÍCULO ÚNICO: APROBAR**, los proyecto de investigación de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Contabilidad, modalidad virtual, del semestre académico 2019-II, a cargo de la docente Mg. Suarez Santa Cruz Liliana Del Carmen, según cuadro adjunto

**REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE.**

  
USS UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN S.A.C.  
Dra. Carmen Elvira Rosas Rendo  
Decana  
Facultad de Ciencias Empresariales

  
USS UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN  
Mg. Sandra Mory Guzmán  
Secretaria Académica  
Facultad de Ciencias Empresariales

Cc.: Escuela., archivo

**ADMISIÓN E INFORMES**

074 481610 - 074 481632

**CAMPUS USS**

Km. 5, carretera a Pimentel  
Chiclayo, Perú

[www.uss.edu.pe](http://www.uss.edu.pe)

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
RESOLUCIÓN N° 1282-FACEM-USS-2019

N°	AUTOR	TITULO	LINEA DE INVESTIGACION
1	BENITES GRANADOS CINTHIA PAOLA	CONTROL DE INVENTARIO Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE "MULTINEGOCIOS GRAMI EIRL", TUMAN, LAMBAYEQUE, 2019.	GESTION EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
2	CABANILLAS TERÁN ZULY JACKELINE	CONTROL DE GASTOS OPERATIVOS Y SU IMPACTO EN LA LIQUIDEZ DE LA FARMACIA FLECK DE LA CLÍNICA ANGLAMERICANA, LIMA, 2019.	GESTION EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
3	COVEÑAS RODRIGUEZ CAROLINA NELLY	EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL PROCESO OPERATIVO DE GASTOS Y SU IMPACTO EN LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL MOTUPE.	GESTION EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
4	DIAZ FALCON PERCY CHRISTIAN	FACTURACIÓN ELECTRÓNICA Y EL IMPACTO TRIBUTARIO EN LAS EMPRESAS GANADERAS DE LURÍN, LIMA, 2019.	GESTION EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
5	ENRIQUEZ QUISPE GUINA SURPLY	SISTEMA DE COSTOS ABC PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD EN LA EMPRESA MULTISERVICIOS PERLAS DE CHANKAS SAC, APURIMAC, 2019.	GESTION EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
6	FLORES GUEVARRA SOMIA	MEJORA DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA PARA REDUCIR LOS COSTOS DE SERVICIOS DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES KASO SAC, LIMA, 2019.	GESTION EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
7	GARCÍA SÁNCHEZ ISAAC LEONCIO	MODELO DE ABASTECIMIENTO DE INSUMOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE COMPRA DE LA EMPRESA HACIENDA CERRO NUEVO SAC, PAIJÁN, 2019.	GESTION EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
8	JIMENEZ JARA IRENE	EL BALANCED SCORECARD - BSC COMO PROPUESTA DE CREACIÓN DE VALOR EN CRIAC RAÍZ SAA - AGENCIA BAGUA GRANDE, 2019.	GESTION EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
9	MORI VELASQUEZ VERONIANA CRISTINA	LA FORMALIZACIÓN Y SU INCIDENCIA CON LOS BENEFICIOS TRIBUTARIOS DE LOS COMERCIANTES DEL CENTRO DE LA CIUDAD DE LAMBAYEQUE, 2019.	GESTION EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
10	REENTERIA CORTIZ ANTHONY MIGUEL	LEASING FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA EAFIC MAQUISISTEMA S.A. CHICLAYO, 2019.	GESTION EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
11	RIVERA ARROBO SIRIA DEL MILAGROS	PLAN FINANCIERO PARA AUMENTAR LA CAPTACIÓN DE AHORROS EN PERSONAS NATURALES EN EL BANCO SCOTIABANK, CHICLAYO, 2019.	GESTION EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
12	SALAS DELGADO DAPHNE ENARDA	PLAN DE AUDITORIA AMBIENTAL PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE GESTION MEDIOAMBIENTAL EN LA MINERA SHOUYGANG HIERRO PERÚ, MARCONA - ICA, 2019.	GESTION EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
13	TANTALUCA MESONES JOSE LUIS	PLAN DE AUDITORIA FINANCIERA PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TUMAN, 2019.	GESTION EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
14	TEJADA ZAPATA DE SAMAME LUCIA DEL ROSARIO	SISTEMA DE EMISIÓN ELECTRÓNICA Y SU INCIDENCIA TRIBUTARIA EN LOS PRINCIPALES CONTRIBUYENTES DE LA CIUDAD LAMBAYEQUE 2019.	GESTION EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
15	VERA VELA OSCAR ALBERTO	GESTIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA ESTACIÓN DE SERVICIOS SANTOS S.A.C - TARAPOTO 2019.	GESTION EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
16	ZAMBRANO ESPINOZA JUAN ALBERTO	LA RECAUDACIÓN DEL IMPUESTO PREDIAL Y SU INFLUENCIA EN LAS FINANZAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CUTERVO - 2019.	GESTION EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO

