



Universidad
Señor de Sipán

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

TESIS

**BALANCED SCORECARD COMO ESTRATEGIA
PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES EN
UNA COOPERATIVA AGRARIA, SAN IGNACIO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

Autor (es):

Bach. Alcantara Hernandez Diana Lorena

<https://orcid.org/0000-0003-2073-4055>

Bach. Rojas Zamora Paz Rosita

<https://orcid.org/0000-0003-4252-3857>

Asesor:

Dr. Villanueva Calderón Juan Amilcar

<https://orcid.org/0000-0001-5272-7277>

Línea de Investigación:

Gestión Empresarial y Emprendimiento

Pimentel - Perú

2023

HOJA DE APROBACIÓN DE JURADO

TESIS

BALANCED SCORECARD COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES EN UNA COOPERATIVA AGRARIA, SAN IGNACIO

Asesor (a): Dr. Villanueva Calderón Juan Amilcar
Nombre Completo Firma

Presidente (a): Dr. Mego Núñez Onésimo
Nombre Completo Firma

Secretario (a): Dr. García Yovera Abraham José
Nombre Completo Firma

Vocal (a): Mg. Silva Gonzales Liset
Nombre Completo Firma



Universidad
Señor de Sipán

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Quienes suscriben la **DECLARACIÓN JURADA**, somos **egresado (s)** del Programa de Estudios de **Administración** de la Universidad Señor de Sipán S.A.C, declaramos bajo juramento que somos autores del trabajo titulado:

BALANCED SCORECARD COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES EN UNA COOPERATIVA AGRARIA, SAN IGNACIO

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:

Apellidos y Nombres	DNI	Firma
Alcántara Hernández Diana Lorena	71226646	
Rojas Zamora Paz Rosita	46040455	

Pimentel, 29 de agosto de 2023

DEDICATORIA

En primer lugar, a Dios porque es él quien nos provee el impulso necesario para permanecer íntegros y alcanzar mis objetivos trazados, a mis queridos padres Rigoberto y Virginia por su incondicional apoyo y José Moisés mi hijo, por ser mi motivación más grande para salir adelante pese a las adversidades y sin lugar a duda mi ser un ejemplo para él.

Bach. Paz Rosita.

Ante todo, agradecer a Dios, a mis queridos padres Elsar Abel Alcántara Barturen y Flormira Hernández Suárez por ser mi guía y soporte principal, siempre incentivándome a salir adelante en todos los ámbitos de mi vida profesional. A mis sobrinitos Monteza Hernández Edil Marín, Monteza Hernández Esly André y Monteza Hernández Gianna Kazumi por ser un gran motivo de superación.

Bach. Diana Alcántara.

AGRADECIMIENTO

A Dios, a nuestros queridos padres, por su incondicional apoyo. También agradecemos al Dr. Juan Amilcar Villanueva Calderón Juan Amilcar por todos los conocimientos impartidos, que con su rectitud y paciencia hizo que seamos mejores personas cada día. También agradecemos a todas las personas que amablemente nos brindaron información necesaria para elaborar este trabajo de investigación.

Autoras:

Bach. Diana Alcántara & Bach. Rosita Rojas

RESUMEN

En el Perú, las compañías requieren de estrategias que generen el mejoramiento de toma de decisiones en los diferentes entornos empresariales en el que se desenvuelven, necesitando de herramientas que les permitan lograr dicho fin, siendo el Balanced Scorecard una de ellas, convirtiéndose en una herramienta fundamental de gestión empresarial relevante para lograr los objetivos de la organización, mediante la implementación de indicadores correctamente establecidos. Por esta razón, este informe de investigación asumió como objetivo general, proponer un Balanced Scorecard como estrategia que permita mejorar la toma de decisiones en la Cooperativa Agraria, San Ignacio. La metodología utilizada fue tipo descriptivo, nivel propositivo, enfoque cuantitativo y diseño no experimental. Su población se constituyó por 212 colaboradores y asociados, mientras que su muestra quedó seleccionada con 28 miembros de la Cooperativa, asimismo la técnica empleada fue la encuesta, cuyo instrumento fue un cuestionario comprendido por treintaidós (32) preguntas totales. Los resultados evidenciaron que, el nivel del Balanced Scorecard que se manejaba en la Cooperativa Agraria, San Ignacio se encontraba en un nivel medio con un valor de 53.6%, mientras que el estado actual de la toma de decisiones en la Cooperativa Agraria, San Ignacio se encontraba en un nivel medio con un porcentaje de 46.4%. Finalmente, se concluyó que, la propuesta del Balanced Scorecard como estrategia sí mejorara la toma de decisiones en la Cooperativa Agraria, San Ignacio.

Palabras Claves: Cuadro de mando integral, toma de decisiones, estrategias e indicadores.

ABSTRACT

In Peru, companies require strategies that generate the improvement of decision-making in the different business environments in which they operate, needing tools that allow them to achieve this purpose, being the Balanced Scorecard one of them, becoming a tool fundamental business management relevant to achieving the objectives of the organization, through the implementation of correctly established indicators. For this reason, this research report assumed as a general objective, to propose a Balanced Scorecard as a strategy that allows to improve decision-making in the Agrarian Cooperative, San Ignacio. The methodology used was descriptive type, purposeful level, quantitative approach and non-experimental design. Its population was made up of 212 collaborators and associates, while its sample was selected with 28 members of the Cooperative, also the technique used was the survey, whose instrument was a questionnaire comprised of thirty-two (32) total questions. The results showed that the level of the Balanced Scorecard that was managed in the Cooperativa Agraria, San Ignacio was at a medium level with a value of 53.6%, while the current state of decision-making in the Cooperativa Agraria, San Ignacio was at a medium level with a percentage of 46.4%. Finally, it was concluded that the Balanced Scorecard proposal as a strategy did improve decision-making in the Agrarian Cooperative, San Ignacio.

Keyword: Comprehensive scorecard, decision making, strategies and indicators.

ÍNDICE DE CONTENIDO

PÁGINAS PRELIMINARES	¡Error! Marcador no definido.
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE CONTENIDO	viii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
I. INTRODUCCIÓN	12
1.1. Realidad problemática	13
1.2. Antecedentes de estudio	21
1.3. Teorías relacionadas al tema	31
1.4. Formulación del problema	43
1.5. Justificación e importancia del estudio	44
1.6. Hipótesis	45
1.7. Objetivos	45
1.7.1. Objetivo general	45
1.7.2. Objetivos específicos	45
II. MATERIAL Y MÉTODO	47
2.1. Tipo y diseño de investigación	48
2.2. Población y muestra	48
2.3. Variables y operacionalización	51
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	57

2.5. Procedimientos de análisis de datos	58
2.6. Criterios éticos	59
2.7. Criterios de rigor científico	59
III. RESULTADOS.....	61
3.1. Resultados en tablas y figuras	62
3.2. Discusión de resultados.....	74
3.3. Aporte práctico.....	77
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	117
4.1. Conclusiones.....	118
4.2. Recomendaciones.....	120
REFERENCIAS.....	122
ANEXOS	128

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Población de Estudio</i>	49
Tabla 2. <i>Muestra de Estudio</i>	50
Tabla 3. <i>Operacionalización Variable Independiente</i>	53
Tabla 4. <i>Operacionalización Variable Dependiente</i>	55
Tabla 5. <i>Expertos para validación de instrumento de recolección</i>	57
Tabla 6. <i>Alfa de Cronbach del cuestionario</i>	58
Tabla 7. <i>Nivel de la Variable Balanced Scorecard</i>	62
Tabla 8. <i>Nivel de la Dimensión Perspectiva Financiera</i>	63
Tabla 9. <i>Nivel de la Dimensión Perspectiva del Cliente</i>	64
Tabla 10. <i>Nivel de la Dimensión Perspectiva Interna del Negocio</i>	65
Tabla 11. <i>Nivel de la Dimensión Perspectiva de Innovación y Aprendizaje</i>	66
Tabla 12. <i>Nivel de la Variable Toma de Decisiones</i>	67
Tabla 13. <i>Nivel de la Dimensión Ubicación del problema</i>	68
Tabla 14. <i>Nivel de la Dimensión Análisis de factores internos y externos</i>	69
Tabla 15. <i>Nivel de la Dimensión Planteamiento de alternativas</i>	70
Tabla 16. <i>Nivel de la Dimensión Elección de alternativa</i>	71
Tabla 17. <i>Nivel de la Dimensión Ejecución de la decisión</i>	72
Tabla 18. <i>Nivel de la Dimensión Control de la decisión</i>	73
Tabla 19. <i>Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa Agraria, San Ignacio</i> ..	86
Tabla 20. <i>Estrategia N°1: Mejorar la eficiencia en los procesos de producción y reducción de costos operativos</i>	92
Tabla 21. <i>Estrategia N°2: Enfocarse en la calidad del café y en la experiencia del cliente</i>	95
Tabla 22. <i>Estrategia N°3: Implementar un sistema de gestión de calidad para optimizar los procesos internos</i>	98
Tabla 23. <i>Estrategia N°4: Ofrecer capacitaciones y talleres sobre nuevas técnicas de cultivo, producción de café y variedades de café</i>	101
Tabla 24. <i>Contenido de la Propuesta</i>	102
Tabla 25. <i>Tácticas del Plan de Mejora</i>	107
Tabla 26. <i>Presupuesto del Plan de Mejora</i>	113
Tabla 27. <i>Relación Costo - Beneficio</i>	116

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Árbol de problemas de la Toma de Decisiones.</i>	20
Figura 2. <i>Balanced Scorecard.</i>	32
Figura 3. <i>Dimensiones del Balanced Scorecard.</i>	35
Figura 4. <i>Dimensiones de la Toma de Decisiones.</i>	40
Figura 5. <i>Nivel de la Variable Balanced Scorecard.</i>	62
Figura 6. <i>Nivel de la Dimensión Perspectiva Financiera.</i>	63
Figura 7. <i>Nivel de la Dimensión Perspectiva del Cliente.</i>	64
Figura 8. <i>Nivel de la Dimensión Perspectiva Interna del Negocio.</i>	65
Figura 9. <i>Nivel de la Dimensión Perspectiva de Innovación y Aprendizaje.</i>	66
Figura 10. <i>Nivel de la Variable Toma de Decisiones.</i>	67
Figura 11. <i>Nivel de la Dimensión Ubicación del problema</i>	68
Figura 12. <i>Nivel de la Dimensión Análisis de factores internos y externos.</i>	69
Figura 13. <i>Nivel de la Dimensión Planteamiento de alternativas.</i>	70
Figura 14. <i>Nivel de la Dimensión Elección de alternativa.</i>	71
Figura 15. <i>Nivel de la Dimensión Ejecución de la decisión.</i>	72
Figura 16. <i>Nivel de la Dimensión Control de la decisión.</i>	73
Figura 17. <i>Organigrama de la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL.</i>	80
Figura 18. <i>Servicios brindados por la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL....</i>	82
Figura 19. <i>Modelo de Gerencia Estratégica para la Cooperativa Agraria, San Ignacio</i>	84
Figura 20. <i>Mapa Estratégico para la Cooperativa Agraria, San Ignacio.</i>	85

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En el Contexto Internacional

La mayoría de las decisiones empresariales se toman con análisis, pero algunas otras son decisiones de juicios que no son susceptibles de análisis debido a, por ejemplo, las limitaciones de tiempo o de información (Liu, 2020). A continuación, se muestran problemáticas asociadas a la toma de decisiones (en adelante TD), en una amplitud de ámbitos organizacionales, tanto públicos como privados:

Alban & Arias (2021), en la ciudad de Quito, Ecuador, revelaron que, las tareas asociadas a cada uno de los procesos de producción de las compañías pertenecientes al sector automotor ecuatoriano, normalmente logran demandar grandes cantidades de tiempo y capital, lo que logra impactar de modo directo en la toma de decisiones que se dan a la interna de estas compañías. Aquí es que el Balanced Scorecard (en adelante BSC) hace su aparición como herramienta de solución permite a dichas compañías automotrices, la optimización de los tiempos, el establecimiento de nuevas metas operativas, técnicas y estratégicas, la contribución a que sus procedimientos y procesos productivos y administrativos estén alineados con los objetivos estratégicos del negocio, de modo que se minimicen los famosos “cuellos de botella” en el proceso productivo, la disminución de los también conocidos “tiempos muertos”, etcétera. Por tanto, el Balanced Scorecard ayudó en el análisis de las metas planteadas por estas compañías, siendo soporte a los gerentes de dichos negocios en la implantación de indicadores, logrando de esta manera una mejora en la toma de decisiones.

Carvajal et al. (2021), en la ciudad de Manta, Ecuador, declararon que, las empresas ecuatorianas enfocadas en la gestión turística de los destinos turísticos pertenecientes a las ciudades de Sucre, San Vicente, Jama y Pedernales venían mostrando una inadecuada toma de decisiones por problemáticas asociadas con la medición de sus operaciones y de la prestación de sus servicios turísticos que ofrecían a las clientelas, a raíz de un carente control de dicha gestión turística, lo que aqueja las eficacias, las eficiencias y las efectividades de las compañías que prestan estos servicios de turismo, desembocando, como bien se mencionaba anteriormente en la TD, por lo tanto, es una barrera para las economías de las compañías de este sector. Ante ello, es que dichas compañías delinearon una

estrategia consolidada en un Balanced Scorecard para mejorar el turismo en dichas localidades ecuatorianas; con lo que, mediante la usanza de esta eficiente herramienta estratégica de gestión facilitaron el desarrollo turístico de tales destinos ecuatorianos mencionados. Gracias a esta herramienta, estos destinos turísticos lograron encontrarse con una herramienta de gestión para dar asiduidad al desarrollo turístico, pues permitió expresar las iniciativas y los objetivos primordiales para cumplimientos de sus estrategias.

Zawawi & Hoque (2020), en la ciudad de Melbourne, Australia, encontraron que, en una agencia gubernamental australiana, a la que denominaron Alpha por un tema de confidencialidad, tenía problemáticas en cuanto la TD organizacionales, las cuales se reflejaban en las escasas participación y satisfacción de los clientes y la comunidad con los servicios; nula asociación con los departamentos de compras para ofrecer resultados requeridos y proporcionar así una buena relación calidad-precio; y la entrega de soluciones innovadoras y personalizadas, en consonancia con la política del gobierno australiano. Se logró determinar que, con la implementación y adaptación de un Balanced Scorecard bien diseñado, este se convierte en una práctica organizativa sostenible de importancia central ya que, la alta dirección de Alpha implementó un marco Balanced Scorecard que benefició a dicha agencia para alcanzar sus objetivos organizativos y socioeconómicos más amplios, a saber, la eficiencia organizativa sostenible y el estatus social, con lo que logró el mejoramiento de la TD en dicha institución pública australiana.

Erawan (2020), en la ciudad de Yakarta, Indonesia, encontró que, las instituciones pertenecientes al sector gubernamental indonesio, en cuanto a su gestión como instituciones públicas, tenían presión pública debido a la mala toma de decisiones en sus internas, lo que conllevaba a malas rendiciones de cuentas, planificación estratégica, etcétera. Ante esta problemática, el 62% de dichas instituciones implementaron el Balanced Scorecard con propósitos de contribuir a mejorar la toma de decisiones. Verbigracia, se pudo evidenciar que el Balanced Scorecard ayudó al Ministerio de Finanzas de Indonesia a llenar el vacío entre la planificación estratégica y los resultados estratégicos mejorando la toma de decisiones en tal sentido. Asimismo, se demostró mejorar la TD en cuanto a la rendición de cuentas del Ministerio de Aparatos Estatales y Reforma Burocrática.

En este caso específico del Ministerio de Finanzas indonesio, hicieron algunos ajustes, verbigracia, el cambio de la perspectiva financiera a la perspectiva de las partes interesadas, ya que dicho ministerio trabaja basándose en las expectativas del público, mejorando de esta manera la TD en merced de los ciudadanos locales.

Ciro & Arroyave (2020), en la ciudad de Antioquía, en Colombia, revelaron que, las MYPES son aquellos tipos de compañías que más proliferan en cantidad en los diversos sectores empresariales, sin embargo, estas cuentan con deficiencias que no les permiten ser sostenibles, permanentes y competitivas ya que muchas de ellas, mediante sus directivos, no toman decisiones acertadas en cuanto acciones que les ayuden a tener un dinámico y constante crecimiento, para de esta manera lograr la consecución de sus objetivos organizacionales. Prueba de ello son dos compañías colombianas casos de estudio en las que existían deficiencia en cuanto a la TD. Ante ello, diseñaron un Balanced Scorecard logrando integrarlo con sus informaciones contables lo que trajo resultados favorables en ambos casos de estudio. Con ello quedó evidenciado que, la integración del BSC con las informaciones contables de ambas compañías son fundamentales herramientas para la adecuada marcha de las compañías pues, dichas informaciones proporcionan datos, mientras que el Balanced Scorecard es soporte para establecer si las funciones llevadas a cabo de vienen desplegando correctamente y así mejorar la TD.

En el Contexto Nacional

En nuestro país, las compañías requieren de estrategias que les permitan mejorar la TD en los diversos ámbitos empresariales donde se desenvuelven, considerando asimismo que esta toma de decisiones no se enfoca en un solo aspecto ya que, suelen generarse problemáticas en TD en procesos de control, TD en cuanto a la competitividad de las compañías, TD administrativas, TD financieras y contables, TD respecto a reducción de costes de producción, etcétera.

Referente a esta evidencia de la utilidad del Balanced Scorecard en la mejora de la TD empresariales, Cubas & Yslache (2021) en la ciudad de Lima, realizaron una revisión sistemática de la literatura referente de la usanza del BSC para mejoramiento de la TD concernientes a la gestión empresarial. Para ello

revisaron bases de datos científicas tales como SCOPUS, Web of Science, DOAJ, SciELO, EBSCO, etcétera, con informaciones de los años 2017 al 2021. Con su estudio lograron demostrar evidencia científica de la mejora de la TD mediante la usanza del Balanced Scorecard en diversos ámbitos empresariales, lo que la convierte en una herramienta importantísima de gestión empresarial ampliamente relevante para la consecución de las metas organizacionales mediante la implementación de indicadores correctamente establecidos, sin embargo aún existe una brecha en cuanto a su implementación ya que no todas las compañías logran implantarlo a su interna quizá, tal y como lo indican los autores, por la inadecuada toma de decisiones de los líderes, la carente cultura empresarial de nuestro país, etcétera.

Arévalo & Gómez (2021), en la ciudad de Trujillo, señalaron que, la Municipalidad Provincial de Otuzco presentaba problemáticas diversas enraizadas en malas tomas de decisiones, verbigracia, escasa planificación, carente control y seguimiento acerca de los objetivos institucionales, lo que conllevaba a que dicho municipio otuzcano no muestre una buena imagen a sus ciudadanos en cuanto a la reducción de brechas en diversas problemáticas que la población aqueja. Esta problemática la lograron solucionar mediante la puesta en marcha de un Balanced Scorecard considerando cuatro perspectivas en la que, establecieron objetivos estratégicos, verbigracia, mejoramiento y desarrollo de los servicios básicos que se han entregado en contraprestación, protección del medio ambiente, administración adecuada y transparente de recursos financieros, análisis de procesos institucionales, modernización de la gestión municipal, mejoramiento del clima laboral y fortalecimiento de las capacidades del personal. Finalmente, se evidenció que, entre el panorama anterior y el panorama actual hubo muchas mejoras en el control financiero, administrativo y técnico de dicho municipio por la mejora de la TD haciendo usanza del Balanced Scorecard.

Rodríguez (2021), en la ciudad de Lima, reveló que en el Restaurante Criollísimo establecido en el distrito de Los Olivos venía mostrando una mala TD en referente a sus procesos de controles, lo que se resultaba en cuantiosas pérdidas monetarias, insatisfacciones de algunos comensales que bien serían aprovechadas por restaurantes aledaños, carencia de herramientas de control,

conllevarlo todo ello a problemáticas con el servicio y que podría desencadenar el cierre de dicho local ante la falta de liquidez. Por ello es que, construyó un Balanced Scorecard con objetivos estratégicos bien definidos por cada una de las cuatro perspectivas tales como, verbigracia, ampliación de su cartera de clientes con la complementación de otros servicios, tácticas orientadas a la reducción de costes, estudios de perfiles de clientes, evaluación de competidores, aumento en cuanto a servicios ofrecidos, evaluación del grado de satisfacción de clientes, planes de mentoring y coaching, charlas de integración, etcétera. Se comprobó que gracias al desarrollo de un Balanced Scorecard se puede tener efectivos procesos de control, con lo que se pudiesen mejorar la toma de decisiones empresariales.

Santisteban et al. (2020), en la ciudad de Bagua Grande, manifestaron que, en la actualidad, las casas de estudios superiores peruanas requieren de adoptar modelos de gestión estratégica que les permitan tomar decisiones acertadas, lo que les permita, a priori, convertirse en instituciones de altas competencia y calidad, no siendo ajeno el Instituto de Educación Superior Público Pedagógico José Santos Chocano (IESPP JSCH) en donde no venían siendo efectivos las evaluaciones y controles de los objetivos estratégicos, el clima laboral institucional era deficiente, carecían de proyectos de responsabilidad social, todo ello conllevarlo al deterioro de su imagen como institución de educación. En este caso específico se propuso un Balanced Scorecard constituido por cinco perspectivas, a diferencia del usual. En este caso de estudio, el Balanced Scorecard logró la definición de metas, indicadores y objetivos estratégicos alineados con la estrategia organizacional del IESPP JSCH, conllevarlo así al mejoramiento de la TD en dicha institución.

Páucar (2018), en la ciudad de Puno, reveló que las empresas peruanas requieren de la implantación del Balanced Scorecard a la interna de ellas pues se han observado carencias en cuanto a la toma de decisiones, específicamente aquellas ligadas a la gestión de sus recursos empresariales de las que disponen. Asimismo, ello nace también de la exigencia empresarial actual, no siendo ajenas las empresas abastecedoras de combustibles, tal es el caso del Grifo Panamericana perteneciente a dicha localidad puneña, la misma que, mostraba niveles bajos en cuanto a un diagnóstico inicial de las cuatro perspectivas, evidenciándose en deficiencias en acciones oportunas por parte de la gerencia en

cuanto a informaciones de la compañía. Luego de implementado el Balanced Scorecard haciendo usanza de un software denominado Bamboo BSC, se lograron incrementar dichos niveles en la totalidad de esas perspectivas, reflejado en velocidad de respuesta en cuanto a informaciones precisas, objetivas, complejas y oportunas, lo que condujo a la mejora de la TD.

En el Contexto Local

La Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL, ubicada en la provincia de San Ignacio, provincia de la sierra del Perú, se constituyó un 08 de enero del año 1966, por su antigüedad fue reconocida como una de las pioneras en el Nororiente de nuestro país, esto a su vez generó que en el año de 1980 sea considerada como la corporación más grande y de valor para la Región Cajamarca.

Cabe señalar que la mencionada empresa se dedica exclusivamente al acopio y comercialización de cafés especiales en grandes cantidades, teniendo como principales destinos América del norte, países de EE. UU, Canadá, países europeos y finalmente al continente asiático especialmente al país de Japón. Sin embargo, la mencionada empresa en los últimos 12 meses está teniendo algunas falencias en la toma de decisiones lo cual impide la continuidad de poder realizar operaciones en los lugares antes mencionados.

Asimismo, se evidencio que la máxima autoridad de una cooperativa agraria cafetalera es la Asamblea de socios, comité administrativo y una comisión de vigilancia, a su vez el comité administrativo está constituido por un presidente, este es el máximo representante de las funciones administrativas, por este motivo que su función emana en contratar al personal idóneo en este caso a un gerente, el cual se encargará de administrar el factor económico, financiero y el ámbito comercial, este tendrá la capacidad de planear, organizar, dirigir , coordinar y controlar de manera eficaz la usanza, la adjudicación y repartición de los Recursos tanto humanos, materiales y financieros en la mencionada corporación.

Después de realizar una breve observación en dicha Cooperativa se ha determinado que existe una dificultad al momento de tomar decisiones importantes que están muy relacionadas con el factor financiero, donde se debe analizar las

diversas tasas de interés de las distintas compañías financieras para posteriormente optar la que se ajusta a las diferentes necesidades y requerimientos de la cooperativa. Por otro lado, la cooperativa debe estar pendiente del tipo de cambio del dólar, esto sin duda va a generar ya sea beneficios o fracasos para la empresa.

Asimismo, el gerente tiene la gran responsabilidad de tomar sus decisiones respecto al acopio de la cantidad necesaria de café que solicitan sus clientelas, por tanto, es menester que evalúe posibles proveedores a parte de los socios que puedan abastecer de café de alta calidad y rendimiento en taza, los cuales son factores totalmente imprescindibles, quedando evidenciado que, sin duda son diversas las decisiones que debe asumir un gerente de este tipo de cooperativas con el fin de sacar adelante a dicha cooperativa, de ello dependerá el éxito organizacional.