**ADMISIÓN E INFORMES**

074 481610 - 074 481632

**CAMPUS USS**

Km. 5, carretera a Pimentel  
Chiclayo, Perú

[www.uss.edu.pe](http://www.uss.edu.pe)

## **Anexo 2. Instrumento de recolección de datos**

### **CUESTIONARIO PARA LA VARIABLE BALANCED SCORECARD**

Estimado(a) colaborador(a) de Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, mucho agradeceré en responder las preguntas planteadas en el presente cuestionario cuyo objetivo es “Proponer de qué manera el Balanced Scorecard (BSC) contribuye en la creación de propuesta de valor en Crac Raíz SAA – Bagua Grande.

Le aseguramos que la información que ustedes registren es de estricta reserva y solo será utilizado para culminar la investigación y presentar las propuestas y alternativas.

El autor de la presente investigación agradece su valioso aporte y le garantiza el anonimato y la confidencialidad de su información. Gracias.

Instrucciones: Marque con una (X) la alternativa que crea correcta. Sexo:

M ( ) F ( )

#### **○ PERSPECTIVA FINANCIERA**

1. ¿Considera que se incrementa la rentabilidad?

- a) Sí                                      b) No                                      c) Desconoce

1. ¿Considera que el volumen de ventas se incrementa?

- a) Sí                                      b) No                                      c) Desconoce

#### **○ PERSPECTIVA CLIENTES**

2. ¿Considera que los clientes se fidelizan?

- a) Sí                                      b) No                                      c) Desconoce

3. ¿Considera que los clientes están satisfechos?

- a) Sí                                      b) No                                      c) Desconoce

4. ¿Considera que se obtiene nuevos clientes?

- a) Sí                                      b) No                                      c) Desconoce

**○ PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNO**

5. ¿Considera que la productividad aumenta?

- a) Sí                                      b) No                                      c) Desconoce

6. ¿Considera que mejoran los plazos de rendimiento?

- a) Sí                                      b) No                                      c) Desconoce

7. ¿Considera que se implementa oportunidades de mejora?

- a) Sí                                      b) No                                      c) Desconoce

**○ PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

8. ¿Considera que capacitan a los colaboradores?

- a) Sí                                      b) No                                      c) Desconoce

9. ¿Considera que mejora el clima laboral?

- a) Sí                                      b) No                                      c) Desconoce **CUESTIONARIO PARA LA  
VARIABLE PROPUESTA DE CREACIÓN DE VALOR**

Estimado(a) colaborador(a) de Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, mucho agradeceré en responder las preguntas planteadas en el presente cuestionario cuyo objetivo es “Proponer de qué manera el Balanced Scorecard (BSC) contribuye en la creación de propuesta de valor en Crac Raíz SAA – Bagua Grande.

Le aseguramos que la información que ustedes registren es de estricta reserva y solo será utilizado para culminar la investigación y presentar las propuestas y alternativas.

Los autores de la presente investigación agradecen su valioso aporte y le garantiza el anonimato y la confidencialidad de su información. Gracias.

Instrucciones: Marque con una (X) la alternativa que crea correcta. Sexo:

M ( ) F ( )

TA	A	I	D	TD
<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>Totalmente desacuerdo</b>

N°	CUESTIONARIO PARA LA VARIABLE PROPUESTA DE CREACIÓN DE VALOR	TA	A	I	D	TD
<b>PRODUCTO Y/O SERVICIO</b>						
1.	Se mantiene la calidad de los productos a través del tiempo para retener a los clientes.					
2.	Se brindan servicios oportunos y de calidad lo cual se reflejan con la satisfacción de los clientes.					
<b>DIFERENCIACIÓN</b>						
3.	Permite ofrecer productos y servicios de valor para el cliente y brindarle soluciones que no encuentra en la competencia.					
<b>IMAGEN</b>						
4.	La imagen se refleja ante el cliente interno y externo, respecto los productos y servicios brindados.					