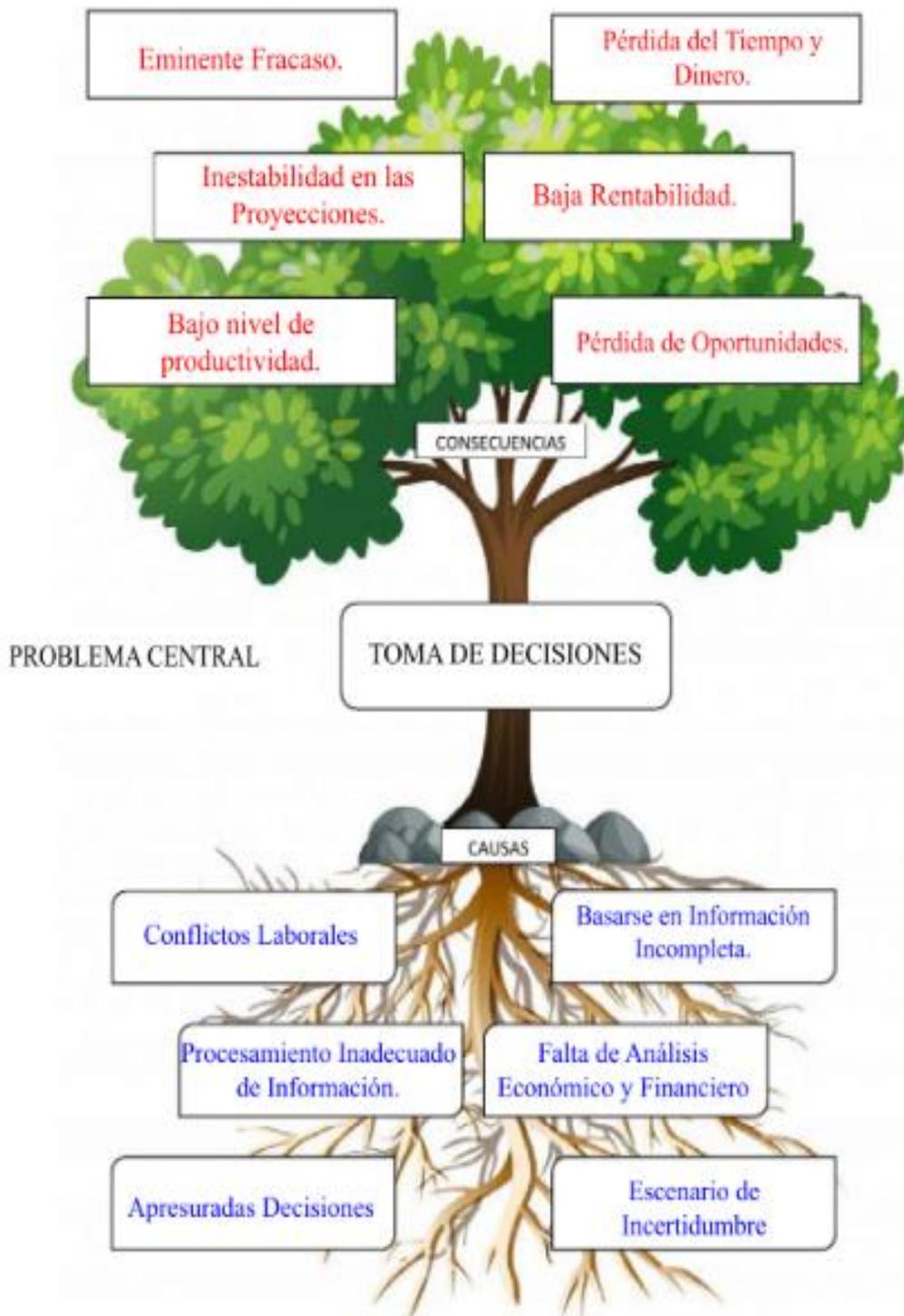
Relacionando que tomar una decisión interna de una compañía debe ser algo que nunca debe tomarse a la ligera, Tomando en cuenta la problemática antes mencionada es fundamental recalcar que, si la Cooperativa no toma acciones de mejora para hacer frente a esta situación, existe la posibilidad que en un corto o mediano plazo presente ciertas dificultades referente a su nivel de competitividad, estabilidad, continuidad, y crecimiento en el mercado.

Es por ello que el representante de la cooperativa previo a tomar una decisión, debería evaluar el escenario, buscar alternativas, realizar una previa planificación, ejecutarla y finalmente evaluar la mejor opción y determinar si tendrá un impacto positivo o negativo en el negocio.

Por lo tanto, a raíz de esta problemática surge la idea de desarrollar esta investigación con el fin de realizar una propuesta de mejora como solución al problema y que posee como objetivo el de proponer un Balanced Scorecard como estrategia para mejorar la toma de decisiones de la Cooperativa Agraria, San Ignacio.

Figura 1.

Árbol de problemas de la Toma de Decisiones.



Nota. La figura evidencia las causas y consecuencias en la toma de decisiones.

1.2. Antecedentes de estudio

A Nivel Internacional

Comenzando con el punto de vista de Salas et al. (2022), en su investigación, “Balanced Scorecard”, factor clave en la toma de decisiones de una institución de educación superior, en la Universidad Autónoma de Coahuila, en Coahuila, México. Asumieron como objetivo general, proponer un Balanced Scorecard para el mejoramiento de la TD y la mejora continua de una facultad interna perteneciente a dicha casa de estudios mexicana. Cuya metodología fue tipo descriptivo, propositivo, diseño no experimental, explicativa. Donde su población estaba formada por 1300 estudiantes pertenecientes a las diversas escuelas profesionales de dicha casa de estudios, escogiendo como muestra, por muestreo estadístico, a 297 estudiantes. Para menciona muestra se aplicó un cuestionario general teniendo las cuatro dimensiones del Balanced Scorecard. Cuyos resultados daban a conocer que, existía un 84% de satisfacción en cuanto a la toma de decisiones que dicha casa de estudios realizaba en cuanto a gestión de procesos de servicios, administrativos y académicos, los cuales carecían de monitoreo respectivo hacia sus clientes. Se concluyó que, el BSC permitirá a las instituciones de educación superiores, evaluar el desempeño de sus perspectivas en cuanto a la toma de decisiones para mejorarlas a posteriori, con lo que se logrará la consecución de los objetivos institucionales trazados.

Por su parte Carvajal et al. (2021), en su estudio, Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones y desarrollo de estrategias de sustentabilidad de un destino turístico, en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, en Manta, Ecuador. Asumieron como objetivo general, proponer el BSC con propósitos del mejoramiento de la gestión turística de las localidades ecuatorianas de Pedernales, Jama, San Vicente y Sucre. Por tanto, la metodología usada fue de tipo descriptivo, propositivo, diseño no experimental. Cuya población, al ser un estudio cualitativo, estuvo constituida por 24 expertos que poseían experiencia comprobada mayor a 10 años en gestión de los servicios turísticos, escogiendo como muestra, teniendo en cuenta un muestreo intencional, a la cantidad antes indicada. A mencionada muestra se empleó como técnica el Método Delphi mediante sendas fichas de

expertos, que consideraron 16 indicadores relevantes para la gestión de dichos servicios turísticos. Los resultados obtenidos mostraron que, dicho Balanced Scorecard basado en cuatro perspectivas (financiera, Clientes, Procesos y Ambiental) poseía un promedio de aceptación de 0.94* en una escala de 0 a 1, por lo que se consideró aplicable a la gestión turística de dichas localidades. Se concluyó que, el Balanced Scorecard suministró a estas localidades ecuatoriana un panorama integral de dicho sector, que sirvan para el mejoramiento de la TD a los dueños de los negocios y autoridades locales, de modo que logren acaparar más turistas, innovando sus actividades y procesos operacionales, logrando asimismo el mejoramiento ambiental de la zona, logrando también el crecimiento económico de la región.

Según Hernández & Angamarca (2020), en su investigación, Balanced Scorecard para la toma de decisiones en organismos deportivos amateurs de la ciudad de Loja, en la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, en Guayaquil, Ecuador. Tuvo por objetivo general, proponer un Balanced Scorecard para el mejoramiento de la TD referidas a la gestión administrativa desplegada en organismos lojanos del ámbito deportivo. Cuya metodología fue tipo descriptivo, propositivo, con diseño no experimental y método deductivo. La población se conformó por 44 colaboradores, entre empleados y técnicos, pertenecientes a tres organismos deportivos de dicha localidad lojana, optando como muestra, mediante un muestreo intencional, la cantidad antes elegida. A la muestra se les empleó un cuestionario general, tomando las dos variables pesquisadas, el cual estuvo constituido por 06 reactivos. Cuyos resultados conseguidos evidenciaron que, preexistían falencias sobre la toma de decisiones ya que, los colaboradores desconocían la estructura jerárquica de dichos organismos (77.27%), estos organismos carecían de planes estratégicos institucionales (59.09%), el desempeño laboral de sus dirigentes era regular (54.55%), raras veces se desplegaban charlas y/o capacitaciones (59.09%) y los gastos eran manejados inadecuadamente (59.09%). Se concluyó que, con la implementación del Balanced Scorecard propuesto en esta investigación, se podrá suministrar una hoja de ruta a dichos organismos deportivos lojanos para el mejoramiento, de su TD en cuanto a la gestión administrativa actual.

Por otro lado, Paula et al. (2020), en su trabajo *Desarrollo de un Balanced Scorecard para una empresa comercial de pequeño porte*, en la Universidad Federal do Paraná, en Curitiba, Brasil. La representatividad económica de las pequeñas empresas de Brasil ha ido creciendo, aunque se inserta en el difícil contexto económico. Sin embargo, los pequeños empresarios todavía se resisten a adoptar herramientas de gestión que ayuden a la usanza eficaz de los recursos, la TD y los procesos de control. En este sentido, el estudio pretendía desarrollar un CMI para una pequeña compañía comercial. En términos metodológicos, se aplicó la estrategia de proponer planes y programas y se requirió de entrevistas semiestructuradas, observaciones a participantes y análisis de documental como instrumentos de investigación. En este caso la propuesta del CMI, se basó en las directrices estratégicas de la organización en estudio y se compuso de la definición de indicadores, metas, plazos, áreas responsables y cuenta con la sugerencia de iniciativas estratégicas, que pueden servir de base para la planificación presupuestaria. El estudio ofrece ayudas para el desarrollo de un BSC para empresas similares, demostrando que las herramientas contemporáneas de contabilidad de gestión como ésta pueden ser aplicables a cualquier empresa, independientemente de su tamaño.

Para concluir Truong et al. (2020), en su investigación, *Factors Influencing Balanced Scorecard Application in Evaluating the Performance of Tourist Firms*, en la University of Labour and Social Affairs, en Ciudad Ho Chi Minh, en Vietnam. Asumieron como objetivo general, identificar los niveles de impacto de los determinantes en la aplicación del BSC en la estimación del desempeño de las compañías de turismo en Hanoi, capital de dicho país vietnamita. Su metodología fue tip0 descriptivo, explicativo, con diseño no experimental, transversal. Cuya población estuvo instituida por 200 empleados, entre jefes de contabilidad, contadores generales y miembros de la junta directiva que trabajan en compañías vietnamitas de turismo en Hanoi en al 2019, eligiendo de muestra, mediante un muestreo intencional, a 135 del monto antes mencionado. Para lo cual en dicha muestra se utilizó un cuestionario para dicha variable pesquisada, compuesto por 17 reactivos totales. Con los resultados alcanzados evidenciaron que, en cuanto a los niveles de aplicación, estas compañías casos de estudio han adoptado

estrategias en la perspectiva financiera ($R^2= 0,510$), en la perspectiva del cliente ($R^2= 0,502$), perspectiva interna del negocio ($R^2= 0,518$) y en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo ($R^2= 0,515$). Se concluyó que, el BSC es una de las soluciones integrales para medir y evaluar los aspectos operativos de las compañías, y en cuestión concreta de las compañías de turismo en Hanoi, esta estrategia se venía implementando de manera parcial por lo que, la Asociación de Turismo de Hanoi necesita mejorar aún más sus actividades, así como sus relaciones, lo que contribuirá a aumentar su prestigio y mejorar la eficacia de sus compañías miembros.

A Nivel Nacional

Según Farfán (2021), en su trabajo, *Balanced Scorecard y su incidencia en la toma de decisiones de una empresa petrolera, Piura, 2021*, en la Universidad César Vallejo, en Lima. Teniendo a manera de objetivo general, establecer el grado de incidencia del BSC en la TD en una compañía petrolera caso de estudio con locación en dicha ciudad norteña. Cuya metodología es de tipo básico, con nivel explicativo-causal, con enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, corte transversal y método hipotético-deductivo. Dicha población quedó establecida por 150 colaboradores vinculados a la totalidad de áreas internas de mencionada empresa, eligiendo como muestra, a través de un muestreo intencional, a 45 colaboradores. A la muestra seleccionada se aplicó dos cuestionarios de manera individual por cada una de las variables pesquisadas, en lo que respecta para la Balanced Scorecard (16 reactivos), como para la TD (12 reactivos). Con los resultados alcanzados manifestaron que, la aplicación y usanza del Balanced Scorecard era eficiente (64.4%) y coadyuvaba a la toma de decisiones acertadas (71.1%), asimismo, la toma de decisiones era influenciada por las perspectivas Financiera $\chi^2_c=28.131^a$, Clientes $\chi^2_c=59.535^a$, Procesos $\chi^2_c=17.486^a$ y Aprendizaje y crecimiento $\chi^2_c=10.834^a$. Se concluyó que, sí existía grado de incidencia del BSC en la TD en una sociedad petrolera cuestión de estudio con un $\chi^2_c=19.315^a$.

Por su parte Barrientos (2021), en su investigación, *Propuesta de un cuadro de mando integral para la empresa SMD SAC*, en la Universidad Nacional de San

Agustín, en Arequipa. Asumió a modo de objetivo general, plantear el mejoramiento de la toma de decisiones estratégicas en dicha sociedad arequipeña prestadora de servicios de seguridad y salud ocupacional mediante una propuesta establecida en el Balanced Scorecard. Por ello basó su metodología en un tipo descriptivo, propositivo y exploratorio, de diseño no experimental, corte longitudinal. Cuya población y muestra quedó formada por la totalidad de colaboradores pertenecientes a todas áreas internas de dicha compañía arequipeña. Donde los resultados conseguidos expusieron que, se logró conseguir un mejoramiento significativo de un 40% inicial hasta llegar a un 90% en cuanto al desempeño del objetivo “Garantizar el Cumplimiento de Compromiso y Obligaciones”, asimismo, se logró conseguir un mejoramiento significativo de un 43% inicial hasta llegar a un 80% en cuanto al desempeño del objetivo “Mejorar las Relaciones con los Grupos de Interés”, los mismos que forjaron la consecución de las metas organizacionales de dicha compañía arequipeña prestadora de servicios de seguridad y salud ocupacional. Se concluyó que, con la propuesta establecida en el BSC se mejoró la TD estratégicas en dicha compañía arequipeña prestadora de servicios de seguridad y salud ocupacional.

Desde el punto de vista Díaz (2021), en su estudio, *Propuesta del Balanced Scorecard desde la perspectiva financiera como soporte de información para la toma de decisiones: Caso de estudio: Empresa Cognitio Consulting S.A.C., Arequipa, 2018*, en la Universidad Nacional de San Agustín, en Arequipa. Asumió de objetivo general, instituir el margen de incidencia del BSC en la TD a la interna de dicha sociedad arequipeña correspondiente al ámbito de consultoría empresarial. Por ello su metodología fue tipo descriptivo, de enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y con corte trasversal. Es por ello que su población quedó constituida por nueve (09) trabajadores relacionados a las cuatro áreas internas de dicha empresa caso de estudio, eligiendo como muestra, a través de muestreo intencional. En mencionada muestra se utilizó un registro de análisis de contenido, el cual se constituyó considerando la dimensión Financiera de dicho Balanced Scorecard. Con los resultados adquiridos demostraron que, la compañía posterior a la implementación del Balanced Scorecard pudo lograr aumentar sus niveles de Rentabilidad económica (13.45%), Rentabilidad financiera (30,5%),

Liquidez (x1.5 veces), etcétera. Se concluyó que, la propuesta de Balanced Scorecard considerando el enfoque de una perspectiva financiera logró ser una herramienta soporte para la mejora de la TD en dicha sociedad arequipeña perteneciente a la sección de consultoría empresarial.

Por otro lado, Alvarado (2020), en su investigación, *Desarrollo de un modelo de gestión estratégica basado en el Balanced Scorecard aplicado a una empresa de Facility Services en Lima*, en la Universidad Católica Sedes Sapientiae, en Lima. Asumió de objetivo general, proponer un modelo estratégico fundamentado en el BSC con propósitos de lograr el mejoramiento de la TD asociadas a la gestión empresarial de decisiones operativas, tácticas y estratégicas de dicha compañía limeña dedicada a la prestación de servicios de administración de las instalaciones. De manera que fundamentó su metodología en un tipo descriptivo, propositivo, con diseño experimental, cuantitativo. Dicha población quedó compuesta por el conjunto de procesos de dicha compañía limeña caso de estudio, optando como muestra, a través de muestreo intencional, a la propia cantidad anteriormente mencionada. Cuyos resultados obtenidos demostraron que, en cuanto al aprovechamiento de las oportunidades, la compañía limeña caso de estudio obtuvo un índice de 1.20 lo que indicó que no se aprovechaban las mismas, asimismo, se presentaban debilidades pues se reveló un índice de 2.100 en el análisis AMOFHIT, finalmente la gestión empresarial se venía desarrollando empíricamente por el gerente general. Se concluyó que, con el BSC como estrategia se logrará la mejora de la TD en dicha compañía limeña dedicada a la prestación de servicios de administración de las instalaciones, planteándose inicialmente el cumplimiento de un 76% del planteamiento inicial de las metas organizacionales.

Para concluir Vidal (2018), en su investigación, *El Balanced Scorecard y la Toma de Decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Créditos Santa Rosa de Lima, Lince, 2018*, en la Universidad César Vallejo, en Lima. Asumió de objetivo general, determinar el grado de correlación entre la TD y el Balanced Scorecard en mencionada cooperativa limeña perteneciente al sector financiero peruano. Es por ello que, fundamentó su metodología de tipo descriptivo, corte trasversal, y un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y método hipotético-deductivo. Su

población quedó constituida por cuarenta (40) funcionarios de servicios de dicha cooperativa limeña, eligiendo como muestra, a través de un muestreo intencional, al monto anteriormente mencionada. A mencionada muestra se efectuó un cuestionario general fundamentando ambas variables pesquisadas, el cual se constituyó por treinta y dos (32) reactivos totales. En los resultados obtenidos se demostraron que, en lo que se refiere al nivel del Balanced Scorecard era “Totalmente de acuerdo” (42,5%), mientras que la Toma de Decisiones era “De acuerdo” (42,5%), asimismo, la Toma de Decisiones sí tenía correlación con las dimensiones del Balanced Scorecard, verbigracia, Financiera ($r_s=0.600^{**}$), Clientes ($r_s=0.671^{**}$), Aprendizaje y Conocimiento ($r_s=0.755^{**}$) y Procesos ($r_s=0.761^{**}$). Se concluyó que, el BSC y la TD en dicha cooperativa limeña relacionada al ámbito financiero peruano se hallaban correlacionadas de carácter media y positiva con un $r_s=0.548^{**}$ y un nivel de significancia de 0.000.

A Nivel Local

Por su parte Carrasco & Vásquez (2021), en su trabajo, Propuesta de cuadro de mando integral para mejorar la gestión empresarial en la asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020, en la Universidad Señor de Sipán, en Pimentel. Asumieron a manera de objetivo general, diseñar la propuesta de un Balanced Scorecard para el mejoramiento de la TD acerca de la gestión empresarial en dicha asociación cafetalera cajamarquina para el año en mención. Para eso, estableció su metodología en un tipo descriptivo, propositivo, con diseño no experimental y corte transversal. Dicha población quedó constituida por (06) trabajadores de mencionada asociación cafetalera cajamarquina, eligiendo como muestra, haciendo uso de un muestreo intencional, a la misma cantidad anteriormente mencionada. A la muestra se le empleó un cuestionario general teniendo en cuenta entre ambas variables pesquisadas, el cual se compuso por treinta y dos (32) reactivos totales. Cuyos resultados obtenidos comprobaron que, en lo que se refiere al nivel de la “Gestión empresarial” era “Insatisfactorio” (50.0%) y “Regular” (50.0%), mientras que, en cuanto al nivel del Balanced Scorecard era “Insatisfactorio” (67.0%) y “Regular” (33.0%). Se concluyó que, el BSC propuesto sí mejoró la TD en dicha asociación cafetalera cajamarquina ya que, aumenta la colocación de

créditos en un 2%, logra la satisfacción de sus socios en un 80%, incrementa las aptitudes de sus colaboradores en un 10%, etcétera.

Según Delgado (2020), en su estudio, Propuesta de implementación del Balanced Scorecard para Optimizar la gestión financiera de la Cooperativa Todos los Santos - Chota, 2018, en la Universidad Señor de Sipán, en Pimentel. Tuvo de objetivo general, plantear el desarrollo de un Balanced Scorecard para lograr la optimización de la TD en cuanto a la gestión económica en dicha cooperativa financiera chotana para el año mencionado. Es por ello que se empleó la metodología en un tipo descriptivo, propositivo, diseño no experimental y corte trasversal. Cuya población estuvo establecida por cuarenta y cuatro (44) trabajadores de dicha cooperativa financiera chotana, eligiendo su muestra, a través de muestreo intencional y considerando criterios de exclusión e inclusión, a veintiséis (26). A la presente muestra se realizó un cuestionario general fundamentando las dos variables pesquisadas, el cual se compuso por veinte (20) reactivos totales. Con los resultados emanados manifestaron que, dicha compañía caso de estudio disponía de un buen posicionamiento (37%), una buena distribución de sus procedimientos internos (58%), posee mecanismos evaluadores acerca de la competencia (38%), etcétera. Se concluyó que, ante la carencia de herramientas gerenciales necesarias en dicha cooperativa financiera chotana, es que la propuesta basada en el Balanced Scorecard emerge como una herramienta soporte con propósitos de lograr la optimización de la toma de decisiones considerando las (04) cuatro perspectivas que maneja dicha herramienta.

Desde el punto de vista Zúñiga (2020), en su investigación, Diseño del cuadro de mando integral como herramienta de control estratégico de la gestión de la Municipalidad de Huarmey, Distrito de Huarmey, Provincia de Huarmey, Región Ancash, 2018, en la Universidad Señor de Sipán, en Pimentel. Consideró como objetivo general, diseñar una estrategia de Balanced Scorecard a manera de instrumento de soporte de monitoreo estratégico para mejorar la TD en cuanto a la gestión edil en dicho municipio ancashino para el año antes mencionado. Por ende, su metodología fue de un tipo descriptivo, propositivo, con diseño no experimental y enfoque cuantitativo. Dicha población quedó compuesta por cuarenta y dos (42) funcionarios públicos de dicho municipio cuyo caso de estudio, eligiendo de

muestra, mediante muestreo intencional, la misma cantidad de la población en mención. A la muestra mencionada se le realizó un cuestionario general fundamentando las dos variables gestionadas, el cual estuvo formado por veinticinco (25) reactivos totales. Los resultados adquiridos evidenciaron que, respecto al nivel de las dimensiones del Balanced Scorecard, poseían la percepción “Favorable” con 61.9% en cuanto a “Procesos Internos” (Planificación y Organización), con 59.5% en cuanto a “Aprendizaje y Crecimiento” (Dirección) y con 69.0% en cuanto a “Clientes” (Control). Se concluyó que, las percepciones mostradas por los funcionarios públicos de dicho municipio ancashino, considerando las perspectivas del Balanced Scorecard poseían un 78.6% total lo que conllevó a catalogarla como “Favorable”.

Por otro lado, Delgado (2019), en su trabajo, El Balanced Scorecard en la Cooperativa Todos Los Santos – Chota, 2018, en la Universidad Señor de Sipán, en Pimentel. Cuyo objetivo general, consistió en establecer el nivel de efecto que tenía el Balanced Scorecard en dicha cooperativa financiera chotana para el presente año mencionado. Por eso su metodología era descriptivo, explicativo, con diseño no experimental. Por lo tanto, la población quedó compuesta por cuarenta y cuatro (44) trabajadores de la cooperativa financiera chotana, seleccionando como muestra, mediante muestreo intencional y considerando criterios de inclusión y exclusión, a veintiséis (26) de la cantidad anteriormente mencionada. A la muestra se le aplicó un cuestionario general considerando la variable pesquisada, el cual se formó por diez (10) reactivos totales. Cuyos resultados conseguidos revelaron que, los colaboradores evidenciaron sus conformidades con la usanza de ratios financieros (69.0%), con la usanza de ratios financieros en el análisis de rendimientos financieros (58.0%), con la usanza de análisis horizontales y verticales (58.0%), con el trato e importancia que la cooperativa les otorga a sus clientelas (77.0), con la inversión en aprendizajes novedosos (81.0%), etcétera. Se concluyó que, en efecto, el Balanced Scorecard tenía un efecto positivo en dicha cooperativa financiera chotana para el año en mención.

Para concluir Bustamante & Vásquez (2017), en su estudio, Propuesta de la herramienta estratégica Balanced Scorecard para optimizar la toma de decisiones en el centro empresarial de la USS, Chiclayo - 2016, en la Universidad Señor de

Sipán, en Pimentel. Asumieron como objetivo general, proponer una estrategia de Balanced Scorecard a manera de instrumento de soporte de monitoreo estratégico para mejorar la TD en cuanto a la gestión que se da en dicha unidad organizacional de la Universidad Señor de Sipán con sede en Pimentel. Cuya metodología consistió de tipo descriptivo, propositivo, explicativo, con diseño no experimental y corte transversal. Además, su población fue instituida por la totalidad de colaboradores de dicha unidad organizacional de la universidad privada caso de estudio, eligiendo como muestra, a través del muestreo intencional, de la cantidad antes mencionada. A esta muestra se empleó un cuestionario general teniendo en consideración ambas variables pesquisadas. Con los resultados adquiridos se mostró que, existían indicadores de gestión primarios los cuales no se correlacionaban con ingresos y rentabilidad, asimismo, existiendo, una diversidad de otros que no se integraban con la existencia de alguna herramienta que sea soporte estratégico automatizado y sistematizado. Asimismo, se concluyó que, en efecto, existía una correlación directa entre la TD y el Balanced Scorecard, por lo que la propuesta en mención ayudaría a la gestión de indicadores fundamentados en los principios estratégicos de dicha unidad organizacional de la Universidad Señor de Sipán con sede en Pimentel, las cuales se encontraban perfectamente en alineamiento con el plan organizacional de la universidad privada del caso de estudio.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Balanced Scorecard

1.3.1.1. Definición de Balanced Scorecard

Kaplan y Norton (1992) establecieron el BSC como un sistema moderno de medición y planificación estratégica.

Según Kaplan y Norton (1992), el BSC es un método para elaborar planes que mide el desempeño de las tareas con el objetivo de mejorar la visión y estrategia general de una organización, estableciendo medidas y objetivos específicos. Originalmente, el BSC fue un estudio multiempresa de un año y se utiliza como herramienta para medir el desempeño y generalizar actividades centrales en áreas como clientes, procesos internos, capacitación y desarrollo del personal e interés de los accionistas (Kaplan & Norton, 1992).

Sin embargo, Tuan (2020) el BSC es empleado para evaluar los sectores financieros y no financieros. El BSC tiene función de medición, función de gestión estratégica y función de herramienta de comunicación. El BSC ayuda a las empresas a evaluar su desempeño, orientar su visión y estrategias comerciales a través de cuatro aspectos básicos: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva del proceso comercial interno y perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, 2009). Sin embargo, la aplicación de BSC para evaluar el desempeño de las empresas, en general, no es fácil debido a la complejidad de BSC, así como a los factores que afectan la aplicación de BSC.

Benková et al. (2020) señalaron que el BSC consta de principios y procesos que traducen la misión y estrategia de una organización en un conjunto integral de medidas de desempeño alineadas estratégicamente. Un aspecto clave del BSC es establecer vínculos entre las medidas de desempeño y los objetivos estratégicos, lo que permite traducir estos objetivos en medidas accionables para mejorar el rendimiento. Además

de la perspectiva financiera, el BSC también incorpora medidas operativas relacionadas con la satisfacción del cliente, procesos internos y aprendizaje.

Figura 2.
Balanced Scorecard.



Nota. La figura muestra las perspectivas del Balanced Scorecard. Fuente: Kaplan & Norton (1992).

Balaji et al. (2021) indicaron que el BSC es un método moderno para evaluar el desempeño que se enfoca en medir tanto las perspectivas financieras como no financieras, ayudando a las empresas a identificar su visión y estrategia y convertirlas en actividades específicas. El BSC complementa el sistema tradicional de medición de logros financieros con otras tres perspectivas: clientes, procesos de negocios internos, y aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, 1992).