### GUIA DE ENTREVISTA

**Entidad** : Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz SAA  
**Unidad Territorial** : Bagua Grande  
**Fecha de aplicación** : 04/05/2020.  
**Entrevistado** : Administrador de Agencia



Sr. Administrador de Caja Raíz, mucho agradezco en responder las preguntas planteadas en el presente cuestionario cuyo fin es Identificar las perspectivas del Balance Scorecard (BSC) que contribuyen en la creación de propuesta de valor en Crac Raíz SAA.

**OBJETIVO:** Proponer de qué manera el Balanced Scorecard (BSC) contribuye en la creación de propuesta de valor en Crac Raíz SAA.

**PREGUNTAS**

1. ¿Cómo considera usted que la Perspectiva Financiera Contribuye a incrementar la rentabilidad y volumen de ventas? Describa.

.....

2. ¿Respecto a la Perspectiva Clientes, considera que fidelizan a sus clientes y generan satisfacción en ellos? ¿de qué manera?

.....

3. ¿Considera que mediante la Perspectiva de Procesos Internos aumenta la productividad y mejore el rendimiento financiero? ¿de qué manera?

.....

4. ¿Respecto a la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, considera que existen deficiencias en la capacitación del personal y el clima laboral? Explique.

.....

**GUÍA**

**DE REVISIÓN DOCUMENTAL**

Sres., de Caja Rural de ahorro y Crédito Raíz SAA, agencia Bagua Grande, mucho agradezco pueda facilitar la documentación que se especifica para continuar con el análisis documental para el desarrollo de la investigación acerca de Balance Scorecard como propuesta de creación de valor (Acerca de los productos y/servicios). A fin de elaborar una propuesta de creación de valor en CRAC Raíz Bagua Grande, y mejorar los productos y/o servicios antes mencionados.

- Estados Financieros de Caja Raíz SAA.