De esa manera, el BSC sirve de soporte a las compañías a garantizar un equilibrio en la medición del desempeño comercial final, la orientación del comportamiento y los resultados del desempeño de todas las organizaciones e individuos en la organización hacia objetivos comunes y el desarrollo sostenible de la organización.

1.3.1.2. Ventajas del Balanced Scorecard

Flynn (2022) además del valor centrado en el ser humano, los BSC brindan siete (07) ventajas a largo plazo para su equipo, proyecto, programa y relaciones con las partes interesadas:

a. Planificación estratégica

Cabe señalar que el BSC brinda las compañías de los diversos sectores un marco vital y sólido para establecer su estrategia de comunicación. Su mapa estratégico contendrá relaciones de causa y efecto, cada una con su propio objetivo estratégico. Los objetivos estratégicos interrelacionados le darán a la compañía los habilitadores claves que necesita para obtener mejores resultados de rendimiento (Flynn, 2022).

b. Ejecución de la comunicación

Para ejecutar adecuadamente la estrategia, se debe de comunicar la estrategia de manera efectiva al personal y otras partes interesadas. Eso significa que se deben de involucrar a las partes interesadas y a los miembros del personal en la entrega y revisión de la estrategia para obtener todas las ventajas del BSC (Flynn, 2022).

c. Proyecto y alineación innovadora

Si el BSC fue mapeado eficientemente, ayuda a la compañía a mantenerse enfocada en los objetivos estratégicos de su proyecto e iniciativas. El mapa de la organización que establece los diversos objetivos estratégicos brinda a su proyecto una alineación enfocada con todos en la misma página para las iniciativas del proyecto (Flynn, 2022).

d. Mejores informes de rendimiento

El BSC puede influir en gran medida en su informe de rendimiento. De esa manera, las gerencias podrían enfocarse en los temas estratégicos más críticos. Más importante aún, ayuda también a las partes interesadas y al personal a comprender cómo la construcción y el monitoreo de los KPI (por su acrónimo en inglés de indicadores clave de rendimiento) respaldan los problemas estratégicos críticos (Flynn, 2022).

e. Mejorar la alineación de la organización

Si el BSC es empleado para la estructuración y alineamiento de los objetivos estratégicos de la organización, está ayudando a proporcionar un plan que se puede ejecutar bien. Además, cada división o departamento dentro de la compañía podría trabajar hacia los mismos objetivos en una alineación organizativa casi perfecta. Incluso se podría crear un BSC en cascada que vincule a cada departamento con las metas y objetivos de las organizaciones (Flynn, 2022).

f. Gestión de mejora de la información

La utilización del BSC casi siempre brindará un mejor proceso de TD en lo que respecta a la construcción y las actualizaciones de KPIs. El BSC ayudará a elegir los mejores objetivos estratégicos para medir para un determinado negocio (Flynn, 2022).

g. Alineación de procesos

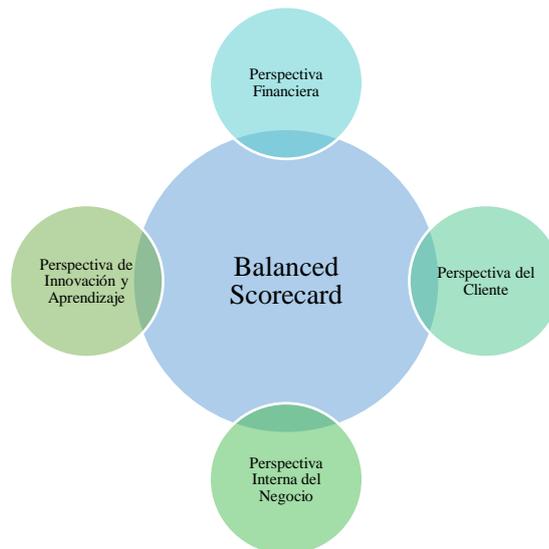
Asimismo, cabe mencionar que cada empresa se compone de presupuestos, análisis, gestión de riesgos y más, y todas esas categorías están dentro de las prioridades estratégicas. Si puede incluir todas esas áreas de proceso dentro de un BSC, se habrá logrado crear un proceso empresarial alineado de manera perfecta (Flynn, 2022).

1.3.1.3. Dimensiones de Balanced Scorecard

Según Kaplan & Norton (2009), el BSC dispone de cuatro perspectivas a saber:

Figura 3.

Dimensiones del Balanced Scorecard.



Nota. La figura muestra las dimensiones de la variable Balanced Scorecard. Fuente: Kaplan & Norton (2009).

a. Perspectiva Financiera

Como expresa Tuan (2020), la perspectiva financiera es vista como un factor pasado en la cadena, relata el proceso de implementación con la medida de los cálculos tradicionales de interés, estadísticas de activos y el acrecentamiento de las ganancias. Las expectativas están relacionadas con los accionistas. El modelo BSC aborda con los objetivos financieros y el análisis, que es la fuerza alentadora financiera del procedimiento de creación de valor sostenible a un largo plazo. En el aspecto de las finanzas, en el modelo BSC, existen medidas adicionales como la utilidad general de las operaciones, el aumento del valor económico y los ingresos sobre el capital alquilado (Cifalinó & Lisi, 2019). Aumentar los ingresos con una medida para lograr el objetivo de aumentar el valor del

cliente existente, expandir los ingresos y crear oportunidades (2009). En un BSC, el objetivo financiero debería estar conectado con la estrategia de negocio.

En esta perspectiva se cuenta con el siguiente indicador:

- Nivel de rentabilidad

b. Perspectiva del Cliente

Asimismo, Tuan (2020), el BSC enfatiza el eslabón de la cadena entre los productos y la satisfacción del cliente en esos productos. Las propuestas de valor son atributos de los servicios y productos que apuntan a la satisfacción del consumidor. Muchas organizaciones tienen una misión corporativa que se enfoca en los clientes. Por lo tanto, el desempeño de alguna compañía desde la perspectiva de sus clientes, para la alta dirección, se convirtiese como de alta prioridad (Kaplan & Norton, 1992). La perspectiva del consumidor describe la propuesta de valor que la organización empleará para consentir a los clientes y, con ello forjar e incrementar ventas a los clientes más anhelados. Las medidas elegidas para la perspectiva deberían medir el valor ofrecido al usuario como los supuestos que aparecen como resultado de la propuesta (Dincer & Yuksel, 2019). La selección de medidas para la Percepción del Cliente del BSC depende del tipo de compradores preferidos y del valor que la organización les proporciona.

En esta perspectiva se cuenta con los siguientes indicadores:

- Nivel de Calidad
- Grado de innovación

c. Perspectiva Interna del Negocio

Según expresa Tuan (2020), la tercera Perspectiva del BSC es el Proceso de Negocio Interno, que está interesado en los niveles de implementación. La medición del proceso interno describe el desempeño en la distribución del valor a los clientes. Puede incluir objetivos tanto a corto así como un extenso plazo (Kaplan & Norton, 1992). Esta perspectiva se enfoca en la totalidad de procesos claves y actividades requeridos para que la organización se destaque en el suministro del valor proyectado por los clientes de manera eficiente y productiva (Zazueta, Lagarda, & Lozoya, 2019). Para la consecución de las metas financieras de las compañías y alcanzar dar cumplimiento a las expectativas de las clientelas, las compañías deben definir los procesos comerciales más importantes y críticos. El proceso clave es monitoreado para asegurar que los resultados logrados sean satisfactorios. Esta perspectiva implica los procedimientos que una organización debe desarrollar y dominar para ser popular. Algunas organizaciones se centrarán en elementos como el procesamiento de pedidos, la entrega, la fabricación y el desarrollo de productos como ejemplos (Shen, Chen, & Wang, 2016).

En esta perspectiva se cuenta con el siguiente indicador:

- Nivel de aplicación de estrategias

d. Perspectiva de Innovación y Aprendizaje

Tal como lo afirma Tuan (2020), La medición de Aprendizaje y Crecimiento describe la inversión sostenible para el futuro. Este aspecto se refiere al desarrollo profesional de los empleados, el espíritu de vinculación a las compañías a donde pertenecen y las oportunidades para mejorar las habilidades. Como fundamento de cualquier estrategia, esta perspectiva se ocupa de los activos que carecen de tangibilidad en las compañías, de modo principal, verbigracia, las capacidades internas y las habilidades requeridas

con propósitos de respaldar los procesos internos para el origen del valor (Shen, Chen, & Wang, 2016). El enfoque principal de esta perspectiva se puso en la inversión para el futuro, como la indagación y el crecimiento de novedosos equipos y productos (Kaplan & Norton, 2009).

Mencionándonos los siguientes indicadores:

- Nivel de la creación de valor
- Escala de capital humano

1.3.2. Toma de Decisiones

1.3.2.1. Definición de Toma de Decisiones

Como describe Hodgkinson & Starbuck (2008), la TD es conceptualizada como aquel método de naturaleza metódica que, eslabón por eslabón, busca ayudar al individuo en la resolución de problemáticas logrando sopesar evidencias, la examinación de alternativas y mediante la elección de alguna posibilidad o alternativa, la cual es considerada en este caso específico como un curso de acción. El proceso de TD logra brindar oportunidades de las cuales se escoge una, para que, al momento de la finalización, se logre dar cuenta de si la decisión tomada previamente ha sido, o no, la más correcta.

Por otro lado, Hellriegel & Slocum (2009) revelaron que, la TD es una función fundamental de la dirección. Es la actividad básica de la dirección refleja el éxito y el fallo del mandato en la organización que depende principalmente de la calidad de las decisiones. El papel trascendental de TD de la gerencia es el “corazón” de las diligencias ejecutivas en la organización.

Además, en el entorno actual, las organizaciones se enfrentan a miles de decisiones a diario, y la forma en que toman estas decisiones tiene un enorme impacto en su nivel de rendimiento (Chiavenato, 2010). Estas

decisiones marcan la pauta para toda la organización en términos de imagen, beneficios y servicio al cliente. Por eso es muy importante que las organizaciones adopten las mejores prácticas y ejerzan buen juicio a la hora de la TD. Es necesario ya que la decisión correcta en el momento adecuado puede ayudar a las organizaciones a lograr un gran éxito, mientras que una decisión equivocada puede terminar costándoles muy caro (Kelly & Gennard, 2007).

Desde la perspectiva de Xia et al. (2017) en estos días, el papel de los gerentes incluye una gran cantidad de TD y resolución de problemas complejos. La capacidad de la compañía para tomar decisiones eficientes y eficaces puede tener un gran impacto en su sostenibilidad y agilidad. La gestión organizacional es darse cuenta del impacto positivo significativo del desarrollo de verdaderas competencias de decisión. Esto solo se logra cuando la toma de decisiones es sólida y de una buena calidad se integra en la organización.

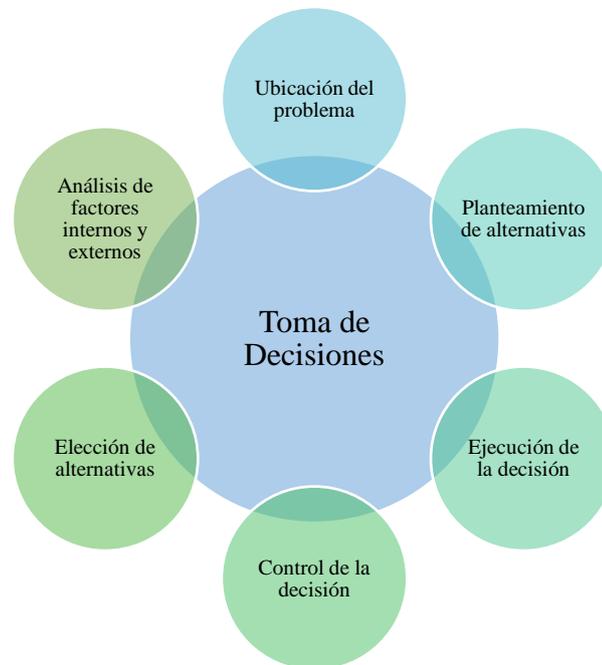
Por su parte Morell (2004) mencionó que, en la organización, los gerentes en la totalidad de los niveles de las compañías toman decisiones para la consecución de los objetivos organizacionales. La TD es una de las funciones más importantes de los gerentes en la compañía. Es la actividad gerencial central. La TD es una cuestión de gran responsabilidad para los gerentes, no solo para la organización en sí, sino también para los empleados y otras partes interesadas. Las decisiones marcan la pauta para toda la organización en términos de imagen, beneficios y servicio al cliente.

1.3.2.2. Dimensiones de Toma de Decisiones

Como señala Hodgkinson & Starbuck (2008), la TD posee seis (06) dimensiones:

Figura 4.

Dimensiones de la Toma de Decisiones.



Nota: La figura nos muestra las dimensiones de la variable Toma de Decisiones. Fuente: Hodgkinson & Starbuck (2008).

a. Ubicación del problema

Hodgkinson & Starbuck (2008) en esta dimensión se logra apelar a las posibilidades de localizar una problemática haciendo uso de métodos de observación y medición científica, observación y medición científica, los cuales son permitidos a manera de modos para el descubrimiento de las realidades existentes. En síntesis, esta dimensión cuenta con los siguientes indicadores:

- Grado de diagnóstico
- Escala del problema

b. Análisis de factores internos y externos

Hodgkinson & Starbuck (2008) en esta dimensión se logra identificar con total exactitud los factores externos e internos que

perturban la TD, verbigracia, el contexto geográfico, el aumento que éste ha tenido, las dimensiones de los mercados potenciales, las segmentaciones de los mismos, las competencias del mercado, etcétera. En esta dimensión se cuenta estos indicadores:

- Grado de competencia

c. Planteamiento de alternativas

Hodgkinson & Starbuck (2008) en esta dimensión se buscan soluciones en post de dar solución a la problemática inicial, generando diversos planteamientos que puedan solucionarla. En esta dimensión se cuenta con los siguientes indicadores:

- Nivel de creatividad
- Grado de ingenio

d. Elección de alternativas

Hodgkinson & Starbuck (2008) en esta dimensión se logra seleccionar una alternativa de entre varias con propósitos de solucionar la problemática acaecida en la organización. Aquí la directiva o gerencia realiza labores de comparación, ponderación, estimaciones, entre otras, que permitan seleccionar la alternativa más adecuada e idónea a los requerido. En esta dimensión se cuenta con los siguientes indicadores:

- Nivel de satisfacción
- Nivel de costo de oportunidad

e. Ejecución de la decisión

Hodgkinson & Starbuck (2008) en esta dimensión se lleva a cabo el despliegue de la solución elegida, destinando para ellos los recursos necesarios, de modo que se logren la consecución de las metas organizacionales. Tenemos estos indicadores:

- Índice de calidad de recursos

- Índice de jerarquía de metas

f. Control de la decisión

Hodgkinson & Starbuck (2008) en esta dimensión se controlan las decisiones tomadas, de modo que se sigan asegurando la consecución de las metas organizacionales a futuro, por el mismo camino, eliminando también en este proceso aquellas decisiones que alejen a la organización de las metas que persigue. En esta dimensión se cuenta con el siguiente indicador:

- Nivel de procesos

1.3.2.3. Modelos de Toma de Decisiones

Po otro lado Satyendra (2021), menciona la existencia de cuatro (04) modelos de TD organizacionales, los cuales son los siguientes:

a. El modelo racional

Este modelo de TD describe un entorno en el que las entidades organizativas utilizan la información en un enfoque diseñado y racional para realizar selecciones por parte de la organización que dan como resultado la TD organizacionales. Aunque el modelo racional es un modelo extremadamente importante, ya que se le atribuye públicamente y porque es frecuentemente el blanco de quienes apoyan modelos alternativos, es fácil pasar por alto que es meramente un modelo, una representación incompleta de lo que realmente ocurre (Satyendra, 2021).

b. El modelo político o competitivo

Referente a este modelo de TD describe un escenario donde las decisiones son el resultado de la implementación de tácticas y estrategias por parte de entidades que buscan manipular y persuadir los procedimientos de decisión en direcciones que conducen a selecciones favorables para ellos mismos. El modelo político destaca el hecho de que diferentes participantes en el

proceso de TD frecuentemente tienen diferentes objetivos y metas en mente (Satyendra, 2021).

c. El modelo del bote de basura

Este modelo de TD revela que las decisiones organizacionales son consecuencia de interacciones de problemas que buscan soluciones, soluciones que buscan problemas y oportunidades para tomar decisiones. En otras palabras, la TD en este modelo se toman al azar. El modelo del bote de basura destaca los roles del azar y el momento en la determinación de las opciones organizacionales (Satyendra, 2021).

d. El modelo de proceso o programa

Este modelo representa un escenario donde la TD organizacionales son el resultado de los procesos y procedimientos de los departamentos involucrados. Al ver que los programas y procesos de la organización cambian lentamente, y dado que los efectos de la programación son difíciles de borrar, las decisiones en este modelo se pueden predecir en cualquier momento (Satyendra, 2021).

1.4. Formulación del problema

1.4.1. Problema General

¿El Balanced Scorecard como estrategia logrará mejorar la toma de decisiones en una Cooperativa Agraria, San Ignacio?

1.4.2. Problema Específico

- a. ¿Cuál es el nivel del Balanced Scorecard que se maneja en la Cooperativa Agraria, San Ignacio?
- b. ¿Cuáles son los niveles de las perspectivas de un Balanced Scorecard que se manejan en la Cooperativa Agraria, San Ignacio?

- c. ¿Cuál es el estado actual de la toma de decisiones en la Cooperativa Agraria, San Ignacio?
- d. ¿Cuáles son los criterios básicos de la toma de decisiones que se deben mejorar con las estrategias del Balanced Scorecard en la Cooperativa Agraria, San Ignacio?
- e. ¿Cómo debe ser el diseño de las estrategias del Balanced Scorecard para mejorar la toma de decisiones en la Cooperativa Agraria, San Ignacio?

1.5. Justificación e importancia del estudio

1.5.1. Justificación Práctica

Esta investigación se justificó prácticamente pues, haciendo usanza de las teorías relacionadas con las dos variables, considerando a los padres del Balanced Scorecard, Kaplan & Norton y, a eruditos en la Toma de Decisiones como Hodgkinson & Starbuck, se logró posteriormente proponer una estrategia que pueda solucionar la falencia acontecida en dicho caso de estudio. Vale mencionar que dichas variables se encontraron justificadas por las teorías más actuales en cuanto a los autores mencionados anteriormente.

1.5.2. Justificación Social

La siguiente investigación se justificó socialmente pues, es de fin social al permitir a los socios de dicha cooperativa agraria cafetalera mejorar sus ingresos gracias a la buena TD que se lleven a cabo en dicho caso de estudio, lo cual le permitirá desarrollarse como empresarios y brindar una mejor vida a todas las familias y de su límite geográfico, en dicha jurisdicción sanignacino. Asimismo, se justifica pues son este tipo de cooperativas, las que no han sido estudiadas previamente en gran medida, por lo que, al buscar una estrategia basada en el BSC, estas otras cooperativas afines podrán también replicarlas a la interna de sus organizaciones.

1.5.3. Importancia

La investigación es significativa pues condesciende a futuros investigadores la aplicación de las estrategias que podrán realizar en otros casos de estudios de otras índoles económicas, tales como operativas, asociaciones, financieras, etcétera. Vale mencionar que, con estas estrategias podrán mejorar los niveles de TD en diversas coyunturas, verbigracia, TD en cuanto a finanzas, TD en cuanto al manejo de personal, TD en cuanto a las operaciones logísticas, etcétera.

1.6. Hipótesis

H₁: El Balanced Scorecard como estrategia sí mejora la toma de decisiones en la Cooperativa Agraria, San Ignacio.

H₀: El Balanced Scorecard como estrategia no mejora la toma de decisiones en la Cooperativa Agraria, San Ignacio.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Proponer un Balanced Scorecard como estrategia para mejorar la toma de decisiones en la Cooperativa Agraria, San Ignacio.

1.7.2. Objetivos específicos

- a.** Diagnosticar el nivel del Balanced Scorecard que se maneja en la Cooperativa Agraria, San Ignacio.
- b.** Identificar los niveles de las perspectivas de un Balanced Scorecard que se manejan en la Cooperativa Agraria, San Ignacio.
- c.** Reconocer el estado actual de la toma de decisiones en la Cooperativa Agraria, San Ignacio.
- d.** Identificar los criterios básicos de la toma de decisiones que se deben mejorar con las estrategias del Balanced Scorecard en la Cooperativa Agraria, San Ignacio.

- e. Diseñar estrategias del Balanced Scorecard para mejorar la toma de decisiones en la Cooperativa Agraria, San Ignacio.

II. MATERIAL Y MÉTODO

2.1. Tipo y diseño de investigación

2.1.1. Tipo de investigación

Como manifiesta Toscano (2018) las investigaciones descriptivas describen las características de un fenómeno o población estudiada.

La presente investigación fue de tipo descriptiva pues mediante el uso de los instrumentos de recolección de los datos se logró describir el estado actual de la TD en la empresa de estudio.

Asimismo, fue de tipo propositiva pues el aporte práctico y científico fue la propuesta de un BSC como estrategia para la mejora de la TD en la Cooperativa Cafetalera CASIL descrita previamente.

Finalmente, fue de enfoque cuantitativo porque, pues permitió la medición de las variables, tanto de BSC, como TD en valores cuantificables y porcentuales, los mismos que fueron cuantificables.

2.1.2. Diseño de investigación

Según Toscano (2018) las investigaciones no experimentales describen fenómenos o situaciones simplemente tal como están sucediendo, todo sin que el investigador o investigadores realicen interferencia o manipulen alguna variable.

Por ello dicha investigación diseño no experimental debido que, tanto la toma de decisiones y el nivel de las perspectivas de un Balanced Scorecard que se manejan en la Cafetalera CASIL, San Ignacio, no fueron manipuladas, sino que solamente fueron expresadas cuantitativamente, sin alterar dichos niveles a la interna de esta organización.

2.2. Población y muestra

2.2.1. Población

Sostiene Toscano (2018) la definición de una población como “cualquier asociación de integrantes o constituyentes, a los que se va a investigar”.

En esta investigación se consideró como población a la totalidad de trabajadores y asociados de la Cooperativa CA.SIL, San Ignacio, los cuales hacen un total de 212 colaboradores y los mismos que se encuentran definidos en la siguiente tabla:

Tabla 1.

Población de Estudio

ÁREA	CANTIDAD
Asamblea General	182
Comité Electoral	3
Concejo de Administración	5
Comité de Educación	3
Comité Mujer	3
Concejo de Vigilancia	4
Gerencia General	1
Secretaría	1
Comercialización	1
Control de Calidad	1
Almacén de Acopio	1
Contabilidad	1
Caja	1
Área Técnica	2
Programa de Cafés Especiales y Certificación	1
Servicios	1
Guardianía	1
TOTAL	212

2.2.2. Muestra

Como señala Toscano (2018) la muestra, es, un subconjunto de la población. Asimismo, este autor menciona que, existen diversos métodos de selección de la muestra, entre los cuales se destacó, un muestreo probabilístico por conveniencia en esta investigación. Para

ello, en cuanto al muestreo, se seleccionó un criterio importante que es el cual permitió seleccionar dicha muestra a utilizar en esta investigación:

a. Criterio de inclusión: Personal de Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL que, Sí toma decisiones dentro de dicha organización.

b. Criterio de exclusión: Personal de Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL que, No toma decisiones dentro de dicha organización.

Tabla 2.

Muestra de Estudio

ÁREA	CANTIDAD	TOMA DECISIÓN
Asamblea General	182	No
Comité Electoral	3	Sí
Concejo de Administración	5	Sí
Comité de Educación	3	Sí
Comité Mujer	3	Sí
Concejo de Vigilancia	4	Sí
Gerencia General	1	Sí
Secretaría	1	Sí
Comercialización	1	Sí
Control de Calidad	1	Sí
Almacén de Acopio	1	Sí
Contabilidad	1	Sí
Caja	1	Sí
Área Técnica	2	Sí
Programa de Cafés Especiales y Certificación	1	Sí
Servicios	1	No
Guardianía	1	No

Cabe recalcar que para esta investigación se creyó conveniente elegir como muestra a la totalidad de empleados y asociados de la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL, que SÍ tomaban decisiones en dicha organización, los cuales hicieron un total de 28 colaboradores y los mismos que se definieron en la tabla anterior.

2.3. Variables y operacionalización

2.3.1. Variables

Variable Independiente:

Definición Conceptual

Según Kaplan & Norton (1992) el BSC es un método de elaboración de planes que mide el desempeño de la tarea para convertir la visión y estrategia general de organización. El BSC fue originalmente un estudio multiempresa de un año. Esta es una herramienta para dar protagonismo a la regla de medición del desempeño y generalizar las actividades centrales de las unidades tales como: Cliente, proceso de profesión interna, capacitación y desarrollo del personal e interés de los accionistas (Kaplan & Norton, 1992).

Definición Operacional

Como se indica esta variable es trascendental por tal razón, permitirá determinar cómo es que están establecidos actualmente el nivel de las perspectivas de un Balanced Scorecard en la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL, San Ignacio. Admitiendo de este modo verificar las insuficiencias de igual manera, su instrumento constará de doce (12) preguntas cerradas, los cuales medirán la variable "Balanced Scorecard".

Variable Dependiente:

Definición Conceptual

Como señalan Hodgkinson & Starbuck (2008), la TD es conceptualizada como aquel método de naturaleza metódica que, eslabón por eslabón, busca ayudar al individuo en la resolución de problemáticas logrando sopesar evidencias, la examinación de alternativas y mediante la elección de alguna posibilidad o alternativa, la cual es considerada en este caso específico como un curso de acción. El proceso de TD logra brindar oportunidades de las cuales se escoge una, para que, al momento de la finalización, se logre dar cuenta de si la decisión tomada previamente ha sido, o no, la más correcta.

Definición Operacional

Esta variable es trascendental porque, permitirá conocer como es que se vienen ejecutando la toma de decisiones en la en la Cafetalera CASIL, San Ignacio, facilitando de esta forma la verificación de falencias y puntos de progreso que admitan la mejora en dichas decisiones tomadas. Igualmente, su instrumento constará de veinte (20) preguntas cerradas, los cuales medirán la variable dependiente "Toma de Decisiones".

2.3.2. Operacionalización

Tabla 3.

Operacionalización Variable Independiente.