CAJA RURAL DE AHORRO Y CREDITO RAIZ (\$/ Miles)	CRAC RAIZ				
	dic-16	dic-17	dic-18	dic-19	dic-20
<b>Activos</b>					
Disponible	103,538	117,282	134,020	103,162	331,174
Fondos Interbancarios	0	0	0	0	0
Inversiones Netas de Provisiones	3,901	6,145	14,730	28,817	37,040
<b>Créditos Netos</b>	<b>595,129</b>	<b>747,627</b>	<b>731,301</b>	<b>691,917</b>	<b>897,755</b>
Vigentes	596,911	741,882	703,813	691,400	896,228
Refinanciados y Reestructurados	6,152	16,365	21,687	16,063	22,666
Atrasados	26,505	25,813	57,908	52,758	39,775
Provisiones	-33,710	-35,729	-51,366	-67,221	-69,506
Intereses y Comisiones no Devengados	-729	-704	-741	-1,083	-1,409
Cuentas por Cobrar Netas de Provisiones	9,755	8,057	6,788	7,448	16,241
Rendimientos por Cobrar	11,035	13,323	11,803	11,383	40,906
Bienes Realizables	82	63	581	12,813	12,499
Inmuebles, Mobiliario y Equipo Neto	34,883	34,017	29,533	26,392	24,255
Otros Activos	31,767	30,711	22,078	23,838	22,617
<b>Activo</b>	<b>790,089</b>	<b>957,226</b>	<b>950,833</b>	<b>905,770</b>	<b>1,382,487</b>
<b>Pasivos</b>					
Obligaciones con el Público	211,139	387,212	513,389	569,712	769,337
Depósitos a la Vista	0	0	0	0	0
Depósitos de Ahorro	13,750	20,638	69,178	27,332	49,983
Depósitos a Plazo	195,507	363,698	437,237	535,106	718,440
Depósitos Restringidos	1,883	2,875	6,973	7,274	20,914
Otras Obligaciones	0	0	0	0	0
Depósitos del Sistema Financiero y Org. Int.	99	38,853	27,879	19,220	1
Fondos Interbancarios	0	0	0	0	0
Adeudos y Obligaciones Financieras	422,441	365,379	221,053	144,291	115,532
Cuentas por Pagar	8,705	15,240	34,537	20,631	321,567
Intereses y Otros Gastos por Pagar	9,531	11,846	13,880	11,371	15,457
Otros Pasivos	507	1,073	1,114	1,307	1,084
Provisiones	687	908	440	637	886
<b>Pasivos</b>	<b>653,109</b>	<b>820,512</b>	<b>812,291</b>	<b>767,170</b>	<b>1,243,864</b>
<b>Patrimonio</b>	<b>136,980</b>	<b>136,714</b>	<b>138,541</b>	<b>138,600</b>	<b>138,623</b>
<b>Pasivo + Patrimonio</b>	<b>790,089</b>	<b>957,226</b>	<b>950,833</b>	<b>905,770</b>	<b>1,382,487</b>
<b>Estado de Ganancias y Pérdidas</b>					
Ingresos Financieros	151,418	171,716	176,382	160,230	141,928
Gastos Financieros	42,503	51,326	50,531	44,253	48,713
<b>Margen Financiero Bruto</b>	<b>108,916</b>	<b>120,390</b>	<b>125,852</b>	<b>115,976</b>	<b>93,215</b>
Provisiones para Créditos Directos	11,965	14,839	27,561	22,002	8,844
<b>Margen Financiero Neto</b>	<b>96,951</b>	<b>105,551</b>	<b>98,291</b>	<b>93,974</b>	<b>84,370</b>
Ingresos por Servicios Financieros	2,137	4,488	7,095	11,805	4,442
Gastos por Servicios Financieros	2,171	1,736	897	1,004	901
Ganancia (Pérdida) por Venta de Cartera	0	0	757	30	0
<b>Margen Operacional</b>	<b>96,897</b>	<b>108,303</b>	<b>105,247</b>	<b>104,806</b>	<b>87,911</b>
Gastos Administrativos	86,932	98,038	85,168	86,792	74,501
<b>Margen Operacional Neto</b>	<b>9,965</b>	<b>10,264</b>	<b>20,078</b>	<b>18,013</b>	<b>13,410</b>
Provisiones, Depreciación y Amortización	5,910	6,977	6,646	12,119	9,144
Otros Ingresos y Gastos	222	-1,194	-4,421	-5,433	-2,870
<b>Resultado antes de Impuesto a la Renta</b>	<b>4,276</b>	<b>2,094</b>	<b>9,012</b>	<b>461</b>	<b>1,396</b>
Participación de Trabajadores					
Impuesto a la Renta	1,339	1,444	4,694	450	1,381
<b>Resultado Neto del Ejercicio</b>	<b>2,937</b>	<b>650</b>	<b>4,318</b>	<b>11</b>	<b>14</b>

○ Reporte de colocaciones del año 2019.



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES ESCUELA PROFESIONAL DE  
CONTABILIDAD**

Chiclayo, 04 de Mayo del 2020

Señor

Mg. CPC. Dennis Brayan Baique Timaná Ciudad.

Me dirijo a usted para expresarle mi afectuoso saludo y la vez manifestarle que lo suscrito soy estudiante de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Señor de Sipán, en la asignatura de Investigación II, estoy trabajando el Informe de Investigación: “El Balanced Scorecard - BSC como Propuesta de Creación de Valor en Crac Raíz SAA - Agencia Bagua Grande, 2019.”.

Conociendo su experiencia profesional y méritos académicos solicito su valiosa colaboración en la validación de contenido de los ítems que conforman el instrumento que se utilizará para recabar la información requerida en la investigación antes mencionada.

Con la seguridad de su aceptación y apoyo en la validación de dicho instrumento, estaré a la espera de sus observaciones y recomendaciones que contribuirán para mejorar la versión final de mi trabajo.

Agradezco de antemano su valioso aporte.