Variables	Dimensión	Indicador	Ítem	Técnica e instrumento de recolección de datos
Variable Independiente Balanced Scorecard Kaplan & Norton (2009)	Perspectiva Financiera	Nivel de rentabilidad	1. ¿Considera que los procesos actualmente realizados resultan rentables para la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL? 2. ¿Considera que los niveles de rentabilidad evidenciados por la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL son positivos?	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario Escala: Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) Totalmente en desacuerdo (1)
	Perspectiva del Cliente	Nivel de Calidad	3. ¿Considera haber recibido una inducción correcta para la prestación de una buena atención a los socios y clientes de la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL? 4. ¿Considera que los niveles de calidad brindados a los socios de la Cooperativa Agraria Cafetalera son los más óptimos?	
		Grado de Innovación	5. ¿Considera positivas las implementaciones de mejora que se han tenido en la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL? 6. ¿Considera que el actual grado de innovación existente en la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL es reflejado del modo más idóneo?	
	Perspectiva Interna del Negocio	Nivel de aplicación de estrategias	7. ¿Considera que la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL planifica y organiza regularmente reuniones para proponer nuevas estrategias de mejora de manera constante? 8. ¿Considera que se llevan a cabo la puesta en marcha de estrategias oportunas en la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?	

Perspectiva de Innovación y Aprendizaje	Nivel de creación de valor	9. ¿Considera que el nivel de valor otorgado por la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL se ve reflejado en el seguimiento de las funciones y habilidades de los colaboradores para el mejoramiento de las mismas?
		10. ¿Considera que la creación de valor se ve evidenciada en el grado de calidad en sus capacitaciones como colaboradores a la interna de la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?
	Escala de capital Humano	11. ¿Considera que se realizan regularmente capacitaciones con propósitos de otorgar mayor valor a los colaboradores de la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?
		12. ¿Considera que los procesos de capacitación e inducción en la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL resultan de los más efectivos para el desempeño de sus funciones?

Tabla 4.

Operacionalización Variable Dependiente.

Variables	Dimensión	Indicador	Ítems	Técnica e instrumentos de recolección de datos
Variable Dependiente Toma de Decisiones Hodgkinson & Starbuck (2008)	Ubicar problema	Grado de diagnóstico	13. ¿Considera que la forma de evaluación de procesos en la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL es la más óptima?	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario Escala: Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) Totalmente en desacuerdo (1)
			14. ¿Realiza reportes sobre procesos deficientes en las funciones que en las funciones que realiza en la Cooperativa CASIL?	
		Escala del problema	15. ¿Contempla que la severidad del problema se halla normalmente como algo muy grave?	
			16. ¿Determina que sin importar el nivel del problema se logra dar solución a los hechos presentados de manera fortuita?	
	Analizar factores internos y externos	Grado de competencia	17. ¿Considera que la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL tiene un gran nivel de comparación de sus competidores?	
			18. ¿Cree que la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL refleja una gran confianza y seguridad a comparación de sus competidores?	
		Nivel de creatividad	19. ¿Se realizan reuniones por área de la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL para desarrollar lluvia de ideas?	
			20. ¿Se presentan esbozos que atraigan de forma original a nuevos socios a la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?	
Plantear alternativas	Grado de ingenio	21. ¿Resuelven la forma efectiva cualquier circunstancia que se presente en la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?		
		22. ¿Logran realizar aportes de mejora que ayuden tanto al colaborador como a los socios de la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?		

Elegir una alternativa	Nivel de satisfacción	23. ¿Se logra cubrir las necesidades de socios y colaboradores de la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL? 24. ¿Se obtiene resultados positivos al implementar ideas de mejora en la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?
	Nivel de costo de oportunidad	25. ¿Se logra realizar decidir de forma óptima de acuerdo con las alternativas? 26. ¿Las alternativas de solución se presentan normalmente con un gran costo de oportunidad?
Ejecutar una decisión	Índice de calidad de recursos	27. ¿Se llega a utilizar todos los recursos solicitados en tu área? 28. ¿Los recursos que utilizan llegan a presentar un impacto positivo para la Cooperativa?
	Índice de jerarquía de metas	29. ¿Se identifica de manera correcta la jerarquía de las metas trazadas en tu área? 30. ¿Se llega a cumplir las metas trazadas en tu área?
Controlar la decisión	Nivel de procesos	31. ¿Los procesos implementados facilitan la realización de sus funciones? 32. ¿Considera que se presentan procesos deficientes en las funciones que realizan?

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

2.4.1. Técnica de recolección de datos

Como técnica de recolección, para esta investigación, se usó la encuesta, la cual estuvo dirigida a 28 trabajadores y asociados de la organización en mención, que Sí tomaban decisiones en dicha organización, especificándose en la presente tabla 2.

2.4.2. Instrumento de recolección de datos

Para recopilar la información necesaria se empleó un cuestionario, éste estuvo conformado de un total de treintaidós (32) preguntas :doce (12) para la variable independiente BSC según los autores Kaplan & Norton (1992) y, veinte (20) y de doce(12) para la variable dependiente TD según los autores Hodgkinson & Starbuck (2008).

2.4.3. Técnica de validez

Además, como técnica de validez de constructo, se hizo usanza del juicio por expertos para ser más específicos fueron tres (03) expertos ellos validaron las 32 preguntas del instrumento desarrollado anteriormente.

Tabla 5.

Expertos para validación de instrumento de recolección.

N°	Apellidos y Nombres	Título profesional	Grado Académico
1	Merino Núñez Mirko	Licenciado en Administración	Doctor en Administración de la Educación.
2	Samillán Rodríguez Daniel	Licenciado en Administración	Maestro en Gestión Pública.
3	Africa del Valle Calanchez Urribarri	Licenciado en Administración	Doctora en Ciencias

2.4.4. Técnica de confiabilidad

Fue conveniente usar el Alfa de Cronbach este permitió instituir el nivel de consistencia interior de los instrumentos, para ello haciendo uso del software de estadística SPSS versión 27.0, logró develar si el instrumento elaborado era confiable o no.

Tabla 6.

Alfa de Cronbach del cuestionario.

Alfa de Cronbach	N°
0.821	32

Nota. SPSS versión 27.0 (2022)

2.5. Procedimientos de análisis de datos

Para este procedimiento se desplegaron las tres (03) etapas siguientes:

- a. Primeamente, se procedió a solicitar al punto de vista crítico de tres (03) especialistas de Post-grado, con el único propósito de conseguir la validación del instrumento planteado, dando constancia que contengan la parte científica y las peculiaridades adecuadas para luego efectuar su aplicación.
- b. Segundamente, Se proyectó la hora y la fecha para emplear los instrumentos, requiriendo de manera previa el permiso necesario a manera de escrito al presidente de la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL caso de estudio.
- c. Finalmente, una vez obtenida las informaciones se procedió tabular y estudiar la información adquirida con el fin de contribuir y completar a cabalidad el objetivo de la investigación.

Los datos obtenidos mediante un cuestionario de 32 reactivos para las variables BSC (12 reactivos) y TD (20 reactivos), fue procesada por el software SPSS versión 27.0, procediendo a su respectiva tabulación y finalmente ser demostrados en tablas y figuras con su análisis respectivo.

2.6. Criterios éticos

Se creyó conveniente aplicar en la actual investigación los criterios éticos según el informe Belmont (1978), descritos a continuación:

- a. **Respeto a las personas:** Se respetaron todas las opiniones que manifestaron todos los trabajadores y asociados de la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL.
- b. **Beneficencia:** Se trataron a todos y cada uno de los trabajadores y asociados de la Cooperativa en mención, de manera ética, resguardando sus puntos de vista y enfocándose en la tranquilidad y de la población en estudio.
- c. **Justicia:** Se buscó, a través de la siguiente investigación, ser razonables con la información adquirida para que posteriormente al implementar el BSC en la organización obtengan significativos beneficios.

2.7. Criterios de rigor científico

Manifestado por Erazo (2011) y que fueron aplicados en esta indagación fueron:

- a. **Credibilidad:** Estableció la credibilidad de las informaciones requiriendo el respectivo permiso a la Cooperativa el permiso respectivo a la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL (Erazo, 2011, pág. 116).
- b. **Aplicabilidad:** Se propuso el BSC orientado inicialmente en el caso de investigación, el cual podrá ser repetido a otras cooperativas del sector (Erazo, 2011, pág. 117).
- c. **Coherencia:** Se desarrolló la investigación considerando a los colaboradores y asociados de la organización en mención, en su totalidad logrando la conformidad y coherencia de los resultados obtenidos (Erazo, 2011, pág. 117).
- d. **Neutralidad:** Asimismo se buscó la imparcialidad de las investigadoras y de los colaboradores y asociados de la Cooperativa Agraria Cafetalera

CASIL para obtener resultados verdaderos en la investigación (Erazo, 2011, pág. 118).

- e. **Relevancia:** Se logró justificar la investigación, haciéndola relevante para el sector y para la administración, sobre todo en la línea de investigación de la escuela profesional (Erazo, 2011, pág. 118).

III. RESULTADOS

3.1. Resultados en tablas y figuras

3.1.1. Diagnosticar el nivel del Balanced Scorecard que se maneja en la Cooperativa Agraria, San Ignacio.

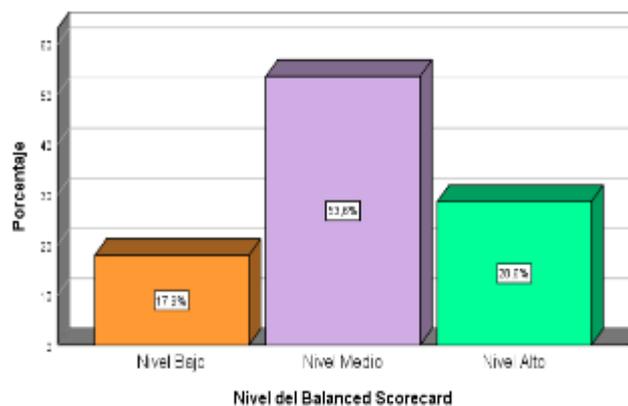
Tabla 7.

Nivel de la Variable Balanced Scorecard.

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Bajo	5	17,9
Nivel Medio	15	53,6
Nivel Alto	8	28,6
Total	28	100,0

Figura 5.

Nivel de la Variable Balanced Scorecard.



Nota. En la figura se observa que el nivel del Balanced Scorecard que se manejaba en la Cooperativa Agraria, San Ignacio, se encontraba en un nivel medio con 53.6%, en un nivel alto con un 28.6% y en un nivel bajo con un 17.9%.

3.1.2. Identificar los niveles de las perspectivas de un Balanced Scorecard que se manejan en la Cooperativa Agraria, San Ignacio.

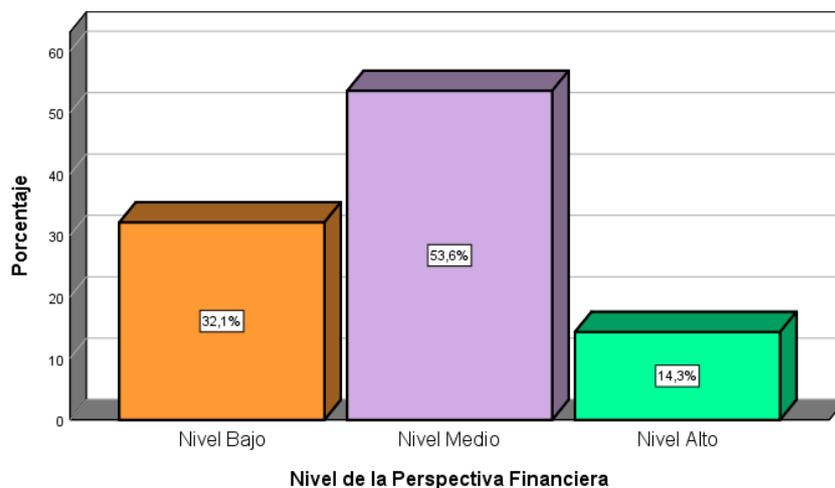
Tabla 8.

Nivel de la Dimensión Perspectiva Financiera.

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Bajo	9	32,1
Nivel Medio	15	53,6
Nivel Alto	4	14,3
Total	28	100,0

Figura 6.

Nivel de la Dimensión Perspectiva Financiera.



Nota. En la figura se muestra que el nivel de la Perspectiva Financiera del Balanced Scorecard que se manejaba en la Cooperativa Agraria, San Ignacio, se encontraba en un nivel medio con un 53.6%, en un nivel bajo con un 32.1% y en un nivel alto con un 14.3%.

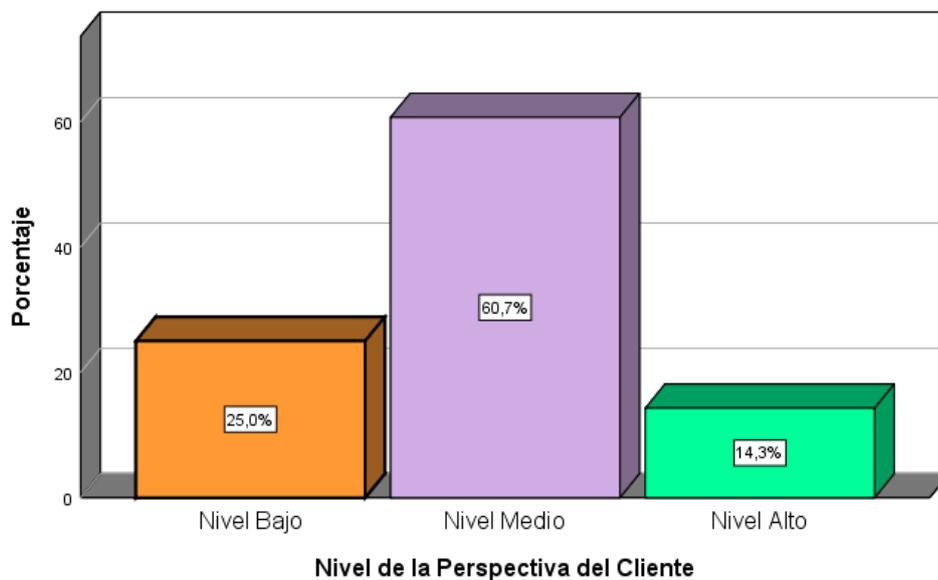
Tabla 9.

Nivel de la Dimensión Perspectiva del Cliente.

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Bajo	7	25,0
Nivel medio	17	60,7
Nivel Alto	4	14,3
Total	28	100,0

Figura 7.

Nivel de la Dimensión Perspectiva del Cliente.



Nota. En la figura se observa que el nivel de la Perspectiva del Cliente del Balanced Scorecard que se manejaba en la Cooperativa Agraria, San Ignacio, se encontraba en un nivel medio con un 60.7%, en un nivel bajo con un 25.0% y en un nivel alto con un 14.3%.

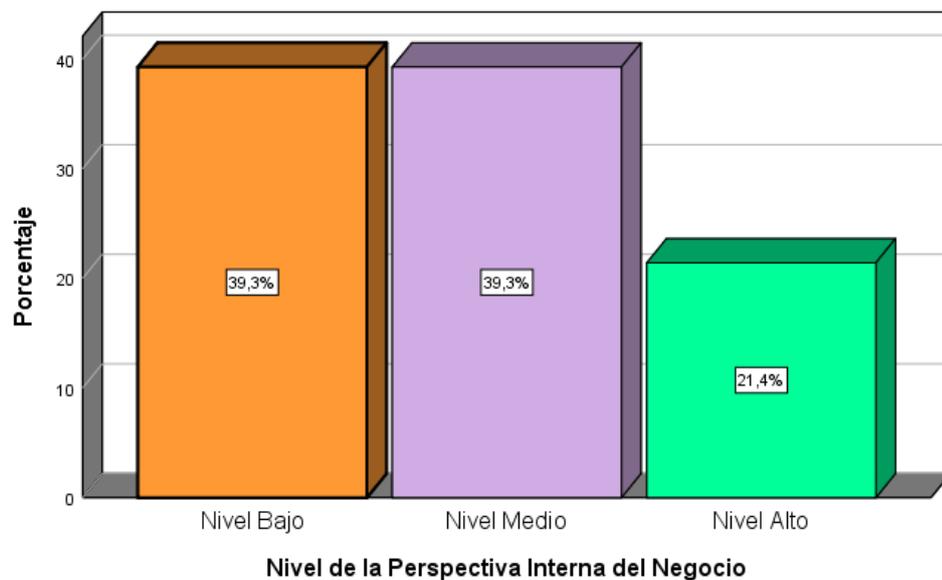
Tabla 10.

Nivel de la Dimensión Perspectiva Interna del Negocio.

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Bajo	11	39,3
Nivel Medio	11	39,3
Nivel Alto	6	21,4
Total	28	100,0

Figura 8.

Nivel de la Dimensión Perspectiva Interna del Negocio.



Nota. En la figura se observa que el nivel de la Perspectiva Interna del Negocio del Balanced Scorecard que se manejaba en la Cooperativa Agraria, San Ignacio, se encontraba en un nivel medio con un 39.3%, en un nivel bajo con un 39.3% y en un nivel alto con un 21.4%.

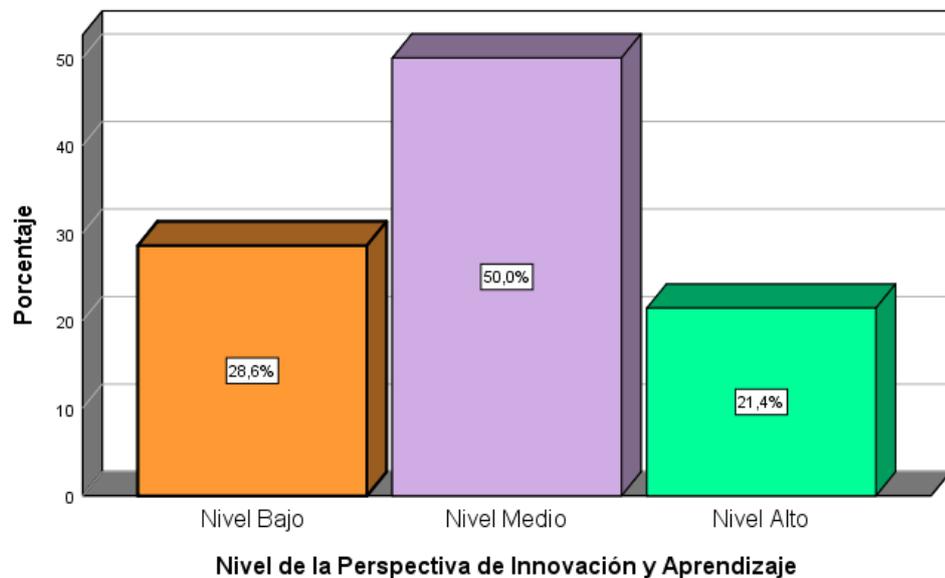
Tabla 11.

Nivel de la Dimensión Perspectiva de Innovación y Aprendizaje.

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Bajo	8	28,6
Nivel Medio	14	50,0
Nivel Alto	6	21,4
Total	28	100,0

Figura 9.

Nivel de la Dimensión Perspectiva de Innovación y Aprendizaje.



Nota. En la figura se muestra que el nivel de la perspectiva de Innovación y Aprendizaje del Negocio del Balanced Scorecard que se manejaba en la Cooperativa Agraria, San Ignacio, se encontraba en un nivel medio con un 50.0%, en un nivel bajo con un 28.6% y en un nivel alto con un 21.4.

3.1.3. Reconocer el estado actual de la toma de decisiones en la Cooperativa Agraria, San Ignacio.

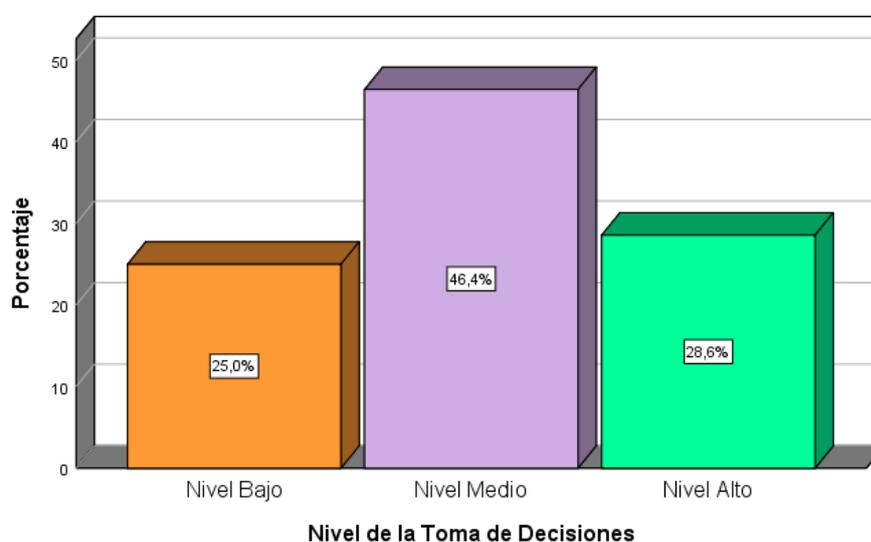
Tabla 12.

Nivel de la Variable Toma de Decisiones.

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Bajo	7	25,0
Nivel Medio	13	46,4
Nivel Alto	8	28,6
Total	28	100,0

Figura 10.

Nivel de la Variable Toma de Decisiones.



Nota. En la figura se muestra que el estado actual de la Toma de Decisiones que se manejaba en la Cooperativa Agraria, San Ignacio, se encontraba en un nivel medio con un 46.4%, en un nivel alto con un 28.6% y en un nivel bajo con un 25.0%.

3.1.4. Identificar los criterios básicos de la toma de decisiones que se deben mejorar con las estrategias del Balanced Scorecard en la Cooperativa Agraria, San Ignacio.

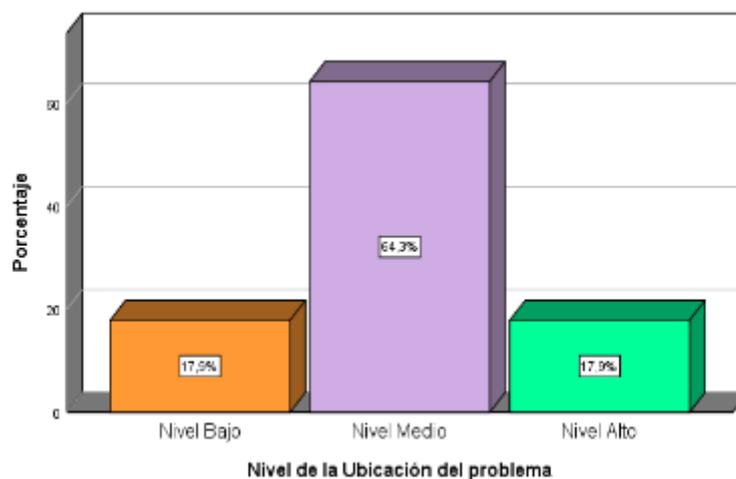
Tabla 13.

Nivel de la Dimensión Ubicación del problema.

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Bajo	5	17,9
Nivel Medio	18	64,3
Nivel Alto	5	17,9
Total	28	100,0

Figura 11.

Nivel de la Dimensión Ubicación del problema



Nota. En la figura se muestra que el criterio de Ubicación del problema de la Toma de Decisiones que se manejaba en la Cooperativa Agraria, San Ignacio, se encontraba en un nivel medio con un 64.3%, en un nivel alto con un 17.9% y en un nivel bajo con un 17.9%.

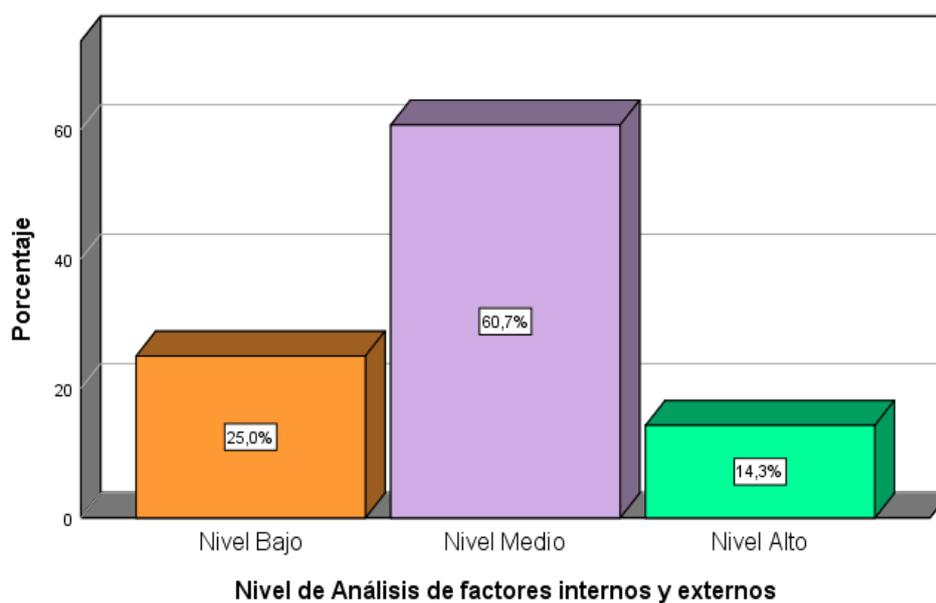
Tabla 14.

Nivel de la Dimensión Análisis de factores internos y externos.

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Bajo	7	25,0
Nivel Medio	17	60,7
Nivel Alto	4	14,3
Total	28	100,0

Figura 12.

Nivel de la Dimensión Análisis de factores internos y externos.



Nota. En la figura se muestra que el criterio de Análisis de factores internos y externos de la Toma de Decisiones que se manejaba en la Cooperativa Agraria, San Ignacio, se encontraba en un nivel medio con un 60.7%, en un nivel bajo con un 25.0% y en un nivel alto con un 14.3%.

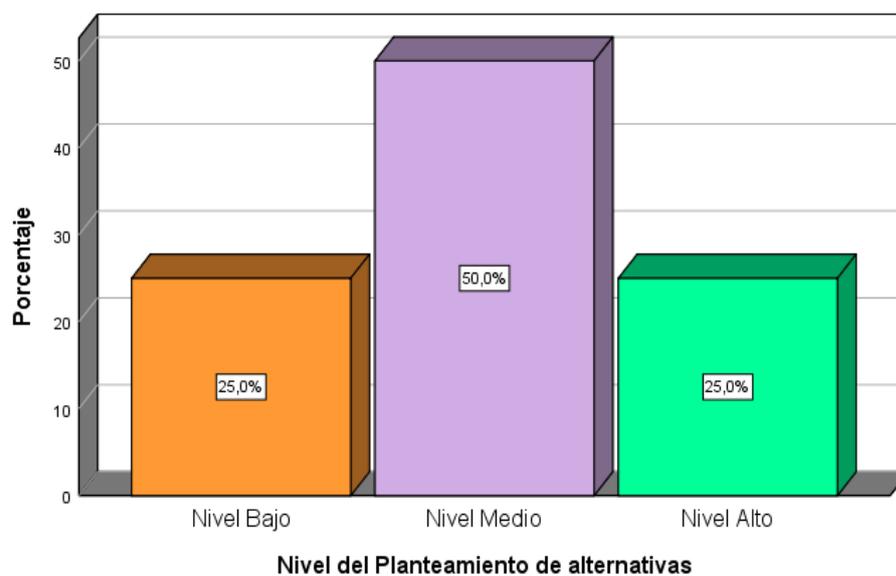
Tabla 15.