Atentamente



Irene Jiménez Jara  
DNI N° 47065888

**INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS**

<b>NOMBRE DEL JUEZ</b>	DENNIS BRAYAN BAIQUE TIMANÁ
------------------------	-----------------------------

<b>PROFESIÓN</b>	CONTADOR
<b>ESPECIALIDAD</b>	MAGISTER EN TRIBUTACIÓN
<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL( EN AÑOS)</b>	10 AÑOS
<b>CARGO</b>	DOCENTE A TIEMPO COMPLETO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRIGUEZ DE MENDOZA
<b>EL BALANCED SCORECARD - BSC COMO PROPUESTA DE CREACIÓN DE VALOR EN CRAC RAÍZ SAA - AGENCIA BAGUA GRANDE, 2019.</b>	
<b>DATOS DE LOS TESISISTAS</b>	
<b>NOMBRES</b>	JIMENEZ JARA IRENE
<b>ESPECIALIDAD</b>	ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD
<b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>	Cuestionario y Entrevista
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b>	<b><u>GENERAL</u></b> Proponer de qué manera el Balanced Scorecard (BSC) contribuye en la creación de propuesta de valor en Crac Raíz SAA.
	<b><u>ESPECÍFICOS</u></b> Proponer el Balanced Scorecard (BSC) en Crac Raíz SAA.  Establecer propuestas de valor en Crac Raíz SAA.  Identificar las perspectivas del Balance Scorecard (BSC) que contribuyen en la creación de propuesta de valor en Crac Raíz SAA.
EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN “TA” SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O “TD” SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.	
<b>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b>	El instrumento consta de 18 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>
-------------------------------

<p><b>1. ¿Considera que se incrementa la rentabilidad?</b></p>	<p>TA ( X )                      TD(   )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p><b>2. ¿Considera que el volumen de ventas se incrementa?</b></p>	<p>TA ( X )                      TD(   )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p><b>3. ¿Cómo considera usted que la Perspectiva Financiera Contribuye a incrementar la rentabilidad y volumen de ventas? Describa.</b></p>	<p>TA ( X )                      TD(   )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p><b>PERSPECTIVA CLIENTES</b></p>	
<p><b>4. ¿Considera que los clientes se fidelizan?</b></p>	<p>TA( X )                      TD(   )</p> <p>SUGERENCIAS:_____</p> <p>_____</p>
<p><b>5. ¿Considera que los clientes están satisfechos?</b></p>	<p>TA( X )                      TD(   )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p><b>6. ¿Considera que se obtiene nuevos clientes?</b></p>	<p>TA( X )                      TD(   )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p><b>7. ¿Respecto a la Perspectiva Clientes, considera que fidelizan a sus clientes y generan satisfacción en ellos? ¿de qué manera?</b></p>	<p>TA( X )                      TD(   )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>	
<b>8. ¿Considera que la productividad aumenta?</b>	TA( X )                      TD( )  SUGERENCIAS: _____ _____
<b>9. ¿Considera que mejoran los plazos de rendimiento?</b>	TA( X )                      TD( )  SUGERENCIAS: _____ _____
<b>10. ¿Considera que se implementan oportunidades de mejora?</b>	TA( X )                      TD( )  SUGERENCIAS: _____ _____
<b>11. ¿Considera que mediante la Perspectiva de Procesos Internos aumenta la productividad y mejore el rendimiento financiero? ¿de qué manera?</b>	TA( X )                      TD( )  SUGERENCIAS: _____ _____ _____
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	
<b>12. ¿Considera que capacitan a los colaboradores?</b>	TA( X )                      TD( )  SUGERENCIAS: _____ _____
<b>13. ¿Considera que mejora el clima laboral?</b>	TA( X )                      TD( )  SUGERENCIAS: _____ _____

<p><b>14. ¿Respecto a la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, considera que existen deficiencias en la capacitación del personal y el clima laboral? Explique.</b></p>	<p>TA( X )                      TD(   )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
---	--

**PRODUCTO Y/O SERVICIO**

<p><b>15. Se mantiene la calidad de los productos a través del tiempo para retener a los clientes.</b></p>	<p>TA( X )                      TD(   )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p>
--	--

<p><b>16. Se brindan servicios oportunos y de calidad lo cual se reflejan con la satisfacción de los clientes.</b></p>	<p>TA( X )                      TD(   )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
--	---

**DIFERENCIACIÓN**

<p><b>17. Permite ofrecer productos y servicios de valor para el cliente y brindarle soluciones que no encuentra en la competencia.</b></p>	<p>TA( X )                      TD(   )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
---	--

**IMAGEN**

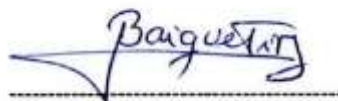
<p><b>18. La imagen se refleja ante el cliente interno y externo, respecto los productos y servicios brindados.</b></p>	<p>TA( X )                      TD(   )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p>
---	--

<p><b>1. PROMEDIO OBTENIDO:</b></p>	<p>N° TA <u>18</u> N° TD <u>0</u></p>
-------------------------------------	---------------------------------------

<p><b>2. COMENTARIO GENERALES</b></p>
---------------------------------------



### 3. OBSERVACIONES



Mg. CPC. Dennis Brayan Baique Timaná

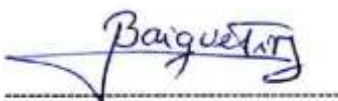
DNI N° 40120787

COLEGIATURA N° 2119  
JUEZ – EXPERTO  
**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

Yo, Dennis Brayan Baique Timaná, Magister en Tributación, Docente adscrito en la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, he leído y validado el Instrumento de Recolección de datos (CUESTIONARIO y ENTREVISTA) elaborada por: Irene Jiménez Jara, estudiante de la Escuela Profesional de Contabilidad, para el desarrollo de la investigación titulada: “EL BALANCED SCORECARD - BSC COMO PROPUESTA DE CREACIÓN DE VALOR EN CRAC RAÍZ SAA - AGENCIA BAGUA GRANDE, 2019.”.

C E R T I F I C O: Que es válido y confiable en cuanto a la estructuración, contenido y redacción de los ítems.

Chiclayo, 04 de mayo del 2020.



Mg. CPC. Dennis Brayan Baique Timaná

DNI N° 40120787

COLEGIATURA N° 2119

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES ESCUELA PROFESIONAL DE  
CONTABILIDAD**

Chiclayo, 04 de Mayo del 2020

Señor

Mg. CPC. Adolfo Cacho Revilla Ciudad.

Me dirijo a usted para expresarle mi afectuoso saludo y la vez manifestarle que lo suscrito soy estudiante de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Señor de Sipán, en la asignatura de Investigación II, estoy trabajando el Informe de Investigación: “El Balanced Scorecard - BSC como Propuesta de Creación de Valor en Crac Raíz SAA - Agencia Bagua Grande, 2019.”.

Conociendo su experiencia profesional y méritos académicos solicito su valiosa colaboración en la validación de contenido de los ítems que conforman el instrumento que se utilizará para recabar la información requerida en la investigación antes mencionada.

Con la seguridad de su aceptación y apoyo en la validación de dicho instrumento, estaré a la espera de sus observaciones y recomendaciones que contribuirán para mejorar la versión final de mi trabajo.

Agradezco de antemano su valioso aporte.

Atentamente



Irene Jiménez Jara  
DNI N° 47065888

### INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

<b>NOMBRE DEL JUEZ</b>		ADOLFO CACHO REVILLA
	<b>PROFESIÓN</b>	CONTADOR
	<b>ESPECIALIDAD</b>	MAESTRIA EN DOCENCIA Y GESTION EDUCATIVA
	<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL( EN AÑOS)</b>	12 AÑOS
	<b>CARGO</b>	DOCENTE ORDINARIO A TIEMPO COMPLETO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL RODRIGUEZ DE MENDOZA
<b>EL BALANCED SCORECARD - BSC COMO PROPUESTA DE CREACIÓN DE VALOR EN CRAC RAÍZ SAA - AGENCIA BAGUA GRANDE, 2019.</b>		
<b>DATOS DE LOS TESISISTAS</b>		
<b>NOMBRES</b>	JIMENEZ JARA IRENE	
<b>ESPECIALIDAD</b>	ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD	
<b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>	Cuestionario y Entrevista	
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b>	<b><u>GENERAL</u></b>	Proponer de qué manera el Balanced Scorecard (BSC) contribuye en la creación de propuesta de valor en Crac Raíz SAA.
	<b><u>ESPECÍFICOS</u></b>	Proponer el Balanced Scorecard (BSC) en Crac Raíz SAA.  Establecer propuestas de valor en Crac Raíz SAA.  Identificar las perspectivas del Balance Scorecard (BSC) que contribuyen en la creación de propuesta de valor en Crac Raíz SAA.
EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN “TA” SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O “TD” SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS		