Nivel de la Dimensión Planteamiento de alternativas.

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Bajo	7	25,0
Nivel Medio	14	50,0
Nivel Alto	7	25,0
Total	28	100,0

Figura 13.

Nivel de la Dimensión Planteamiento de alternativas.



Nota. En la figura se muestra que el criterio de Planteamiento de alternativas de la Toma de Decisiones que se manejaba en la Cooperativa Agraria, San Ignacio, se encontraba en un nivel medio con un 50.0%, en un nivel bajo con un 25.0% y en un nivel alto con un 25.0%.

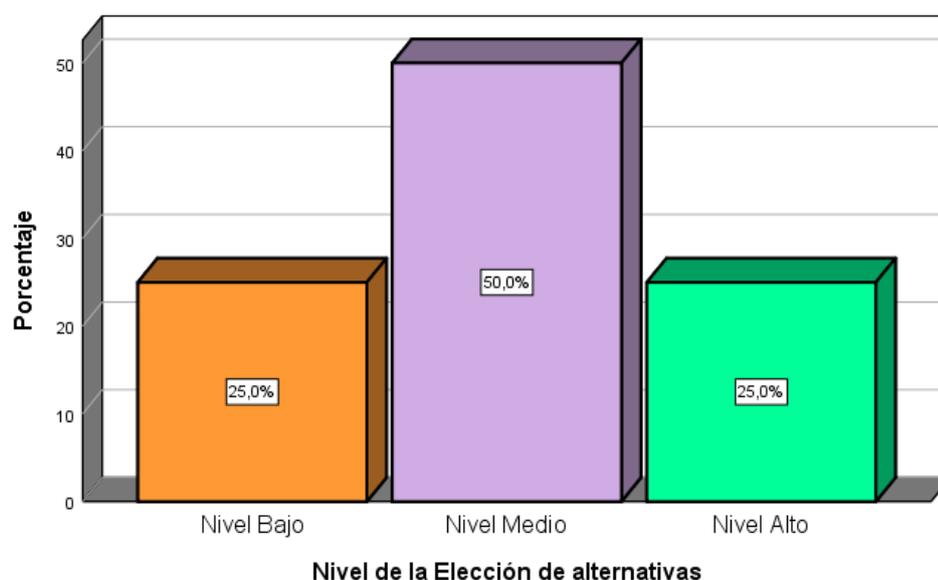
Tabla 16.

Nivel de la Dimensión Elección de alternativa.

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Bajo	7	25,0
Nivel Medio	14	50,0
Nivel Alto	7	25,0
Total	28	100,0

Figura 14.

Nivel de la Dimensión Elección de alternativa.



Nota. En la figura se muestra que el criterio de Elección de alternativa de la Toma de Decisiones que se manejaba en la Cooperativa Agraria, San Ignacio, se encontraba en un nivel medio con un 50.0%, en un nivel bajo con un 25.0% y en un nivel alto con un 25.0%.

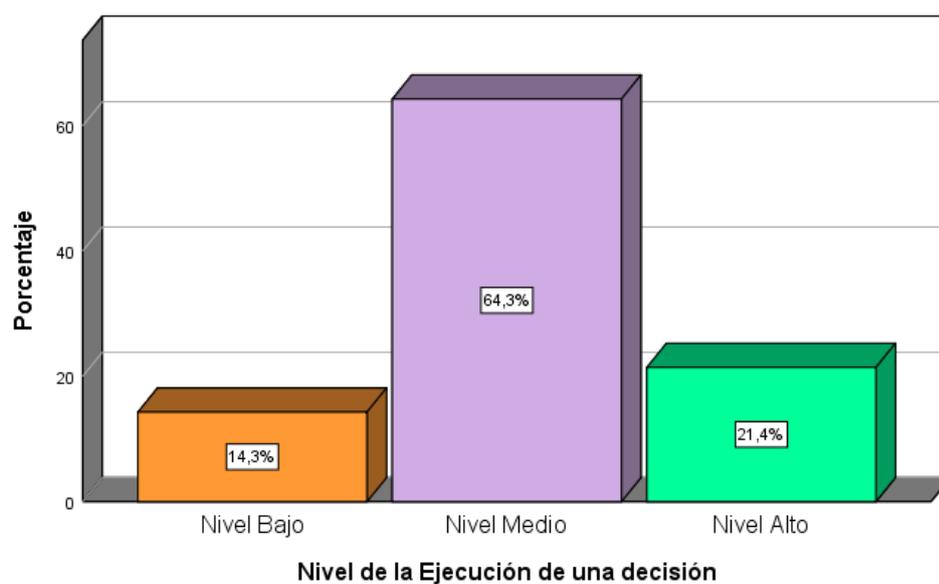
Tabla 17.

Nivel de la Dimensión Ejecución de la decisión.

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Bajo	4	14,3
Nivel Medio	18	64,3
Nivel Alto	6	21,4
Total	28	100,0

Figura 15.

Nivel de la Dimensión Ejecución de la decisión.



Nota. En la figura se muestra que el criterio de Ejecución de la decisión de la Toma de Decisiones que se manejaba en la Cooperativa Agraria, San Ignacio, se encontraba en un nivel medio con un 64.3%, en un nivel alto con un 21.4% y en un nivel bajo con un 14.3%.

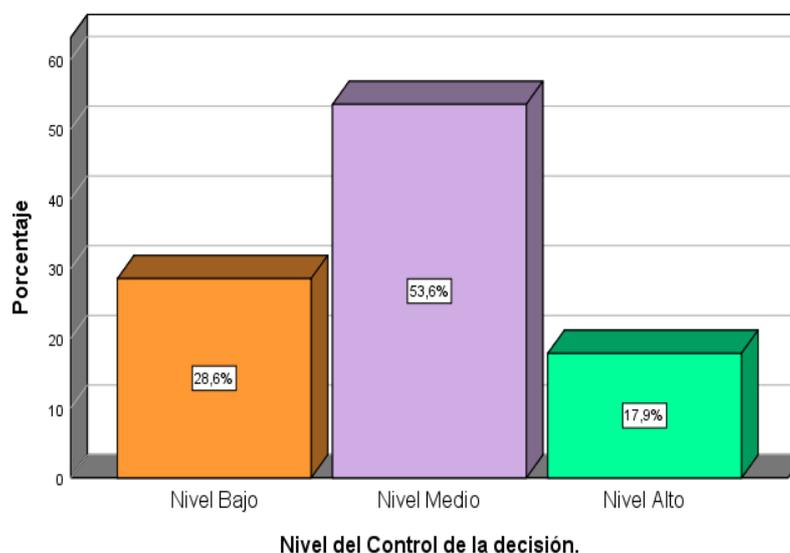
Tabla 18.

Nivel de la Dimensión Control de la decisión.

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Bajo	8	28,6
Nivel Medio	15	53,6
Nivel Alto	5	17,9
Total	28	100,0

Figura 16.

Nivel de la Dimensión Control de la decisión.



Nota. En la figura se muestra que el criterio de Control de la decisión de la Toma de Decisiones que se manejaba en la Cooperativa Agraria, San Ignacio, se encontraba en un nivel medio con un 53.6%, en un nivel bajo con un 28.6% y en un nivel bajo con un 17.9%.

3.2. Discusión de resultados

Respecto al objetivo, diagnosticar el nivel del Balanced Scorecard que se maneja en la Cooperativa Agraria, San Ignacio, se evidenció que, se encontraba en un nivel medio con un 53.6%, en un nivel alto con un 28.6% y en un nivel bajo con un 17.9%, reflejándose en brechas relacionadas con la inducción del personal, la innovación por parte de la cooperativa, las poco comunes reuniones de organización y planificación, los bajos niveles de calidad brindados a los socios, entre otros. Estos resultados concuerdan con los obtenidos por Hernández & Angamarca (2020) quienes asumieron como objetivo general, proponer un Balanced Scorecard para el mejoramiento de la TD referidas a la gestión administrativa desplegada en organismos lojanos del ámbito deportivo y quienes en sus resultados evidenciaron que, existían falencias en cuanto a la toma de decisiones ya que, los colaboradores desconocían la estructura jerárquica de dichos organismos (77.27%), estos organismos carecían de planes estratégicos institucionales (59.09%), el desempeño laboral de sus dirigentes era regular (54.55%), raras veces se desplegaban charlas y/o capacitaciones (59.09%) y los gastos eran manejados inadecuadamente (59.09%).

Respecto al objetivo, identificar los niveles de las perspectivas de un Balanced Scorecard que se manejan en la Cooperativa Agraria, San Ignacio, se evidenció que, el nivel de la Perspectiva Financiera se encontraba en un nivel medio con un 53.6%, el nivel de la Perspectiva del Cliente se encontraba en un nivel medio con un 60.7%, el nivel de la Perspectiva Interna del Negocio se encontraba en un nivel medio con un 39.3% y, el nivel de la Perspectiva de Innovación y Aprendizaje del Negocio se encontraba en un nivel medio con un 50.0%. Estos resultados concuerdan con los obtenidos por Zúñiga (2020) quien asumió como objetivo general, plantear una estrategia de Balanced Scorecard a manera de instrumento de soporte de monitoreo estratégico para mejorar la TD en cuanto a la gestión edil en un municipio ancashino y quién, en sus resultados evidenció que, en cuanto al nivel de las dimensiones del Balanced Scorecard, poseían la percepción “Favorable” con 61.9% en cuanto a “Procesos Internos” (Planificación y Organización), con 59.5% en cuanto a “Aprendizaje y Crecimiento” (Dirección) y con 69.0% en cuanto a “Clientes” (Control).

Respecto al objetivo, reconocer el estado actual de la toma de decisiones en la Cooperativa Agraria, San Ignacio, se evidenció que, se encontraba en un nivel medio con un 46.4%, en un nivel alto con un 28.6% y en un nivel bajo con un 25.0%, reflejándose en brechas relacionadas con la posibilidad de los colaboradores de solucionar los problemas en el trabajo, la falta de posicionamiento de la cooperativa en cuanto a la seguridad en su marca, procesos deficientes y mal elaborados, la utilización de recursos y materiales, la nula estrategia de captación de nuevos socios para la cooperativa, entre otros más. Estos resultados concuerdan con los obtenidos por Bustamante & Vásquez (2017) quienes asumieron como objetivo general, proponer una estrategia de BSC a manera de instrumento de soporte de monitoreo estratégico para mejorar la TD en cuanto a la gestión que se da en el centro empresarial de la Universidad Señor de Sipán con sede en Pimentel, y en donde, los resultados obtenidos mostraron que, existían indicadores de gestión primarios los cuales no se correlacionaban con ingresos y rentabilidad, asimismo, existía, una diversidad de otros que no se integraban con la existencia de alguna herramienta que sea soporte estratégico automatizado y sistematizado.

Referente al objetivo, Identificar los criterios básicos de la toma de decisiones que se deben mejorar con las estrategias del Balanced Scorecard en la Cooperativa Agraria, San Ignacio, se evidenció que, la totalidad de criterios deberían ser mejorados pues se encontraban en niveles regulares, por ejemplo, el criterio de Ubicación del problema se encontraba en un nivel medio con un 64.3%, el criterio de Análisis de Factores Internos y Externos se encontraba en un nivel medio con un 60.7%, el criterio de Planteamiento de alternativas se encontraba en un nivel medio con un 50.0%, el criterio de Elección de alternativa se encontraba en un nivel medio con un 50.0%, el criterio de Ejecución de la decisión se encontraba en un nivel medio con un 64.3% y, el criterio de Control de la decisión se encontraba en un nivel medio con un 53.6%. Estos resultados coinciden con los adquiridos por Delgado (2019) quien asumió como objetivo, establecer el nivel de efecto que tenía el Balanced Scorecard en una cooperativa financiera chotana y en donde, los resultados obtenidos demostraron que , los trabajadores evidenciaron sus conformidades con la usanza de ratios financieros (69.0%), con la usanza de ratios financieros en el análisis de rendimientos financieros (58.0%), con la usanza de

análisis horizontales y verticales (58.0%), con el trato e importancia que la cooperativa le otorga a sus clientelas (77.0), con la inversión en aprendizajes novedosos (81.0%), etcétera.

Respecto al objetivo, diseñar estrategias del Balanced Scorecard para mejorar la toma de decisiones en la Cooperativa Agraria, San Ignacio, se pudo connotar que, para diseñar la propuesta, se consideraron cuatro fases bien definidas: modelo de gerencia estratégica para la Cooperativa Agraria, San Ignacio, mapa estratégico según perspectivas para la Cooperativa Agraria, San Ignacio, cuadro de mando integral para la Cooperativa Agraria, San Ignacio y, tablero de control según perspectivas para la Cooperativa Agraria, San Ignacio. Estos resultados concuerdan con los obtenidos por Paula et al. (2020) quienes asumieron como objetivo, desarrollar un CMI para una pequeña compañía comercial y en donde, la propuesta del Cuadro de Mando Integral se basó en las directrices estratégicas de la organización en estudio y se compuso de la definición de indicadores, metas, plazos, áreas responsables y cuenta con la sugerencia de iniciativas estratégicas, que pueden servir de base para la planificación presupuestaria.

3.3. Aporte práctico

3.3.1. Fundamentación

La mayoría de las decisiones empresariales se toman con análisis, pero otras son decisiones de juicio que no son susceptibles de análisis debido a limitaciones de tiempo o de información (Liu, 2020).

Asimismo, en nuestro país, las compañías requieren de estrategias que les permitan mejorar la TD en los diversos ámbitos empresariales donde se desenvuelven, considerando asimismo que esta toma de decisiones no se enfoca en un solo aspecto ya que, suelen generarse problemáticas en TD en procesos de control, TD en cuanto a la competitividad de las compañías, TD administrativas, TD financieras y contables, TD respecto a reducción de costes de producción, etc.

Por otro lado, referente a esta evidencia de la importancia del Balanced Scorecard en la mejora de la TD empresariales, Cubas & Yslache (2021), realizaron un análisis sistemático de la literatura referente de la usanza del BSC para mejoramiento de la TD concernientes a la gestión empresarial. Para ello revisaron bases de datos científicas tales como SCOPUS, Web of Science, DOAJ, SciELO, EBSCO, etcétera, con informaciones de los años 2017 al 2021. Con su estudio lograron demostrar evidencia científica de la mejora de la TD mediante la usanza del Balanced Scorecard en diversos ámbitos empresariales, lo que la convierte en una herramienta importantísima de gestión empresarial ampliamente relevante para la consecución de las metas empresariales mediante la implementación de indicadores correctamente establecidos, sin embargo aún existe una brecha en cuanto a su implementación ya que no todas las compañías logran implantarlo a su interna quizá, tal y como lo indican los autores, por la inadecuada toma de decisiones de los líderes, la carente cultura empresarial de nuestro país, entre otros.

Eso quiere decir, que al implantarse un BSC, lo que la literatura ha hecho es considerar que la TDD recae única y exclusivamente en la gerencia general y que, por tanto, la etapa de diseño debe estar sujeta a este nivel gerencial, empero, esto no resulta ser lo mejor para las cooperativas agrarias, cuya estructura organizacional difiere de una estructura jerárquica tradicional. Por ello es que, se

necesita de un BSC que no solamente refleje la vista del negocio desde la perspectiva de la alta gerencia, llámese nivel superior, sino que la Asamblea General, representado por un Concejo de Administración, estén incluidos en el diseño ya que son los asociados quienes tiene gran relevancia dentro del negocio. Un BSC diseñado a medida de estas cooperativas permitirá trabajar juntas a todas las partes interesadas de manera que logren la comprensión necesaria de cómo es que encajan cada uno de ellos en la estrategia general, todo ello con el propósito de lograr la consecución de las metas de la cooperativa.

Por tanto, en concordancia con lo anteriormente mencionado, se hace necesaria la aplicación de esta herramienta en las cooperativas agrarias del extremo septentrional peruano, más específicamente, de la zona de San Ignacio con el fin de beneficiarse de las oportunidades y mejorar las falencias a través de estrategias afectivas, las cuales están enfocadas en cuatro perspectivas: (a) Financiera, (b) Asociados, (c) Procesos Internos y (d) Aprendizaje y crecimiento, cabe mencionar que esta es la innovación en este instrumento, ya que las perspectivas de este método de gestión generalmente están dirigidas a un entorno empresarial, pero las autoras de esta investigación las transformaron para mostrar un enfoque en este tipo de cooperativas y ajustarse al problema diagnosticado.

3.3.2. Datos generales de la empresa

3.3.2.1. Razón Social

Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL Ltda.

3.3.2.2. Ubicación

Avenida San Ignacio N°625 en la provincia de San Ignacio.

3.3.2.3. Actividad del Negocio

Se dedica a la producción, acopio y comercialización del café.

3.3.2.4. Reseña Histórica

La Cooperativa Agraria Cafetalera "CASIL" Ltda., se estableció el 06 de enero del año 1966, siendo una de las principales, como también fundadoras organizaciones en el Nor-Oriente

peruano, ya que en los años 80 se consideró la Asociación más amplia y a su vez la significativa de la Región; como también por la cantidad de sus accionistas y por el volumen de café comercializado.

El año 2001, unos recientes grupo directivo de empleados cafetaleros, son los que asumieron la responsabilidad de la dirección de la empresa cafetera CASIL y tomaron la decisión de reorganizar la Cooperativa en base al grupo de 38 trabajadores, ya que estaban decididos a abordar la elaboración y mercantilización de cafés especiales.

Sin embargo, en el año 2003, de acuerdo al compromiso y caracterización de los socios, es donde se instruyó lo que es el proceso de certificación de producción orgánica, realizando su primer Sistema Interno de Control, por este logro hizo que grandes establecimientos ya sea clientes, prestamistas y hasta los propios accionistas, confiaran en CASIL y tanto como en el trabajo directivo que se estaba consiguiendo. Actualmente, la empresa cafetalera CASIL cuenta con un total de 238 accionistas y exporta a EE.UU., Canadá, Europa, Japón.

3.3.2.5. Misión

Es una Cooperativa pionera de agricultores emprendedores, que producen y comercializan al mercado local, nacional e internacional café especial, convencionales y otros productos de calidad, satisfaciendo de esta manera las exigencias de los socios, clientes y comunidad.

3.3.2.6. Visión

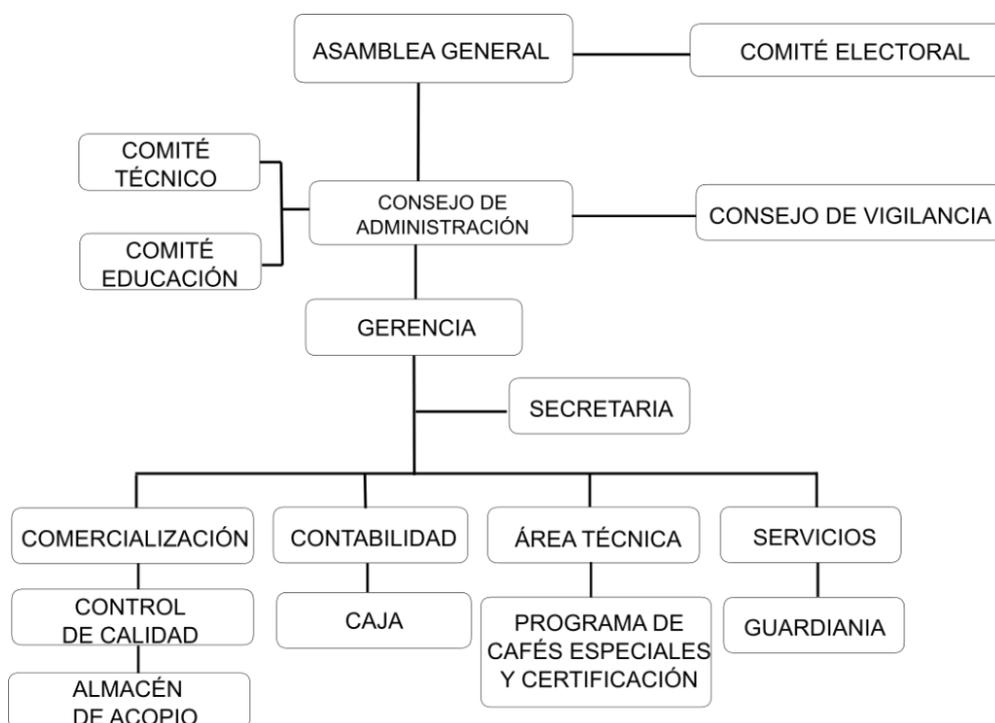
Es una Organización líder, sólida, competitiva y transparente en el Nor-oriental peruano. Ha desarrollado una agricultura sustentable muy competitiva, con sentido de pertenencia y capacidades empresariales a sus directivos y colaboradores, obteniendo reconocimientos a nivel nacional e internacional por

su trayectoria de desarrollo de sus productos, con una buena calidad y sostenibilidad que presenta la empresa. Así mismo comercializa café especial y otros productos con estándares de calidad, de acuerdo a la exigencia del mercado, garantizando el bienestar de sus socios y trabajadores generando un crecimiento económico, cultural, social, respetando siempre los valores y el cooperativismo entre los miembros y socios de la comunidad.

3.3.2.7. Organigrama

Figura 17.

Organigrama de la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL.



Nota: Organigrama de la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL.

3.3.2.8. Valores

Los principios son las normas o ideas básicas que deben regular los pensamientos o comportamientos de los miembros de la cooperativa.

Asimismo, los valores son un reflejo de la conducta humana basada en los principios. Las virtudes representan pautas a

seguir en las relaciones dentro y fuera de la misma, por tal motivo deben ser compartidas por los miembros del grupo.

En este sentido se busca que todos los integrantes de la cooperativa traten de internalizar y practicar estos principios y valores en todas las actividades y de convivencia grupal. Por ello se han establecido los siguientes principios y valores:

- Transparencia
- Equidad
- Respeto
- Confianza
- Responsabilidad
- Honradez
- Honestidad
- Lealtad
- Orden
- Solidaridad.

3.3.3. Planteamiento del Problema

Después de realizar una breve observación en la Cooperativa, se ha determinado que existe una dificultad a la hora de tomar decisiones importantes que están íntimamente relacionadas con el factor financiero, donde se deben analizar las tasas de interés de las diferentes entidades bancarias para elegir la que mejor se adapte a las necesidades y requerimientos de la cooperativa. Por otro lado, la cooperativa debe estar pendiente al tipo de cambio del dólar, que sin duda generará beneficios o fracasos para la empresa.

Asimismo, el gerente tiene la gran responsabilidad de tomar decisiones en cuanto al acopio de la cantidad necesaria de café solicitado por sus clientes, por lo tanto, es necesario evaluar posibles proveedores distintos a los socios que puedan suministrar café de alta calidad y rendimiento en taza, factores totalmente esenciales, haciendo evidente que, sin duda, son diversas las decisiones que un gerente de este tipo de cooperativas debe asumir para sacar adelante la cooperativa, y de ello dependerá el éxito de la organización.

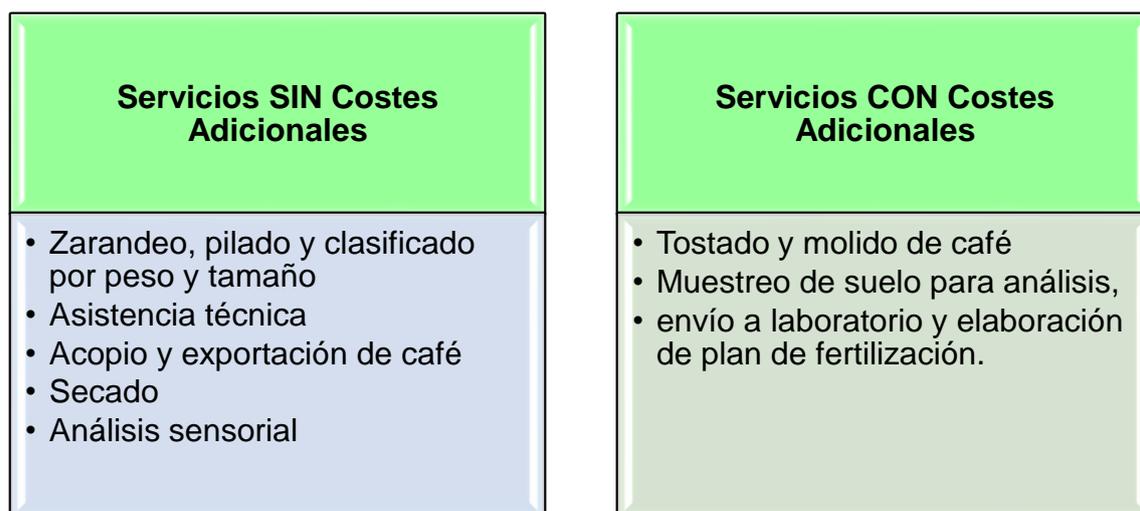
Por lo tanto, teniendo en cuenta los problemas mencionados, es fundamental destacar que, si la Cooperativa no toma acciones de mejora para enfrentar esta situación, existe la posibilidad de que en el corto o mediano plazo presente ciertas dificultades en cuanto a su nivel de competitividad, estabilidad, continuidad y crecimiento en el mercado.

Es por ello que el representante de la cooperativa antes de tomar una decisión, debe analizar la situación, buscar alternativas, realizar una previa planificación, ejecutarla y finalmente evaluar la mejor opción y determinar si tendrá un impacto positivo o negativo en el negocio.

En cuanto a los servicios brindados por la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL a todos sus asociados, se tienen de dos tipos tal y como se visualiza a continuación:

Figura 18.

Servicios brindados por la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL



3.3.4. Objetivo de la Propuesta

3.3.4.1. Objetivo General

Proponer un Balanced Scorecard como estrategia para mejorar la Toma de Decisiones en la Cooperativa Agraria, San Ignacio.

3.3.4.2. Objetivos Específicos

- a) Definir un Modelo de Gerencia Estratégica para la Cooperativa Agraria, San Ignacio.

- b) Diseñar Mapa Estratégico según perspectivas para la Cooperativa Agraria, San Ignacio.
- c) Elaborar del Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa Agraria, San Ignacio.
- d) Establecer el Tablero de Control según perspectivas para la Cooperativa Agraria, San Ignacio.

3.3.5. Desarrollo de la Propuesta

Figura 19.