<b>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b>	El instrumento consta de 18 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.
---	--

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	
<b>1. ¿Considera que se incrementa la rentabilidad?</b>	TA ( X )                      TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
<b>2. ¿Considera que el volumen de ventas se incrementa?</b>	TA ( X )                      TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
<b>3. ¿Cómo considera usted que la Perspectiva Financiera Contribuye a incrementar la rentabilidad y volumen de ventas? Describa.</b>	TA ( X )                      TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____ _____
<b>PERSPECTIVA CLIENTES</b>	
<b>4. ¿Considera que los clientes se fidelizan?</b>	TA( X )                      TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
<b>5. ¿Considera que los clientes están satisfechos?</b>	TA( X )                      TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
<b>6. ¿Considera que se obtiene nuevos clientes?</b>	TA( X )                      TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____

<p><b>7. ¿Respecto a la Perspectiva Clientes, considera que fidelizan a sus clientes y generan satisfacción en ellos? ¿de qué manera?</b></p>	<p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
---	---

**PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

<p><b>8. ¿Considera que la productividad aumenta?</b></p>	<p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p>
---	---

<p><b>9. ¿Considera que mejoran los plazos de rendimiento?</b></p>	<p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p>
--	---

<p><b>10. ¿Considera que se implementan oportunidades de mejora?</b></p>	<p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
--	--

<p><b>11. ¿Considera que mediante la Perspectiva de Procesos Internos aumenta la productividad y mejore el rendimiento financiero? ¿de qué manera?</b></p>	<p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
--	---

**PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

<p><b>12. ¿Considera que capacitan a los colaboradores?</b></p>	<p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p>
---	---

<p><b>13. ¿Considera que mejora el clima laboral?</b></p>	<p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
---	--

<p><b>14. ¿Respecto a la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, considera que existen deficiencias en la capacitación del personal y el clima laboral? Explique.</b></p>	<p>TA( X )                      TD(   )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<b>PRODUCTO Y/O SERVICIO</b>	
<p><b>15. Se mantiene la calidad de los productos a través del tiempo para retener a los clientes.</b></p>	<p>TA( X )                      TD(   )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p><b>16. Se brindan servicios oportunos y de calidad lo cual se reflejan con la satisfacción de los clientes.</b></p>	<p>TA( X )                      TD(   )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<b>DIFERENCIACIÓN</b>	
<p><b>17. Permite ofrecer productos y servicios de valor para el cliente y brindarle soluciones que no encuentra en la competencia.</b></p>	<p>TA( X )                      TD(   )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<b>IMAGEN</b>	
<p><b>18. La imagen se refleja ante el cliente interno y externo, respecto los productos y servicios brindados.</b></p>	<p>TA( X )                      TD(   )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>

<b>19. PROMEDIO OBTENIDO:</b>	N° TA <u>18</u> N° TD <u>0</u>
<b>20. COMENTARIO GENERALES</b>	
<b>21. OBSERVACIONES</b>	

  
 -----  
 Mg. CPC. Adolfo Cacho Revilla  
 DNI N° 41853971

COLEGIATURA N° 2242 JUEZ  
 – EXPERTO  
**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

Yo, Adolfo Cacho Revilla, Magister en Docencia y Gestión Educativa, Docente adscrito en la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, he leído y validado el Instrumento de Recolección de datos (CUESTIONARIO y ENTREVISTA) elaborada por: Irene Jiménez Jara, estudiante de la Escuela Profesional de

Contabilidad, para el desarrollo de la investigación titulada: “EL BALANCED SCORECARD - BSC COMO PROPUESTA DE CREACIÓN DE VALOR EN CRAC RAÍZ SAA - AGENCIA BAGUA GRANDE, 2019.”.

**C E R T I F I C O:** Que es válido y confiable en cuanto a la estructuración, contenido y redacción de los ítems.

Chiclayo, 04 de mayo del 2020.