Modelo de Gerencia Estratégica para la Cooperativa Agraria, San Ignacio

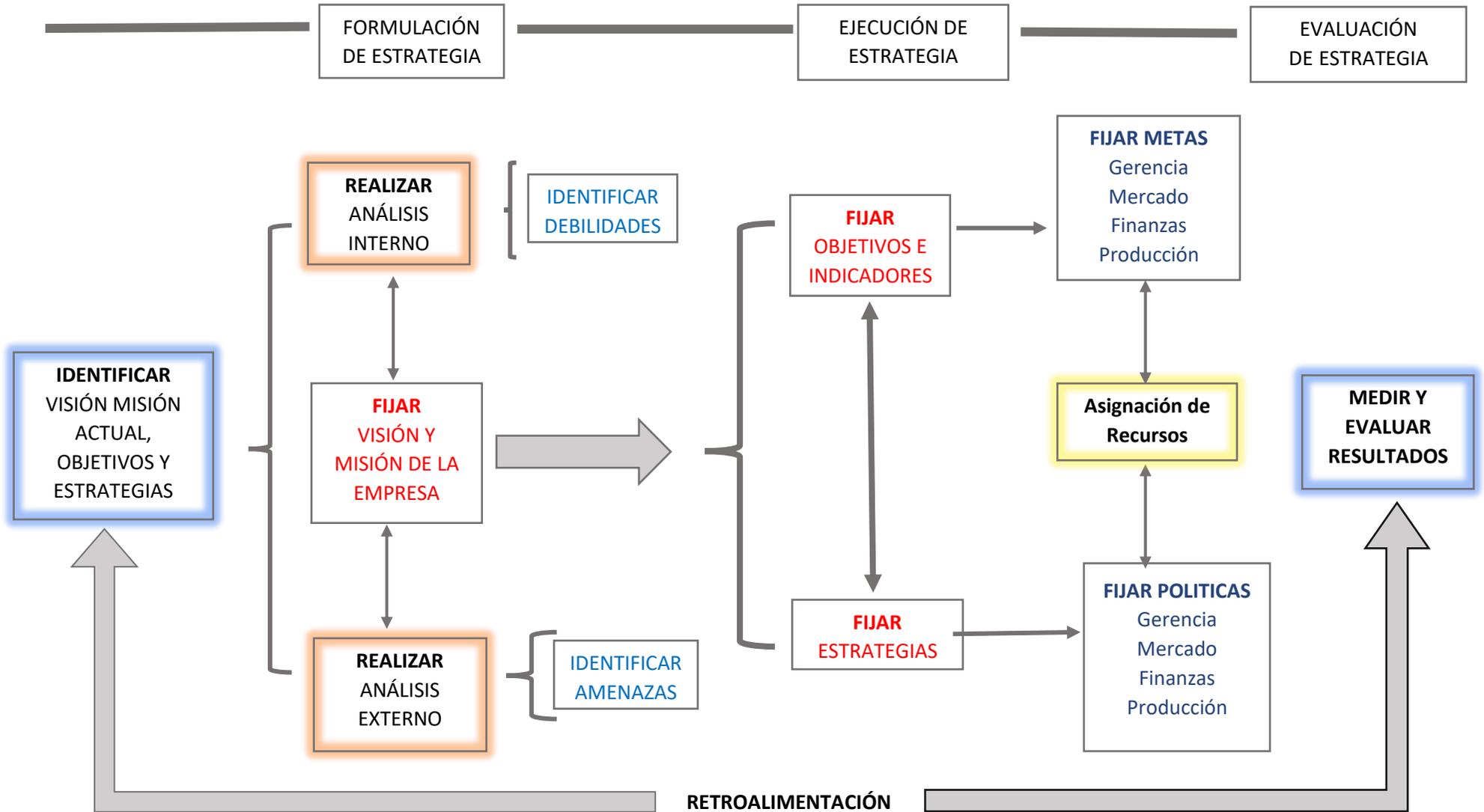


Figura 20.

Mapa Estratégico para la Cooperativa Agraria, San Ignacio.

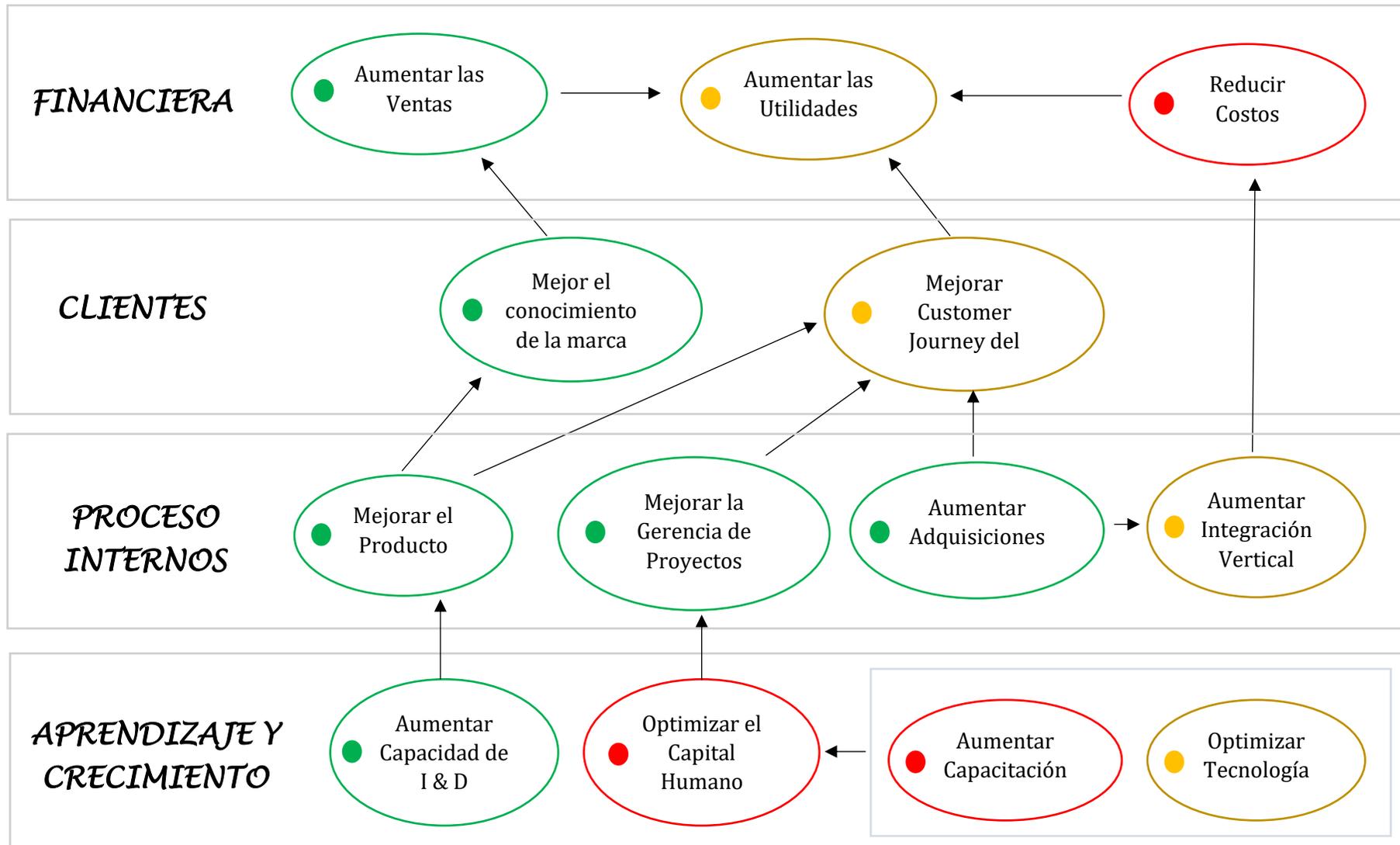


Tabla 19.

Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa Agraria, San Ignacio.

Perspectiva	Estrategia	Objetivo	Indicador	Medición	Actividades
Financiera	Mejorar la eficiencia en los procesos de producción y reducción de costos operativos	Aumentar la Rentabilidad de la Cooperativa en un 10% en comparación con el año anterior	Eficiencia en la producción y distribución del Café	Trimestral	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar técnicas de cultivo y cosecha más eficientes. 2. Optimizar el uso de recursos, como agua y fertilizantes. 3. Mejorar la gestión de inventario y logística. 4. Capacitar al personal en prácticas de trabajo eficientes. 5. Buscar oportunidades de colaboración con otras cooperativas para reducir costos conjuntamente. 6. Realizar un seguimiento y análisis constante de los costos operativos para identificar áreas de mejora continua.

Cliente

Enfocarse en la calidad del café y en la experiencia del cliente

Alcanzar un índice de satisfacción del cliente superior al 90%

Índice de satisfacción del cliente

Bimestral

1. Mejorar la calidad del café mediante prácticas de cultivo y procesamiento.
 2. Ofrecer variedades de café especializado.
 3. Atender sus consultas y reclamos de manera eficiente.
 4. Implementar programas de fidelización para premiar a los clientes frecuentes.
 5. Promover la historia y los valores de la cooperativa para generar confianza con los consumidores.
 6. Participar en ferias, eventos y actividades relacionadas con el café para aumentar la visibilidad y el reconocimiento de la cooperativa.
 7. Utilizar estrategias de marketing digital para llegar a un público más amplio.
-

Procesos Internos

Implementar un sistema de gestión de calidad para optimizar los procesos internos

Reducir el tiempo de procesamiento del café en un 15%

Eficiencia en el proceso de producción

Semestral

1. Realizar un análisis de los procesos actuales de la cooperativa agraria cafetalera.
 2. Capacitar al personal en los conceptos y principios de gestión de calidad.
 3. Establecer indicadores clave de desempeño para medir el progreso y la eficacia del sistema.
 4. Implementar herramientas de control de calidad, como el control estadístico de procesos.
 5. Realizar auditorías internas periódicas para evaluar el cumplimiento del sistema de gestión de calidad.
 6. Realizar revisiones y actualizaciones periódicas del sistema de gestión de calidad para garantizar su efectividad a largo plazo.
-

Aprendizaje y Crecimiento

Ofrecer capacitaciones y talleres sobre nuevas técnicas de cultivo, producción de café y variedades de café

Aumentar la investigación y el desarrollo en los socios en un 20%

Horas de capacitación por socio

Bimestral

1. Identificar las nuevas técnicas de cultivo, producción y variedades de café.
 2. Diseñar un plan de capacitación y talleres que abarque los aspectos teóricos y prácticos de las nuevas técnicas y variedades de café.
 3. Establecer fechas y horarios para las capacitaciones y talleres, teniendo en cuenta la disponibilidad del personal
 4. Preparar el material didáctico necesario, como presentaciones, guías de práctica y muestras de café.
 5. Brindar oportunidades para que los participantes practiquen las nuevas técnicas en el campo.
 6. Evaluar el impacto de las capacitaciones y talleres mediante encuestas o retroalimentación directa.
-

Estrategia N°1: Mejorar la eficiencia en los procesos de producción y reducción de costos operativos.

Es importante llevar a cabo esta estrategia porque permitirá aumentar la rentabilidad, mantener la competitividad y garantizar el crecimiento sostenible del negocio. Para ello es necesario implementar tecnología de punta, optimizar la planificación y gestión de recursos, promover la capacitación y educación de los trabajadores, y buscar alianzas estratégicas con proveedores.

A continuación, se describirá cada una de las actividades:

- Implementar técnicas de cultivo y cosecha más eficientes: implica utilizar métodos y prácticas que maximicen la producción de café con el menor uso de recursos y tiempo posible, como el uso adecuado de fertilizantes, el manejo integrado de plagas y enfermedades.
- Optimizar el uso de recursos, como agua y fertilizantes: implica utilizar la cantidad necesaria para lograr una producción óptima de café, evitando desperdiciar estos recursos y reduciendo el impacto ambiental de la actividad cafetalera.
- Mejorar la gestión de inventario y logística: Consiste en optimizar los procesos asociados con el almacenamiento, transporte y distribución de los productos cafetaleros, para asegurar que lleguen en óptimas condiciones al destino final.
- Capacitar al personal en prácticas de trabajo eficientes: implica brindar formación y entrenamiento a los trabajadores de la cooperativa agraria cafetalera para que adquieran habilidades y conocimientos que les permitan realizar sus tareas de manera más efectiva y productiva.
- Buscar oportunidades de colaboración con otras cooperativas para reducir costos conjuntamente: Esto puede incluir la compra conjunta de insumos, la compartición de maquinaria y equipos, la colaboración en la comercialización y distribución del café, entre otras formas de colaboración que beneficien a ambas partes.

- Realizar un seguimiento y análisis constante de los costos operativos para identificar áreas de mejora continua: Esto permite identificar áreas donde se pueden realizar mejoras continuas, como la reducción de costos innecesarios, la optimización de procesos, la identificación de ineficiencias y la implementación de medidas correctivas para aumentar la eficiencia y reducir los gastos operativos.

Tabla 20.

Estrategia N°1: Mejorar la eficiencia en los procesos de producción y reducción de costos operativos.

Estrategia	Objetivo	Actividades	Recursos	Lugar	Responsables
Mejorar la eficiencia en los procesos de producción y reducción de costos operativos.	Aumentar la Rentabilidad de la Cooperativa Cafetalera.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar técnicas de cultivo y cosecha más eficientes. 2. Optimizar el uso de recursos, como agua y fertilizantes. 3. Mejorar la gestión de inventario y logística. 4. Capacitar al personal en prácticas de trabajo eficientes. 5. Buscar oportunidades de colaboración con otras cooperativas para reducir costos conjuntamente. 6. Realizar un seguimiento y análisis constante de los costos operativos para identificar áreas de mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Especialista en Prácticas Agronómicas ➤ Excremento de ganado ➤ Cascara del Café ➤ Equipo de cómputo ➤ Proyector ➤ Folder Manila ➤ Lapicero ➤ Papel Bond ➤ Refrigerio 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Terrenos Agrícolas ➤ Auditorio de la Cooperativa Agraria Cafetalera ➤ Ambiente Externo 	Gerente de la Cooperativa Agraria Cafetalera & Responsables de investigación.

Estrategia N°2: Enfocarse en la calidad del café y en la experiencia del cliente.

Implica poner especial atención en producir granos de café de alta calidad y en brindar una experiencia satisfactoria al consumidor. Así como también cuidar todos los aspectos relacionados con el cultivo, procesamiento y comercialización del café, también asegurar una atención al cliente excepcional, promover la trazabilidad y transparencia en la cadena de suministro, buscar constantemente la mejora y la excelencia en todos los aspectos relacionados con el producto y la satisfacción del cliente.

A continuación, se describirá cada una de las actividades:

- Mejorar la calidad del café mediante prácticas de cultivo y procesamiento: implementar técnicas y métodos que favorezcan el desarrollo de granos de café de alta calidad. Esto incluye cuidar la selección de variedades de café adecuadas, realizar una correcta gestión del suelo, aplicar prácticas de manejo integrado de plagas y enfermedades, realizar una cosecha selectiva y cuidadosa, llevar a cabo un procesamiento adecuado y controlado, así como un secado y almacenamiento óptimos.
- Ofrecer variedades de café especializado: implica producir y comercializar granos de café con características sensoriales únicas y diferenciadas, que responden a las preferencias y demandas específicas de los consumidores.
- Atender sus consultas y reclamos de manera eficiente: implica brindar una atención al cliente de calidad, que permita responder a las inquietudes y necesidades de los consumidores de manera rápida, clara y efectiva.
- Implementar programas de fidelización para premiar a los clientes frecuentes: Establecer estrategias y beneficios especiales para aquellos clientes que demuestran lealtad y realizan compras de manera recurrente. Esto puede incluir descuentos exclusivos, promociones especiales, puntos acumulativos, regalos personalizados, entre otros incentivos que busquen recompensar y mantener la preferencia de estos clientes, fomentando así la relación a largo plazo con la cooperativa.
- Promover la historia y los valores de la cooperativa para generar confianza con los consumidores: Se debe compartir y comunicar de manera efectiva la

trayectoria, los principios y las prácticas sostenibles de la cooperativa agraria cafetalera. Esto ayuda a generar confianza con los consumidores al mostrar transparencia, compromiso con la calidad y el bienestar social, respeto por el medio ambiente y el apoyo a la comunidad local.

- Participar en ferias, eventos y actividades relacionadas con el café para aumentar la visibilidad y el reconocimiento de la cooperativa: Al estar presentes en estos espacios, la cooperativa puede mostrar sus productos, establecer contactos con potenciales clientes y socios comerciales, así como generar oportunidades de negocio. Además, participar en estas actividades demuestra el compromiso de la cooperativa con la industria del café y su disposición a mantenerse actualizada sobre las últimas tendencias y avances en el sector.
- Utilizar estrategias de marketing digital para llegar a un público más amplio: Consiste en aprovechar las herramientas y plataformas digitales para promocionar los productos y valores de la cooperativa. Esto puede incluir la creación de un sitio web atractivo y funcional, el uso de redes sociales para compartir contenido relevante, la implementación de campañas de publicidad en línea, el envío de boletines electrónicos, entre otras acciones.

Tabla 21.

Estrategia N°2: Enfocarse en la calidad del café y en la experiencia del cliente.

Estrategia	Objetivo	Actividades	Recursos	Lugar	Responsables
Enfocarse en la calidad del café y en la experiencia del cliente.	Alcanzar un índice de satisfacción del cliente superior al 90%	1. Mejorar la calidad del café mediante prácticas de cultivo y procesamiento.	➤ Gestor de reclamos		
		2. Ofrecer variedades de café especializado.	➤ Muestras de Café tostado		
		3. Atender sus consultas y reclamos de manera eficiente.	➤ Bolsitas de Polietileno	➤ Sala de reuniones de la Cooperativa Agraria	
		4. Implementar programas de fidelización para premiar a los clientes frecuentes.	➤ Bolsa Ziploc de aluminio		
		5. Promover la historia y los valores de la cooperativa para generar confianza con los consumidores.	➤ Tarjetas de presentación ➤ Folletos	➤ Terrenos Agrícolas	
		6. Participar en ferias, eventos y actividades relacionadas con el café para aumentar la visibilidad y el reconocimiento de la cooperativa.	➤ Servicio de estampado ➤ Merchandising (Lapicero, Llaveros, tasas y gorras)	➤ Ferias y Eventos Comerciales	
		7. Utilizar estrategias de marketing digital para llegar a un público más amplio.			

Estrategia N°3: Implementar un sistema de gestión de calidad para optimizar los procesos internos.

Se basa en establecer estándares y procedimientos claros, capacitar al personal en buenas prácticas, realizar controles de calidad regulares, documentar y auditar los procesos, y buscar continuamente la mejora y la satisfacción del cliente. Es decir, con un sistema de gestión de calidad adecuado, la cooperativa puede asegurar la consistencia, la trazabilidad y la excelencia en sus productos, lo que contribuye a su reputación y competitividad en el mercado, por ello es de vital importancia ya que permitirá garantizar la consistencia en la calidad del café, mejorar la eficiencia de los procesos internos, cumplir con los estándares y regulaciones, y aumentar la confianza de los clientes y socios comerciales.

A continuación, se describirá cada una de las actividades:

- Realizar un análisis de los procesos actuales de la cooperativa agraria cafetalera: implica evaluar y revisar los procedimientos y operaciones que se llevan a cabo en la producción, procesamiento y comercialización del café. Con esta información, se pueden tomar medidas para mejorar los procesos y garantizar una operación más efectiva y competitiva para la cooperativa.
 - Capacitar al personal en los conceptos y principios de gestión de calidad: implica brindar a los trabajadores las herramientas y conocimientos necesarios para entender y aplicar los estándares y procedimientos de calidad en su trabajo diario. Esto puede incluir la formación en temas como buenas prácticas de producción, control de calidad, manejo de equipos y maquinarias.
 - Establecer indicadores clave de desempeño para medir el progreso y la eficacia del sistema: implica definir y monitorear métricas específicas que permitan evaluar el rendimiento de los procesos y operaciones de la cooperativa. Estos indicadores pueden incluir, por ejemplo, la cantidad de café producido, la calidad del café, los costos de producción, la satisfacción del cliente, entre otros.
4. Implementar herramientas de control de calidad, como el control estadístico de procesos: utilizar técnicas y métodos estadísticos para monitorear y analizar los datos obtenidos durante los

procesos de producción y procesamiento del café. Esto permite identificar variaciones y tendencias, detectar posibles problemas o desviaciones, y tomar medidas correctivas de manera oportuna. Esta herramienta mejora la eficiencia y reduce los riesgos de calidad en la cooperativa agraria cafetalera.

- Realizar auditorías internas periódicas para evaluar el cumplimiento del sistema de gestión de calidad: Consiste en llevar a cabo revisiones sistemáticas y exhaustivas de los procesos, procedimientos y registros relacionados con la gestión de calidad. Estas auditorías se realizan internamente, por personal capacitado e imparcial, con el propósito de identificar posibles no conformidades, brechas o áreas de mejora en relación con los estándares establecidos. Los resultados de las auditorías proporcionan información valiosa para la toma de decisiones y la implementación de acciones correctivas y preventivas que contribuyan a mejorar continuamente el sistema de gestión de calidad en la cooperativa agraria cafetalera.
- Realizar revisiones y actualizaciones periódicas del sistema de gestión de calidad para garantizar su efectividad a largo plazo: Se debe evaluar regularmente la eficacia y el desempeño del sistema, identificar áreas de mejora y realizar ajustes necesarios para garantizar su efectividad a largo plazo.

Tabla 22.

Estrategia N°3: Implementar un sistema de gestión de calidad para optimizar los procesos internos.

Estrategia	Objetivo	Actividades	Recursos	Lugar	Responsables
Implementar un sistema de gestión de calidad para optimizar los procesos internos.	Reducir el tiempo de procesamiento del café en un 15%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un análisis de los procesos actuales de la cooperativa agraria cafetalera. 2. Capacitar al personal en los conceptos y principios de gestión de calidad. 3. Establecer indicadores clave de desempeño para medir el progreso y la eficacia del sistema. 4. Implementar herramientas de control de calidad, como el control estadístico de procesos. 5. Realizar auditorías internas periódicas para evaluar el cumplimiento del sistema de gestión de calidad. 6. Realizar revisiones y actualizaciones periódicas del sistema de gestión de calidad para garantizar su efectividad a largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Catador Qgrade de Café ➤ Manuales de catación ➤ Fichas de catación ➤ Vasos y cucharas para la degustación ➤ Muestras de variedades de Café ➤ Auditor externo ➤ Proyector ➤ Folder Manila ➤ Lapicero ➤ Refrigerio 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sala de reuniones ➤ Auditorio de la CASIL 	Gerente de la Cooperativa Agraria Cafetalera & Responsables de investigación.

Estrategia N°4: Ofrecer capacitaciones y talleres sobre nuevas técnicas de cultivo, producción de café y variedades de café.

Implica brindar a los agricultores y trabajadores de la cooperativa agraria cafetalera la oportunidad de aprender y actualizarse en cuanto a las últimas prácticas y conocimientos relacionados con el cultivo del café. Estas capacitaciones pueden abarcar temas como técnicas de manejo del cultivo, métodos de procesamiento, control de plagas y enfermedades, prácticas sostenibles, así como información sobre nuevas variedades de café y su potencial comercial. Es importante reconocer que esta estrategia permitirá mantenerse actualizado, mejorar la calidad del café, aumentar la productividad, impulsar la innovación y el desarrollo de los agricultores cafetaleros.

A continuación, se describirá cada una de las actividades:

- Identificar las nuevas técnicas de cultivo, producción y variedades de café: implica estar al tanto de las últimas tendencias y avances en la industria cafetalera, tales como nuevas técnicas de cultivo, procesamiento y comercialización, así como nuevas variedades de café con diferentes características y perfiles de sabor. Además, esto puede ayudar a los agricultores a adaptarse a los cambios en las condiciones climáticas y del mercado, y a adoptar prácticas más eficientes y sostenibles en su producción cafetalera.
- Diseñar un plan de capacitación y talleres que abarque los aspectos teóricos y prácticos de las nuevas técnicas y variedades de café: Significa desarrollar un programa detallado que permita a los agricultores y trabajadores de la cooperativa agraria cafetalera adquirir conocimientos y habilidades en cuanto a la producción, procesamiento y comercialización del café.
- Establecer fechas y horarios para las capacitaciones y talleres, teniendo en cuenta la disponibilidad del personal: Se debe programar las sesiones de formación en momentos que sean convenientes para los participantes, considerando sus horarios de trabajo y otras responsabilidades. Esto asegura que puedan asistir y aprovechar al máximo las capacitaciones,

promoviendo una participación activa y una mejor absorción de los conocimientos impartidos.

- Preparar el material didáctico necesario, como presentaciones, guías de práctica y muestras de café: Consiste en desarrollar el contenido y recursos necesarios para llevar a cabo las capacitaciones y talleres de manera efectiva. Esto incluye la creación de presentaciones visuales, manuales de práctica, materiales impresos y digitales, así como la selección y preparación de muestras de café para degustación y análisis sensorial.
- Brindar oportunidades para que los participantes practiquen las nuevas técnicas en el campo: Permite aplicar los conocimientos adquiridos en un entorno real de producción cafetalera. Esto puede incluir visitas a fincas demostrativas, prácticas de campo supervisadas y la posibilidad de implementar las técnicas aprendidas en sus propias parcelas o cultivos. Al proporcionar estas oportunidades de práctica, se fomenta el aprendizaje activo y la consolidación de habilidades, permitiendo a los participantes familiarizarse y ganar confianza en la aplicación de las nuevas técnicas.
- Evaluar el impacto de las capacitaciones y talleres mediante encuestas o retroalimentación directa: Se debe recopilar la opinión y experiencias de los participantes para medir la efectividad y utilidad de las sesiones formativas. Esto se puede lograr a través de encuestas estructuradas o entrevistas individuales, donde se les solicita a los participantes que proporcionen comentarios y evaluaciones sobre la calidad de la capacitación, la claridad de la información, la utilidad de los materiales didácticos y el impacto en su conocimiento y habilidades.

Tabla 23.

Estrategia N°4: Ofrecer capacitaciones y talleres sobre nuevas técnicas de cultivo, producción de café y variedades de café.

Estrategia	Objetivo	Actividades	Recursos	Lugar	Responsables
Ofrecer capacitaciones y talleres sobre nuevas técnicas de cultivo, producción de café y variedades de café	Aumentar la investigación y el desarrollo en los socios en un 20%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las nuevas técnicas de cultivo, producción y variedades de café. 2. Diseñar un plan de capacitación y talleres que abarque los aspectos teóricos y prácticos de las nuevas técnicas y variedades de café. 3. Establecer fechas y horarios para las capacitaciones y talleres, teniendo en cuenta la disponibilidad del personal 4. Preparar el material didáctico necesario, como presentaciones, guías de práctica y muestras de café. 5. Brindar oportunidades para que los participantes practiquen las nuevas técnicas en el campo. 6. Evaluar el impacto de las capacitaciones y talleres mediante encuestas o retroalimentación directa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Especialistas en el tema ➤ Muestras de variedades de semillas de Café ➤ Trípticos ➤ Proyector ➤ Folder ➤ Hojas Bond ➤ Lapiceros ➤ Pizarra acrílica ➤ Marcadores acrílicos ➤ Certificados ➤ Refrigerio 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Auditorio de la CASIL ➤ Terrenos Agrícolas 	Gerente de la Cooperativa Agraria Cafetalera & Responsables de investigación.

Tabla 24.

Contenido de la Propuesta.

Estrategia	Objetivo	Actividades	Recursos	Lugar	Responsables
Mejorar la eficiencia en los procesos de producción y reducción de costos operativos.	Aumentar la Rentabilidad de la Cooperativa Cafetalera.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar técnicas de cultivo y cosecha más eficientes. 2. Optimizar el uso de recursos, como agua y fertilizantes. 3. Mejorar la gestión de inventario y logística. 4. Capacitar al personal en prácticas de trabajo eficientes. 5. Buscar oportunidades de colaboración con otras cooperativas para reducir costos conjuntamente. 6. Realizar un seguimiento y análisis constante de los costos operativos para identificar áreas de mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Especialista en Prácticas Agronómicas ➤ Excremento de ganado ➤ Cascara del Café ➤ Equipo de cómputo ➤ Proyector ➤ Folder Manila ➤ Lapicero ➤ Papel Bond ➤ Refrigerio 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Terrenos Agrícolas ➤ Auditorio de la Cooperativa Agraria Cafetalera ➤ Ambiente Externo 	Gerente de la Cooperativa Agraria Cafetalera & Responsables de investigación

<p>Enfocarse en la calidad del café y en la experiencia del cliente.</p>	<p>Alcanzar un índice de satisfacción del cliente superior al 90%</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la calidad del café mediante prácticas de cultivo y procesamiento. 2. Ofrecer variedades de café especializado. 3. Atender sus consultas y reclamos de manera eficiente. 4. Implementar programas de fidelización para premiar a los clientes frecuentes. 5. Promover la historia y los valores de la cooperativa para generar confianza con los consumidores. 6. Participar en ferias, eventos y actividades relacionadas con el café para aumentar la visibilidad y el reconocimiento de la cooperativa. 7. Utilizar estrategias de marketing digital para llegar a un público más amplio. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestor de reclamos ➤ Muestras de Café tostado ➤ Bolsitas Polietileno de ➤ Bolsa Ziploc de aluminio ➤ Tarjetas presentación de ➤ Folletos ➤ Servicio estampado de ➤ Merchandising (Lapicero, Llaveros, tasas y gorras) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sala de reuniones de la Cooperativa Agraria ➤ Terrenos Agrícolas ➤ Ferias y Eventos Comerciales 	<p>Gerente de la Cooperativa Agraria Cafetalera & Responsables de investigación.</p>
--	---	---	--	---	--

<p>Implementar un sistema de gestión de calidad para optimizar los procesos internos.</p>	<p>Reducir el tiempo de procesamiento del café en un 15%</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un análisis de los procesos actuales de la cooperativa agraria cafetalera. 2. Capacitar al personal en los conceptos y principios de gestión de calidad. 3. Establecer indicadores clave de desempeño para medir el progreso y la eficacia del sistema. 4. Implementar herramientas de control de calidad, como el control estadístico de procesos. 5. Realizar auditorías internas periódicas para evaluar el cumplimiento del sistema de gestión de calidad. 6. Realizar revisiones y actualizaciones periódicas del sistema de gestión de calidad para garantizar su efectividad a largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Catador Qgrade de Café ➤ Manuales de catación ➤ Fichas de catación ➤ Vasos y cucharas para la degustación ➤ Muestras de variedades de Café ➤ Auditor externo ➤ Proyector ➤ Folder Manila ➤ Lapicero ➤ Refrigerio 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sala de reuniones de la Cooperativa Agraria ➤ Auditorio de la Cooperativa Agraria Cafetalera ➤ En la Cooperativa 	<p>Gerente de la Cooperativa Agraria Cafetalera & Responsables de investigación.</p>
---	--	---	---	--	--

<p>Ofrecer capacitaciones y talleres sobre nuevas técnicas de cultivo, producción de café y variedades de café</p>	<p>Aumentar la investigación y el desarrollo en los socios en un 20%</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las nuevas técnicas de cultivo, producción y variedades de café. 2. Diseñar un plan de capacitación y talleres que abarque los aspectos teóricos y prácticos de las nuevas técnicas y variedades de café. 3. Establecer fechas y horarios para las capacitaciones y talleres, teniendo en cuenta la disponibilidad del personal. 4. Preparar el material didáctico necesario, como presentaciones, guías de práctica y muestras de café. 5. Brindar oportunidades para que los participantes practiquen las nuevas técnicas en el campo. 6. Evaluar el impacto de las capacitaciones y 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Especialistas en el tema ➤ Muestras de variedades de semillas de Café ➤ Trípticos ➤ Proyector ➤ Folder ➤ Hojas Bond ➤ Lapiceros ➤ Pizarra acrílica ➤ Marcadores acrílicos ➤ Certificados ➤ Refrigerio 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Auditorio de la Cooperativa Agraria Cafetalera ➤ Terrenos Agrícolas 	<p>Gerente de la Cooperativa Agraria Cafetalera & Responsables de investigación.</p>
--	--	--	---	--	--

talleres mediante
encuestas o
retroalimentación
directa.

Tabla 25.*Tácticas del Plan de Mejora.*

Estrategia	Actividades	Fecha	Lugar	Responsables	Costo
Mejorar la eficiencia en los procesos de producción y reducción de costos operativos.	1. Implementar técnicas de cultivo y cosecha más eficientes.	06/02/2023 al 10/02/2023	Terrenos Agrícolas	Gerente de la Cooperativa Agraria Cafetalera & Responsables de investigación	S/. 3,135.60
	2. Optimizar el uso de recursos, como agua y fertilizantes.	13/02/2023 al 18/02/2023	Terrenos Agrícolas	Gerente de la Cooperativa Agraria Cafetalera & Responsables de investigación	
	3. Mejorar la gestión de inventario y logística.	20/02/2023 al 28/02/2023	Auditorio de la Cooperativa Agraria Cafetalera	Gerente de la Cooperativa Agraria Cafetalera & Responsables de investigación	
	4. Capacitar al personal en prácticas de trabajo eficientes.	01/03/2023 al 03/03/2023	Auditorio de la Cooperativa Agraria Cafetalera	Gerente de la Cooperativa Agraria Cafetalera & Responsables de investigación	

	5. Buscar oportunidades de colaboración con otras cooperativas para reducir costos conjuntamente.	06/03/2023 al 14/03/2023	Ambiente Externo	Gerente de la Cooperativa Agraria Cafetalera & Responsables de investigación	
	6. Realizar un seguimiento y análisis constante de los costos operativos para identificar áreas de mejora continua.	15/03/2023 al 18/03/2023	Auditorio de la Cooperativa Agraria Cafetalera	Gerente de la Cooperativa Agraria Cafetalera & Responsables de investigación	
	1. Mejorar la calidad del café mediante prácticas de cultivo y procesamiento.	20/03/2023 al 31/03/2023	Terrenos Agrícolas	Gerente de la Cooperativa Agraria Cafetalera & Responsables de investigación.	
Enfocarse en la calidad del café y en la experiencia del cliente.	2. Ofrecer variedades de café especializado.	03/04/2023 al 07/04/2023	Ferias y Eventos Comerciales	Gerente de la Cooperativa Agraria Cafetalera & Responsables de investigación.	S/. 5,165.00
	3. Atender sus consultas y reclamos de manera eficiente.	10/04/2023 al 28/04/2023	Oficina de Atención del Cliente & Ferias y Eventos Comerciales	Gerente de la Cooperativa Agraria Cafetalera & Responsables de investigación.	

4. Implementar programas de fidelización para premiar a los clientes frecuentes.	02/05/2023 al 25/05/2023	Ferias y Eventos Comerciales	Gerente de la Cooperativa Agraria Cafetalera & Responsables de investigación.
5. Promover la historia y los valores de la cooperativa para generar confianza con los consumidores.	29/05/2023 al 31/05/2023	Ferias y Eventos Comerciales	Gerente de la Cooperativa Agraria Cafetalera & Responsables de investigación.
6. Participar en ferias, eventos y actividades relacionadas con el café para aumentar la visibilidad y el reconocimiento de la cooperativa.	01/06/2023 al 05/06/2023	Ferias y Eventos Comerciales	Gerente de la Cooperativa Agraria Cafetalera & Responsables de investigación.
7. Utilizar estrategias de marketing digital para llegar a un público más amplio.	06/06/2023 al 06/07/2023	Sala de reuniones de la Cooperativa Agraria	Gerente de la Cooperativa Agraria Cafetalera & Responsables de investigación.
1. Realizar un análisis de los procesos actuales de la	06/07/2023 al 08/07/2023	Sala de reuniones de la Cooperativa Agraria	Gerente de la Cooperativa Agraria Cafetalera &

	cooperativa agraria cafetalera.			Responsables de investigación	
Implementar un sistema de gestión de calidad para optimizar los procesos internos.	2. Capacitar al personal en los conceptos y principios de gestión de calidad.	10/07/2023 al 14/07/2023	Auditorio de la Cooperativa Agraria Cafetalera	Gerente de la Cooperativa Agraria Cafetalera & Responsables de investigación	
	3. Establecer indicadores clave de desempeño para medir el progreso y la eficacia del sistema.	17/07/2023 al 21/07/2023	Sala de reuniones de la Cooperativa Agraria	Gerente de la Cooperativa Agraria Cafetalera & Responsables de investigación	S/. 5,913.20
	4. Implementar herramientas de control de calidad, como el control estadístico de procesos.	24/07/2023 al 27/07/2023	Sala de reuniones de la Cooperativa Agraria	Gerente de la Cooperativa Agraria Cafetalera & Responsables de investigación	
	5. Realizar auditorías internas periódicas para evaluar el cumplimiento del sistema de gestión de calidad.	01/08/2023 al 31/08/2023	En la Cooperativa	Gerente de la Cooperativa Agraria Cafetalera & Responsables de investigación	

	6. Realizar revisiones y actualizaciones periódicas del sistema de gestión de calidad para garantizar su efectividad a largo plazo.	04/09/2023 al 08/09/2023	Sala de reuniones de la Cooperativa Agraria	Gerente de la Cooperativa Agraria Cafetalera & Responsables de investigación	
Ofrecer capacitaciones y talleres sobre nuevas técnicas de cultivo, producción de café y variedades de café	1. Identificar las nuevas técnicas de cultivo, producción y variedades de café.	11/09/2023 al 13/09/2023	Auditorio de la Cooperativa Agraria Cafetalera	Gerente de la Cooperativa Agraria Cafetalera & Responsables de investigación.	
	2. Diseñar un plan de capacitación y talleres que abarque los aspectos teóricos y prácticos de las nuevas técnicas y variedades de café.	14/09/2023 al 28/09/2023	Auditorio de la Cooperativa Agraria Cafetalera	Gerente de la Cooperativa Agraria Cafetalera & Responsables de investigación.	S/. 2,384.60
	3. Establecer fechas y horarios para las capacitaciones y talleres, teniendo en cuenta la disponibilidad del personal.	29/09/2023 al 30/09/2023	Auditorio de la Cooperativa Agraria Cafetalera	Gerente de la Cooperativa Agraria Cafetalera & Responsables de investigación.	

4. Preparar el material didáctico necesario, como presentaciones, guías de práctica y muestras de café.	02/10/2023 al 06/10/2023	Auditorio de la Cooperativa Agraria Cafetalera	Gerente de la Cooperativa Agraria Cafetalera & Responsables de investigación.
5. Brindar oportunidades para que los participantes practiquen las nuevas técnicas en el campo.	09/10/2023 al 10/10/2023	Terrenos Agrícolas	Gerente de la Cooperativa Agraria Cafetalera & Responsables de investigación.
6. Evaluar el impacto de las capacitaciones y talleres mediante encuestas o retroalimentación directa.	11/10/2023 al 13/10/2023	Auditorio de la Cooperativa Agraria Cafetalera	Gerente de la Cooperativa Agraria Cafetalera & Responsables de investigación.

Tabla 26.*Presupuesto del Plan de Mejora*

N° Estrategia	Descripción del Gasto	Cantidad	Unidad de Medida	Costo Unitario	Costo T/U	Rubro Presupuestal	Total S/.
1	Especialista en Prácticas Agronómicas	1	Sesión	S/.3,000.00	S/.3,000.00	Autofinanciado por la Cooperativa Agraria Cafetalera Casil	S/. 3,135.60
	Excremento de ganado	112	Kilo	S/. 0.00	S/.0.00		
	Cascara del Café	140	Kilo	S/. 0.00	S/.0.00		
	Equipo de cómputo	1	Unidad	S/. 0.00	S/.0.00		
	Proyector	1	Unidad	S/. 0.00	S/. 0.00		
	Folder Manila	28	Unidad	S/. 0.70	S/. 19.60		
	Lapicero	28	Unidad	S/. 1.00	S/. 28.00		
	Papel Bond	1	Millar	S/. 18.00	S/. 18.00		
	Refrigerio	28	Unidad	S/. 2.50	S/. 70.00		
2	Gestor de reclamos	1	Unidad	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00	Autofinanciado por la Cooperativa Agraria Cafetalera Casil	S/. 5,165.00
	Muestras de Café tostado	5	Kilo	S/. 30.00	S/. 150.00		
	Bolsitas de Polietileno	50	Unidad	S/. 2.00	S/. 100.00		
	Bolsa Ziploc de aluminio	100	Unidad	S/. 2.50	S/. 250.00		
	Tarjetas de presentación	200	Unidad	S/.0.70	S/. 140.00		

	Folletos	250	Unidad	S/. 2.00	S/. 500.00		
	Servicio de estampado	1	Unidad	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00		
	Merchandising (Lapicero)	50	Unidad	S/. 1.50	S/. 75.00		
	Merchandising (Llaveros)	50	Unidad	S/. 4.00	S/. 200.00		
	Merchandising (Tasas)	50	Unidad	S/. 5.00	S/. 250.00		
	Merchandising (Gorros)	50	Unidad	S/. 10.00	S/. 500.00		
	Catador Qgrade de Café	1	Unidad	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00		
	Manuales de catación	28	Unidad	S/. 5.00	S/. 140.00		
	Fichas de catación	28	Unidad	S/. 0.20	S/. 5,60		
	Vasos	28	Unidad	S/. 0.00	S/. 0.00		
	Cucharas	28	Unidad	S/. 0.00	S/. 0.00		
3	Muestras de variedades de Café	5	Kilo	S/. 30.00	S/. 150.00	Autofinanciado por la Cooperativa Agraria Cafetalera Casil	S/. 5,913.20
	Auditor externo	1	Unidad	S/. 2,500	S/. 2,500.00		
	Proyector	1	Unidad	S/. 0.00	S/. 0.00		
	Folder Manila	28	Unidad	S/. 0..70	S/. 19.60		
	Lapicero	28	Unidad	S/. 1.00	S/. 28.00		
	Refrigerio	28	Unidad	S/. 2.50	S/. 70.00		
4	Especialistas en el tema	1	Unidad	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00		

Muestras de variedades de semillas de Café	3	Kilo	S/. 30.00	S/.90.00				
Trípticos	28	Unidad	S/. 2.00	S/. 56.00				
Proyector	1	Unidad	S/. 0.00	S/. 0.00				
Folder	28	Unidad	S/. 0.70	S/. 19.60	Autofinanciado por la Cooperativa Agraria Cafetalera Casil	S/. 2,384.60		
Hojas Bond	1	Unidad	S/. 18.00	S/. 18.00				
Lapiceros	28	Unidad	S/. 1.00	S/. 28.00				
Pizarra acrílica	1	Unidad	S/. 0.00	S/. 0.00				
Marcadores acrílicos	2	Unidad	S/. 2.50	S/. 5.00				
Certificados	28	Unidad	S/. 3.50	S/. 98.00				
Refrigerio	28	Unidad	S/. 2.50	S/. 70.00				
TOTAL								S/16,598.40

3.3.6. Financiamiento

El presupuesto de la propuesta antes mencionada demanda de un financiamiento de S/. 16,598.40 el cual será solventado por la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL, ya que dicha propuesta servirá de ayuda para mejorar la toma de decisiones.

3.3.7. Relación Costo/Beneficio

La Cooperativa Agraria para el año 2022 tuvo S/. 1,230.540.00 soles de ingresos. Sin embargo, para el año 2023 se estima un aumento del 10% tomando en cuenta la inversión de la propuesta con un total de S/. 16,598.40.

Tabla 27.

Relación Costo - Beneficio

Descripción	Detalle
Ingreso total del año 2022	S/. 1,230.540.00
Incremento esperado para 2023	10%
Costo de Propuesta	S/. 16,598.40
Incremento de los ingresos 10%	S/. 123.054
Relación B/C	S/. 123.054 / S/. 16,598.40
Relación B/C	7,41

Según la tabla anterior, el Coste/Beneficio es de **7,41** lo que indica que la propuesta es viable, ya que es un valor superior a la unidad. Por lo tanto, se puede afirmar en caso que la Cooperativa Agraria evalúa y aplica la puesta será rentable.

IV.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- Se llegó a la conclusión que, con esta propuesta del Balance Scorecard si ayudara a mejorar la Toma de decisiones en la Cooperativa agraria Cafetalera Casil y con ello contribuirá al cumplimiento de sus objetivos organizacionales, por consiguiente, le permitirá liderar en un mercado tan competitivo.
- Se logró diagnosticar el nivel del Balanced Scorecard que se manejaba en la Cooperativa Agraria, San Ignacio, el cual se encontraba en un nivel medio con un 53.6%, reflejándose en brechas relacionadas con la inducción del personal, la innovación por parte de la cooperativa, las poco comunes reuniones de organización y planificación, niveles bajos de calidad brindados a los socios, entre otros aspectos.
- Se identificaron los niveles de las perspectivas de un Balanced Scorecard que se manejaban en la Cooperativa Agraria, San Ignacio, los cuales se encontraban en un nivel medio con una media de 50.90%, siendo el nivel de la Perspectiva Interna del Negocio el que se encontraba en un nivel más bajo.
- Se reconoció el estado actual de la toma de decisiones en la Cooperativa Agraria, San Ignacio, encontrándose en un nivel medio con un 46.4%, reflejándose en brechas relacionadas con la resolución de problemas en el trabajo, la falta de posicionamiento de la cooperativa en cuanto a su marca, procesos deficientes y mal elaborados, la utilización de recursos y materiales, la nula estrategia de captación de nuevos socios, entre otros más.
- Se identificaron los criterios básicos de la toma de decisiones que se deben mejorar con las estrategias del Balanced Scorecard en la Cooperativa Agraria, San Ignacio, evidenciándose que, la totalidad de criterios deberían ser mejorados pues se encontraban en niveles regulares con una media del 57.15%.

- Se diseñaron estrategias de Balanced Scorecard para mejorar la toma de decisiones en la Cooperativa Agraria, San Ignacio, considerándose cuatro fases: (a) modelo de gerencia estratégica, (b) mapa estratégico según perspectivas, (c) Fase del BSC y, como última fase (d) tablero de control según perspectivas.

4.2. Recomendaciones

- A la gerencia de la Cooperativa Agraria - San Ignacio, capacitar a los miembros de la Cooperativa en la metodología del Balance Scorecard, establecer indicadores claves de rendimiento relevantes para la industria cafetalera, realizar un seguimiento regular de los resultados y utilizar la información obtenida para tomar decisiones informadas y estratégicas en beneficio de la organización, además, se debe realizar un monitoreo constante para saber si la cooperativa está cumpliendo o no con los objetivos planeados, de tal manera que se puedan tomar decisiones preventivas o correctivas.
- A la gerencia de la Cooperativa Agraria - San Ignacio, brindar inducciones al personal sobre las actividades asignadas y las diversas tecnologías utilizadas en los procesos internos, fomentar la innovación a través de ideas creativas en la solución de problemas y el uso de tecnologías para mejorar la eficiencia productiva y el servicio al cliente; finalmente, realizar reuniones mensuales para dar a conocer las metas y objetivos trazados.
- A la gerencia de la Cooperativa Agraria - San Ignacio, mejorar la perspectiva financiera a través de una estructura de costes y reducción de los costes de producción; mejorar la perspectiva del cliente identificando las no conformidades en el servicio ofrecido, creando estrategias de mercadeo y aplicando acciones de fidelización; mejorar la perspectiva del proceso interno a través de un manual de procesos y un programa de capacitación; por último, mejorar la perspectiva de innovación a través de tecnología de punta.
- A la gerencia de la Cooperativa Agraria - San Ignacio, contar con información confiable y oportuna para la toma de decisiones, identificar correctamente los problemas internos y externos, los criterios a realizar en la toma de decisiones, el análisis y selección de alternativas, la implementación de la decisión y finalmente evaluar la efectividad de las decisiones tomadas.

- A la gerencia de la Cooperativa Agraria - San Ignacio, con la finalidad de mejorar la toma de decisiones sobre el Balanced Scorecard, se deben considerar cuatro criterios fundamentales: los procesos internos de la cooperativa, la innovación y el aprendizaje, la perspectiva de los clientes y socios, y la perspectiva financiera.
- A la gerencia de la Cooperativa Agraria - San Ignacio, evaluar y monitorear constantemente las estrategias basadas en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard; además, se sugiere continuar investigando para identificar nuevas deficiencias o procesos que afecten el buen desempeño de la cooperativa y a través de ello tomar las decisiones correspondientes.

REFERENCIAS

- Alban, C., & Arias, D. (2021). *Eficacia de la toma de decisiones empresariales, mediante la aplicación del tablero de control integral*. *ECA Sinergia*, 12(3), 110-123. Obtenido de <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/view/3173>
- Alvarado, O. (2020). *Desarrollo de un modelo de gestión estratégica basado en el Balanced Scorecard aplicado a una empresa de Facility Services en Lima*. Lima: Universidad Católica Sedes Sapientiae. Obtenido de <https://repositorio.ucss.edu.pe/handle/20.500.14095/1023>
- Arévalo, M., & Gómez, E. (2021). *Influencia del Balanced Scorecard como Herramienta de gestión para un municipio distrital - Otuzco 2021*. Trujillo: Universidad César Vallejo. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/84423>
- Balaji, M., Dinesh, S., Kumar, P., & Ram, K. (2021). Balanced Scorecard approach in deducing supply chain performance. *Materials Today: Proceedings*, 47(15), 5217-5222. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214785321041511>
- Barrientos, K. (2021). *Propuesta de un cuadro de mando integral para la empresa SMD SAC*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/20.500.12773/13295>
- Benková, E., Gallo, P., Balogová, B., & Nemeč, J. (2020). Factors Affecting the Use of Balanced Scorecard in Measuring Company Performance. *Sustainability*, 12(3), 1-18. Obtenido de <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/3/1178>
- Bustamante, P., & Vásquez, O. (2017). *Propuesta de la herramienta estratégica Balanced Scorecard para optimizar la toma de decisiones en el centro empresarial de la USS, Chiclayo - 2016*. Pimentel: Universidad Señor de Sipán. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/3261>
- Carrasco, J., & Vásquez, M. (2021). *Propuesta de cuadro de mando integral para mejorar la gestión empresarial en la asociación Asproagro Montegrande*,

- Cajamarca - 2020*. Pimentel: Universidad Señor de Sipán. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/9312>
- Carvajal, E., Chávez, A., Nogueira, D., & Velásquez, M. (2021). Balanced Scorecard for decision making and development of sustainability strategies for a tourism destination. *Journal of business and entrepreneurial studies: JBES*, 5(3), 66-81. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8078424>
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Cifalinò, A., & Lisi, I. (2019). Managing multiple forms of strategic training fit through the Balanced Scorecard. *International Journal of Training and Development*, 23(3), 240-252. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ijtd.12160>
- Ciro, N., & Arroyave, E. (2020). *La información contable y el Balanced Scorecard (BSC) como integración en la toma de decisiones*. Antioquía: Tecnológico de Antioquía. Obtenido de <https://dspace.tdea.edu.co/handle/tdea/1601>
- Cubas, C., & Yslache, J. (2021). *Utilidad del Balanced Scorecard en la efectividad del análisis de los resultados de desempeño. Revisión sistemática*. Lima: Universidad César Vallejo. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/78390>
- De Paula, A., de Almeida, N., da Silva, R., Portulhak, H., & de Paula, A. (2020). Desenvolvimento de um balanced scorecard para uma empresa comercial de pequeno porte. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 14(1), 26-42. Obtenido de <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/1236>
- Delgado, Y. (2019). *El balanced scorecard en la Cooperativa Todos Los Santos - Chota, 2018*. Pimentel: Universidad Señor de Sipán. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/6336>
- Delgado, Y. (2020). *Propuesta de implementación del balanced scorecard para optimizar la gestión financiera de la Cooperativa Todos los Santos - Chota, 2018*. Pimentel: Universidad Señor de Sipán. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7240>

- Díaz, K. (2021). *Propuesta del balance Scorecard desde la perspectiva financiera como soporte de información para la toma de decisiones: Caso de estudio: Empresa Cognitio Consulting S.A.C., Arequipa, 2018*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/20.500.12773/12413>
- Dincer, H., & Yuksel, S. (2019). Balanced scorecard-based analysis of investment decisions for the renewable energy alternatives: A comparative analysis based on the hybrid fuzzy decision-making approach. *Energy*, 175(1), 1259-1270. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360544219305638>
- Erawan, I. (2020). Implementation of Balanced Scorecard in Indonesian Government Institutions: A Systematic Literature Review. *Journal of Public Administration Studies*, 4(2), 64-71. Obtenido de <https://jpas.ub.ac.id/index.php/jpas/article/view/102>
- Erazo, M. (2011). Rigor científico en las prácticas de investigación cualitativa. *Ciencia, Docencia y Tecnología*, 22(42), 107-136. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14518444004>
- Farfán, L. (2021). *Balanced Scorecard y su incidencia en la toma de decisiones de una empresa petrolera, Piura, 2021*. Lima: Universidad César Vallejo. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/68736>
- Flynn, R. (2022). *How to Boost Performance with Balanced Scorecards*. Obtenido de The Spur Group: <https://www.thespurgroup.com/blog/how-to-raise-performance-with-balanced-scorecards>
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning.
- Hernández, A., & Angamarca, C. (2020). Balanced scorecard para la toma de decisiones en organismos deportivos amateurs de la ciudad de Loja. *Revista Mapa*, 11(19), 177-192. Obtenido de <https://revistamapa.org/index.php/es/article/view/238>

- Hodgkinson, G., & Starbuck, W. (2008). *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making* (Primera ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79. Obtenido de <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10119714/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *The Balanced Scorecard* (Tercera ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kelly, J., & Gennard, J. (2007). Business strategic decision making: The role and influence of directors. *Human Resource Management Journal*, 17(2), 99-117. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/229559842>
- Liu, S. (2020). Critical Business Decision Making for Technology Startups: A PerceptIn Case Study. *IEEE Engineering Management Review*, 48(4), 32-36. Obtenido de <https://ieeexplore.ieee.org/document/9195123>
- Morell, K. (2004). Decision-making and business ethics: the implications of using image theory in preference to rational choice. *Journal of Business Ethics*, 50(3), 239-252. Obtenido de <https://link.springer.com/article/10.1023/B:BUSI.0000024724.55553.c0>
- Páucar, W. (2018). Impacto de la implementación de un cuadro de mando integral (balanced scorecard bsc) en la gestión empresarial en el grifo panamericana S.C.R.L. puno desde el 2010 al 2013. *Revista de Investigaciones de la Escuela de Posgrado de la UNA PUNO*, 7(3), 665-679. Obtenido de <http://revistas.unap.edu.pe/epg/index.php/investigaciones/article/view/362>
- Rodríguez, A. (2021). *El Balanced Scorecard (cuadro de mando integral) y su influencia en el proceso de control del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima - 2020*. Lima: Universidad de San Martín de Porres. Obtenido de <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/7763>
- Salas, L., Gutiérrez, L., & Barboza, C. (2022). "Balanced Score Card", factor clave en la toma de decisiones de una institución de educación superior. *Red Internacional De Investigadores En Competitividad*, 15(15), 439-456. Obtenido de <https://riico.net/index.php/riico/article/view/2008>