---

Mg. CPC. Adolfo Cacho Revilla

DNI N° 41853971

COLEGIATURA N° 2242



## Anexo 4. Matriz de Consistencia

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
¿De qué manera el Balanced Scorecard (BSC) contribuye en la creación de propuesta de valor en Crac Raíz SAA?	Proponer de qué manera el Balanced Scorecard (BSC) contribuye en la creación de propuesta de valor en Crac Raíz SAA.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proponer el Balanced Scorecard (BSC) en Crac Raíz SAA.</li> <li>2. Establecer propuestas de valor en Crac Raíz SAA.</li> <li>3. Identificar las perspectivas del Balance Scorecard (BSC) que contribuyen en la creación de propuesta de valor en Crac Raíz SAA.</li> </ol>	<p>La hipótesis es la tentativa de explicación de algún fenómeno o problema que puede ser corroborado mediante observación o experimentación. No todas las investigaciones requieren del enunciado o formulación de hipótesis. Cuando en una investigación no se busca probar algo, no se necesita de hipótesis, este trabajo se trata de una investigación descriptiva, sin necesidad de hipótesis. (Zita, 2021)</p>	El Balanced Scorecard.	Perspectiva Financiera	Incrementar rentabilidad.	Encuesta/ Cuestionario
						Incrementar volumen de ventas.	
					Perspectiva Clientes	Fidelización de clientes	
						Satisfacción del cliente.	
						Obtención de nuevos clientes.	
					Perspectiva de Procesos Internos	Aumentar la productividad.	
						Mejorar los plazos de rendimientos.	
					Implementación de oportunidades de mejora.	Análisis Documental	
				Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Capacitación de colaboradores.		
					Mejora de clima laboral.		
			Propuesta de creación de valor	Producto y/o servicio	Ofrecer productos de calidad.	Encuesta/ Cuestionario	
				Diferenciación	Ofrecer productos y servicios de valor para el cliente y brindarle soluciones que no encontrará en la competencia.		
				Imagen	Crear excelente imagen ante el cliente externo e interno.		



## Anexo 5. Carta de autorización



### CONSTANCIA DE AUTORIZACIÓN

Yo, Edgardo Lobato Delgado, identificado con DNI N° 17628818, en calidad de Jefe Zonal de Caja Rural de Ahorro y crédito Raíz SAA.

Autorizo a la Srta. Irene Jimenez Jara, estudiante del X ciclo de la Carrera Profesional de Contabilidad, en la Universidad Señor de Sipán, para que utilice los datos e información de mi representada para fines exclusivos de elaboración de la Tesis titulada "EL BALANCED SCORECARD - BSC COMO PROPUESTA DE CREACION DE VALOR EN CRAC RAIZ SAA – AGENCIA BAGUA GRANDE", el mismo que viene desarrollando para la obtención del título profesional en dicho centro de estudios.

Cabe señalar que la citada autorización comprende la divulgación y comunicación pública, del trabajo de investigación en el Repositorio de Institucional de la USS.

Bagua grande, 25 de mayo del 2020,

  
EDGARDO LOBATO DELGADO  
EDGARDO LOBATO DELGADO  
JEFE ZONAL  
DNI N° 17628818

## Anexo 6. Reporte Turnitin

Reporte de similitud	
NOMBRE DEL TRABAJO	AUTOR
EL BALANCED SCORECARD - BSC COMO PROPUESTA DE CREACION DE VALOR EN CRAC RAÍZ S.A.A. - AGENCIA BAGUA	Jiménez Jara Irene
RECuento DE PALABRAS	RECuento DE CARACTERES
15217 Words	82651 Characters
RECuento DE PÁGINAS	TAMAÑO DEL ARCHIVO
70 Pages	551.8KB
FECHA DE ENTREGA	FECHA DEL INFORME
Jan 26, 2023 9:00 AM GMT-5	Jan 26, 2023 9:01 AM GMT-5
<p>● <b>25% de similitud general</b></p> <p>El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 23% Base de datos de Internet</li> <li>• 3% Base de datos de publicaciones</li> <li>• Base de datos de Crossref</li> <li>• Base de datos de contenido publicado de Crossref</li> <li>• 16% Base de datos de trabajos entregados</li> </ul> <p>● <b>Excluir del Reporte de Similitud</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Material bibliográfico</li> <li>• Material citado</li> <li>• Coincidencia baja (menos de 8 palabras)</li> </ul>	