- Santisteban, M., Santisteban, N., Arrasco, M., & Llashag, M. (2020). Evaluación del sistema de gestión y propuesta de Balanced Scorecard en una institución educativa superior. *UCV Hacer*, 9(4), 33-45. Obtenido de <https://revistas.ucv.edu.pe/index.php/ucv-hacer/article/view/589>
- Satyendra, M. (25 de Septiembre de 2021). *Organizational Decision Making*. Obtenido de IspatGuru: <https://www.ispatguru.com/organizational-decision-making/>
- Shen, Y., Chen, P., & Wang, C. (2016). A study of enterprise resource planning (ERP) system performance measurement using the quantitative balanced scorecard approach. *Computers in Industry*, 75(1), 127-139. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166361515300063>
- The National Commission for the Protection of Human Subjects of Biomedical and Behavioral Research. (1978). *The Belmont Report: Ethical Principles and Guidelines for the Protection of Human Subjects of Research: Appendix, Volumen 2* (Primera ed.). Indiana: Department of Health, Education, and Welfare, National Commission for the Protection of Human Subjects of Biomedical and Behavioral Research.
- Toscano, F. (2018). *Metodología de la Investigación* (Primera ed.). Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Truong, D., Nguyen, H., & Duong, T. (2020). Factors Influencing Balanced Scorecard Application in Evaluating the Performance of Tourist Firms. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(5), 217-224. Obtenido de <https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO202014862061464.page>
- Tuan, T. (2020). The Impact of Balanced Scorecard on Performance: The Case of Vietnamese Commercial Banks. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(1), 71-79. Obtenido de <https://koreascience.or.kr/article/JAKO202014862061728.page>
- Vidal, H. (2018). *El Balanced Scorecard y la Toma de Decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Creditos Santa Rosa de Lima, Lince, 2018*. Lima: Universidad

César Vallejo. Obtenido de
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/32521>

Xia, D., Yu, Q., Gao, Q., & Cheng, G. (2017). Sustainable technology selection decision-making model for enterprise in supply chain: Based on a modified strategic balanced scorecard. *Journal of Cleaner Production*, 141(10), 1337-1348. Obtenido de
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652616314238>

Zawawi, N., & Hoque, Z. (2020). The implementation and adaptation of the balanced scorecard in a government agency. *Australian Accounting Review*, 30(1), 65-79. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/auar.12281>

Zazueta, R., Lagarda, E., & Lozoya, D. (2019). Strategic Plan for a Regional Innovation Center and Business Accelerator of Southern Sonora Using Megaplanning and Balanced Scorecard. *Performance Improvement Quarterly*, 32(3), 287-323. Obtenido de
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/piq.21299>

Zúñiga, E. (2020). *Diseño del cuadro de mando integral como herramienta de control estratégico de la gestión de la Municipalidad de Huarmey, Distrito de Huarmey, Provincia de Huarmey, Región Ancash, 2018*. Pimentel: Universidad Señor de Sipán. Obtenido de
<https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7348>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES						
VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
VARIABLE 1 Balanced Scorecard Kaplan & Norton (2009)	Según Kaplan & Norton (1992) es un método de elaboración de planes que mide el desempeño de la tarea para convertir la visión y estrategia general de organización, empresa en el objetivo específico con las medidas y objetivos específicos. El BSC fue originalmente un estudio multiempresa de un año. Esta es una herramienta para dar protagonismo a la regla de medición del desempeño y generalizar las actividades centrales de las unidades tales como: Cliente, proceso de profesión interna, capacitación y desarrollo del personal e interés de los accionistas .	Esta variable es trascendental pues, permitirá determinar cómo es que están establecidos actualmente el nivel de las perspectivas de un Balanced Scorecard en la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL, San Ignacio. Igualmente, su instrumento constará de doce (12) reactivos cerrados, los cuales medirán la variable independiente "Balanced Scorecard".	Perspectiva Financiera	Nivel de rentabilidad	1,2	Escala Likert: Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) Totalmente en desacuerdo (1)
			Perspectiva del Cliente	Nivel de Calidad	3,4	
				Grado de innovación	5,6	
			Perspectiva Interna del Negocio	Nivel de aplicación de estrategias	7,8	
			Perspectiva de Innovación y Aprendizaje	Nivel de creación de valor	9,10	
				Escala de capital humano	11,12	
VARIABLE 2 Toma de Decisiones Hodgkinson & Starbuck (2008)	Según Hodgkinson & Starbuck (2008), es conceptualizada como aquel método de naturaleza metódica que, eslabón por eslabón, busca ayudar al individuo en la resolución de problemáticas logrando sopesar evidencias, la examinación de alternativas y mediante la elección de alguna posibilidad o alternativa, la cual es considerada en este caso específico como un curso de acción. El proceso de TD logra brindar oportunidades de las cuales se escoge una, para que, al momento de la finalización, se logre dar cuenta de si la decisión tomada previamente ha sido, o no, la más correcta.	Esta variable es trascendental pues, permitirá conocer cómo es que se vienen ejecutando la toma de decisiones en la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL, San Ignacio, permitiendo de esta manera verificar ineficiencias y puntos de progreso que admitan el mejoramiento de dichas decisiones tomadas. Igualmente, su instrumento constará de veinte (20) reactivos cerrados, los cuales medirán la variable dependiente "Toma de Decisiones"	Ubicar problema	Grado de diagnóstico	13,14	Escala Likert: Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) Totalmente en desacuerdo (1)
				Escala del problema	15,16	
			Analizar factores internos y externos	Grado de competencia	17,18	
				Plantear alternativas	Nivel de creatividad	
			Grado de ingenio		21,22	
			Elegir una alternativa	Nivel de satisfacción	23,24	
				Nivel de costo de oportunidad	25,26	
			Ejecutar una decisión	Índice de calidad de recursos	27,28	
				Índice de jerarquía de metas	29,3	
			Controlar la decisión	Nivel de procesos	31,32	

Anexo 2: Formato del cuestionario o entrevista



BALANCED SCORECARD COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES EN UNA COOPERATIVA AGRARIA, SAN IGNACIO

Instrucciones:

- Lea detenidamente cada ítem.
- Tenga en cuenta las siguientes opciones:
 - Totalmente en desacuerdo = 1
 - En desacuerdo = 2
 - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo = 3
 - De acuerdo = 4
 - Totalmente de acuerdo = 5

ÍTEM	ESCALA DE VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
BALANCED SCORECARD					
1. ¿Considera que los procesos actualmente realizados resultan rentables para la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?					
2. ¿Considera que los niveles de rentabilidad evidenciados por la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL son positivos?					
3. ¿Considera haber recibido una inducción correcta para la prestación de una buena atención a los socios y clientes de la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?					

4. ¿Considera que los niveles de calidad brindados a los socios de la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL son los más óptimos?					
5. ¿Considera positivas las implementaciones de mejora que se han tenido en la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?					
6. ¿Considera que el actual grado de innovación existente en la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL es reflejado del modo más idóneo?					
7. ¿Considera que la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL planifica y organiza regularmente reuniones para proponer nuevas estrategias de mejora de manera constante?					
8. ¿Considera que se llevan a cabo la puesta en marcha de estrategias oportunas en la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?					
9. ¿Considera que el nivel de valor otorgado por la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL se ve reflejado en el seguimiento de las funciones y habilidades de los colaboradores para el mejoramiento de las mismas?					
10. ¿Considera que la creación de valor se ve evidenciada en el grado de calidad en sus capacitaciones como colaboradores a la interna de la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?					

11. ¿Considera que se realizan regularmente capacitaciones con propósitos de otorgar mayor valor a los colaboradores de la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?					
12. ¿Considera que los procesos de capacitación e inducción en la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL resultan de los más efectivos para el desempeño de sus funciones?					
TOMA DE DECISIONES					
13. ¿Considera que la forma de evaluación de procesos en la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL es la más óptima?					
14. ¿Realiza reportes sobre procesos deficientes en las funciones que realiza en la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?					
15. ¿Contempla que la severidad del problema se halla normalmente como algo muy grave?					
16. ¿Determina que sin importar el nivel del problema se logra dar solución a los hechos presentados de manera fortuita?					
17. ¿Considera que la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL tiene un gran nivel a comparación de sus competidores?					
18. ¿Cree que la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL refleja una gran confianza y seguridad a comparación de sus competidores?					

19. ¿Se realizan reuniones por área de la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL para desarrollar lluvia de ideas?					
20. ¿Se presentan esbozos que atraigan de forma original a nuevos socios a la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?					
21. ¿Resuelven de forma efectiva cualquier circunstancia que se presente en la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?					
22. ¿Logran realizar aportes de mejora que ayuden tanto al colaborador como a los socios de la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?					
23. ¿Se logra cubrir las necesidades de socios y colaboradores de la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?					
24. ¿Se obtiene resultados positivos al implementar ideas de mejora en la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?					
25. ¿Se logra realizar decidir de forma óptima de acuerdo con las alternativas?					
26. ¿Las alternativas de solución se presentan normalmente con un gran costo de oportunidad?					
27. ¿Se llega a utilizar todos los recursos solicitados en tu área?					
28. ¿Los recursos que utilizan llegan a presentar un impacto positivo para la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?					

29. ¿Se identifica de manera correcta la jerarquía de las metas trazadas en tu área?					
30. ¿Se llega a cumplir las metas trazadas en tu área?					
31. ¿Los procesos implementados facilitan la realización de sus funciones?					
32. ¿Considera que se presentan procesos deficientes en las funciones que realizan?					

Anexo3: Validación de cuestionario

EXPERTO 01

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS

1. NOMBRE DEL JUEZ		Dr. Mirko Merino Núñez
2.	PROFESIÓN	Licenciado en Administración
	ESPECIALIDAD	Gestión – marketing – talento humano
	GRADO ACADÉMICO	Doctor en Administración
	EXPERIENCIA PROFESIONAL (AÑOS)	20 años
	CARGO	Docente a Tiempo Completo
Título de la Investigación: BALANCED SCORECARD COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES EN UNA COOPERATIVA AGRARIA, SAN IGNACIO.		
3. DATOS DEL TESISISTA		
3.1	NOMBRES Y APELLIDOS	Alcántara Hernández Diana Lorena. Rojas Zamora Paz Rosita.
3.2	ESCUELA PROFESIONAL	Administración
4. INSTRUMENTO EVALUADO		1. Cuestionario (X)
5. OBJETIVOS DEL INSTRUMENTO		<u>GENERAL</u> Proponer un Balanced Scorecard como estrategia para mejorar la toma de decisiones en la Cooperativa Agraria, San Ignacio.
		<u>ESPECÍFICOS</u> <ul style="list-style-type: none"> a) Diagnosticar el nivel de las perspectivas de un Balanced Scorecard que se manejan en la Cooperativa Agraria, San Ignacio. b) Identificar el estado actual de la toma de decisiones en la Cooperativa Agraria, San Ignacio. c) Diseñar estrategias del Balanced Scorecard para mejorar la toma de decisiones en la Cooperativa Agraria, San Ignacio. d) Validar la propuesta por juicio de expertos teniendo en cuenta que el Balance Scorecard como estrategia si mejorará la toma de decisiones en la Cooperativa Agraria, San Ignacio.

A continuación, se le presentan los indicadores en forma de preguntas para que Ud. los evalúe marcando con un aspa (x) en "A" si está de ACUERDO o en "D" si está en DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS		
Nº		
	6. BALANCED SCORECARD	ALTERNATIVAS
01	<p>¿Considera que los procesos actualmente realizados resultan rentables para la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?</p> <p>Categorías:</p> <p>1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A (X) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
02	<p>¿Considera que los niveles de rentabilidad evidenciados por la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL son positivos?</p> <p>Categorías:</p> <p>1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A (X) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
03	<p>¿Considera haber recibido una inducción correcta para la prestación de una buena atención a los socios y clientes de la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?</p> <p>Categorías:</p> <p>1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A (X) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
04	<p>¿Considera que los niveles de calidad brindados a los socios de la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL son los más óptimos?</p> <p>Categorías:</p> <p>1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A (X) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
05	<p>¿Considera positivas las implementaciones de mejora que se han tenido en la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?</p> <p>Categorías:</p> <p>1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A (X) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>

06	<p>¿Considera que el actual grado de innovación existente en la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL es reflejado del modo más idóneo?</p> <p>Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A (X) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
07	<p>¿Considera que la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL planifica y organiza regularmente reuniones para proponer nuevas estrategias de mejora de manera constante?</p> <p>Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A (X) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
08	<p>¿Considera que se llevan a cabo la puesta en marcha de estrategias oportunas en la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?</p> <p>Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A (X) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
09	<p>¿Considera que el nivel de valor otorgado por la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL se ve reflejado en el seguimiento de las funciones y habilidades de los colaboradores para el mejoramiento de las mismas?</p> <p>Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A (X) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
10	<p>¿Considera que la creación de valor se ve evidenciada en el grado de calidad en sus capacitaciones como colaboradores a la interna de la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?</p> <p>Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo</p>	<p>A (X) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS

8. NOMBRE DEL JUEZ	Dr. Mirko Merino Núñez	
9.	PROFESIÓN	Licenciado en Administración
	ESPECIALIDAD	Gestión – marketing – talento humano
	GRADO ACADÉMICO	Doctor en Administración
	EXPERIENCIA PROFESIONAL (AÑOS)	20 años
	CARGO	Docente a Tiempo Completo
Título de la Investigación: BALANCED SCORECARD COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES EN UNA COOPERATIVA AGRARIA, SAN IGNACIO.		
10. DATOS DEL TESISISTA		
10.1	NOMBRES Y APELLIDOS	Alcántara Hernández Diana Lorena. Rojas Zamora Paz Rosita.
10.2	ESCUELA PROFESIONAL	Administración
11. INSTRUMENTO EVALUADO		1. Cuestionario (X)
12. OBJETIVOS DEL INSTRUMENTO		<u>GENERAL</u> Proponer un Balanced Scorecard como estrategia para mejorar la toma de decisiones en la Cooperativa Agraria, San Ignacio.
		<u>ESPECÍFICOS</u> <ul style="list-style-type: none"> a) Diagnosticar el nivel de las perspectivas de un Balanced Scorecard que se manejan en la Cooperativa Agraria, San Ignacio. b) Identificar el estado actual de la toma de decisiones en la Cooperativa Agraria, San Ignacio. c) Diseñar estrategias del Balanced Scorecard para mejorar la toma de decisiones en la Cooperativa Agraria, San Ignacio. d) Validar la propuesta por juicio de expertos teniendo en cuenta que el Balance Scorecard como estrategia si mejorará la toma de decisiones en la Cooperativa Agraria, San Ignacio.

A continuación, se le presentan los indicadores en forma de preguntas para que Ud. los evalúe marcando con un aspa (x) en "A" si está de ACUERDO o en "D" si está en DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS

Nº		
	13. TOMA DE DECISIONES	ALTERNATIVAS
01	<p>¿Considera que la forma de evaluación de procesos en la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL es la más óptima?</p> <p>Categorías:</p> <p>1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A (X) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
02	<p>¿Realiza reportes sobre procesos deficientes en las funciones que realiza en la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?</p> <p>Categorías:</p> <p>1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A (X) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
03	<p>¿Contempla que la severidad del problema se halla normalmente como algo muy grave?</p> <p>Categorías:</p> <p>1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A (X) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
04	<p>¿Determina que sin importar el nivel del problema se logra dar solución a los hechos presentados de manera fortuita?</p> <p>Categorías:</p> <p>1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A (X) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
05	<p>¿Considera que la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL tiene un gran nivel a comparación de sus competidores?</p> <p>Categorías:</p> <p>1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A (X) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>

06	<p>¿Cree que la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL refleja una gran confianza y seguridad a comparación de sus competidores?</p> <p>Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	A(X) D() SUGERENCIAS:
07	<p>¿Se realizan reuniones por área de la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL para desarrollar lluvia de ideas?</p> <p>Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	A(X) D() SUGERENCIAS:
08	<p>¿Se presentan esbozos que atraigan de forma original a nuevos socios a la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?</p> <p>Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	A(X) D() SUGERENCIAS:
09	<p>¿Resuelven de forma efectiva cualquier circunstancia que se presente en la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?</p> <p>Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	A(X) D() SUGERENCIAS:
10	<p>¿Logran realizar aportes de mejora que ayuden tanto al colaborador como a los socios de la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?</p> <p>Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	A(X) D() SUGERENCIAS:
11	<p>¿Se logra cubrir las necesidades de socios y colaboradores de la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?</p>	A(X) D() SUGERENCIAS:

	Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	
12	¿Se obtiene resultados positivos al implementar ideas de mejora en la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL? Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	A (X) D () SUGERENCIAS:
13	¿Se logra realizar decidir de forma óptima de acuerdo con las alternativas? Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	A (X) D () SUGERENCIAS:
14	¿Las alternativas de solución se presentan normalmente con un gran costo de oportunidad? Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	A (X) D () SUGERENCIAS:
15	¿Se llega a utilizar todos los recursos solicitados en tu área? Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	A (X) D () SUGERENCIAS:
16	¿Los recursos que utilizan llegan a presentar un impacto positivo para la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL? Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	A (X) D () SUGERENCIAS:
17	¿Se identifica de manera correcta la jerarquía de las metas trazadas en tu área? Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo	A (X) D () SUGERENCIAS:

	3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	
18	¿Se llega a cumplir las metas trazadas en tu área? Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	A (X) D () SUGERENCIAS:
19	¿Los procesos implementados facilitan la realización de sus funciones? Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	A (X) D () SUGERENCIAS:
20	¿Considera que se presentan procesos deficientes en las funciones que realizan? Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	A (X) D () SUGERENCIAS:
PROMEDIO OBTENIDO:		A (20) D ()
14. COMENTARIOS GENERALES		
15. OBSERVACIONES		



Juez Experto
Colegiatura N° 16064
DNI 16716799

EXPERTO 02

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS

1. NOMBRE DEL JUEZ		DANIEL SAMILLAN RODRIGUEZ
2.	PROFESIÓN	Licenciado en ADMINISTRACIÓN y en ARQUITECTURA.
	ESPECIALIDAD	Consultor O.C. 58755 / Verificador CIV N.º 10447 V.C. ZR.
	GRADO ACADÉMICO	Maestro en GESTION PUBLICA.
	EXPERIENCIA PROFESIONAL (AÑOS)	8 años
	CARGO	Gerente / Administrador / Docente.
Título de la Investigación: BALANCED SCORECARD COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES EN UNA COOPERATIVA AGRARIA, SAN IGNACIO.		
3. DATOS DEL TESISISTA		
3.1	NOMBRES Y APELLIDOS	Alcántara Hernández Diana Lorena. Rojas Zamora Paz Rosita.
3.2	ESCUELA PROFESIONAL	Administración
4. INSTRUMENTO EVALUADO		1. Cuestionario (X)
5. OBJETIVOS DEL INSTRUMENTO		<u>GENERAL</u> Proponer un Balanced Scorecard como estrategia para mejorar la toma de decisiones en la Cooperativa Agraria, San Ignacio.
		<u>ESPECÍFICOS</u> <ul style="list-style-type: none"> a) Diagnosticar el nivel de las perspectivas de un Balanced Scorecard que se manejan en la Cooperativa Agraria, San Ignacio. b) Identificar el estado actual de la toma de decisiones en la Cooperativa Agraria, San Ignacio. c) Diseñar estrategias del Balanced Scorecard para mejorar la toma de decisiones en la Cooperativa Agraria, San Ignacio. d) Validar la propuesta por juicio de expertos teniendo en cuenta que el Balance Scorecard como estrategia si mejorará la toma de decisiones en la Cooperativa Agraria, San Ignacio.

A continuación, se le presentan los indicadores en forma de preguntas para que Ud. los evalúe marcando con un aspa (x) en "A" si está de ACUERDO o en "D" si está en DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS		
Nº		
	6. BALANCED SCORECARD	ALTERNATIVAS
01	<p>¿Considera que los procesos actualmente realizados resultan rentables para la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?</p> <p>Categorías:</p> <p>1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A (X) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
02	<p>¿Considera que los niveles de rentabilidad evidenciados por la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL son positivos?</p> <p>Categorías:</p> <p>1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A (X) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
03	<p>¿Considera haber recibido una inducción correcta para la prestación de una buena atención a los socios y clientes de la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?</p> <p>Categorías:</p> <p>1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A (X) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
04	<p>¿Considera que los niveles de calidad brindados a los socios de la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL son los más óptimos?</p> <p>Categorías:</p> <p>1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A (X) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
05	<p>¿Considera positivas las implementaciones de mejora que se han tenido en la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?</p> <p>Categorías:</p> <p>1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A (X) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>

06	<p>¿Considera que el actual grado de innovación existente en la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL es reflejado del modo más idóneo?</p> <p>Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A(X) D()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
07	<p>¿Considera que la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL planifica y organiza regularmente reuniones para proponer nuevas estrategias de mejora de manera constante?</p> <p>Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A(X) D()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
08	<p>¿Considera que se llevan a cabo la puesta en marcha de estrategias oportunas en la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?</p> <p>Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A(X) D()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
09	<p>¿Considera que el nivel de valor otorgado por la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL se ve reflejado en el seguimiento de las funciones y habilidades de los colaboradores para el mejoramiento de las mismas?</p> <p>Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A(X) D()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
10	<p>¿Considera que la creación de valor se ve evidenciada en el grado de calidad en sus capacitaciones como colaboradores a la interna de la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?</p> <p>Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo</p>	<p>A(X) D()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>

	5.- Totalmente de acuerdo	
11	<p>¿Considera que se realizan regularmente capacitaciones con propósitos de otorgar mayor valor a los colaboradores de la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?</p> <p>Categorías:</p> <p>1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A (X) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
12	<p>¿Considera que los procesos de capacitación e inducción en la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL resultan de los más efectivos para el desempeño de sus funciones?</p> <p>Categorías:</p> <p>1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A (X) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
PROMEDIO OBTENIDO:		A (X) D ()
6. COMENTARIOS GENERALES		
7. OBSERVACIONES		

amir/hay

 Mr DANIEL SAMILLAN RODRIGUEZ
DOCENTE
ADMINISTRADOR
CONSULTOR G.C. 58755
ARQUITECTO C.A.P. 16362
VERIFICADOR VC: ZRI - ZRII N° 19447

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS

8. NOMBRE DEL JUEZ		DANIEL SAMILLAN RODRIGUEZ
9.	PROFESIÓN	Licenciado en ADMINISTRACIÓN y en ARQUITECTURA.
	ESPECIALIDAD	Consultor O.C. 58755 / Verificador CIV N.º 10447 V.C. ZR.
	GRADO ACADÉMICO	Maestro en GESTION PUBLICA.
	EXPERIENCIA PROFESIONAL (AÑOS)	8 años
	CARGO	Gerente / Administrador / Docente.
Título de la Investigación: BALANCED SCORECARD COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES EN UNA COOPERATIVA AGRARIA, SAN IGNACIO.		
10. DATOS DEL TESISISTA		
10.1	NOMBRES Y APELLIDOS	Alcántara Hernández Diana Lorena. Rojas Zamora Paz Rosita.
10.2	ESCUELA PROFESIONAL	Administración
11. INSTRUMENTO EVALUADO		1. Cuestionario (X)
12. OBJETIVOS DEL INSTRUMENTO		<u>GENERAL</u> Proponer un Balanced Scorecard como estrategia para mejorar la toma de decisiones en la Cooperativa Agraria, San Ignacio.
		<u>ESPECÍFICOS</u>
		<ul style="list-style-type: none"> a) Diagnosticar el nivel de las perspectivas de un Balanced Scorecard que se manejan en la Cooperativa Agraria, San Ignacio. b) Identificar el estado actual de la toma de decisiones en la Cooperativa Agraria, San Ignacio. c) Diseñar estrategias del Balanced Scorecard para mejorar la toma de decisiones en la Cooperativa Agraria, San Ignacio. d) Validar la propuesta por juicio de expertos teniendo en cuenta que el Balance Scorecard como estrategia si mejorará la toma de decisiones en la Cooperativa Agraria, San Ignacio.

A continuación, se le presentan los indicadores en forma de preguntas para que Ud. los evalúe marcando con un aspa (x) en "A" si está de ACUERDO o en "D" si está en DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS

N°		
	13. TOMA DE DECISIONES	ALTERNATIVAS
01	<p>¿Considera que la forma de evaluación de procesos en la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL es la más óptima?</p> <p>Categorías:</p> <p>1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A (X) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
02	<p>¿Realiza reportes sobre procesos deficientes en las funciones que realiza en la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?</p> <p>Categorías:</p> <p>1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A (X) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
03	<p>¿Contempla que la severidad del problema se halla normalmente como algo muy grave?</p> <p>Categorías:</p> <p>1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A (X) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
04	<p>¿Determina que sin importar el nivel del problema se logra dar solución a los hechos presentados de manera fortuita?</p> <p>Categorías:</p> <p>1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A (X) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
05	<p>¿Considera que la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL tiene un gran nivel a comparación de sus competidores?</p> <p>Categorías:</p> <p>1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A (X) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>

06	<p>¿Cree que la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL refleja una gran confianza y seguridad a comparación de sus competidores?</p> <p>Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	A (X) D () SUGERENCIAS:
07	<p>¿Se realizan reuniones por área de la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL para desarrollar lluvia de ideas?</p> <p>Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	A (X) D () SUGERENCIAS:
08	<p>¿Se presentan esbozos que atraigan de forma original a nuevos socios a la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?</p> <p>Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	A (X) D () SUGERENCIAS:
09	<p>¿Resuelven de forma efectiva cualquier circunstancia que se presente en la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?</p> <p>Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	A (X) D () SUGERENCIAS:
10	<p>¿Logran realizar aportes de mejora que ayuden tanto al colaborador como a los socios de la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?</p> <p>Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	A (X) D () SUGERENCIAS:
11	<p>¿Se logra cubrir las necesidades de socios y colaboradores de la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?</p>	A (X) D () SUGERENCIAS:

	Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	
12	¿Se obtiene resultados positivos al implementar ideas de mejora en la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL? Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	A (X) D () SUGERENCIAS:
13	¿Se logra realizar decidir de forma óptima de acuerdo con las alternativas? Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	A (X) D () SUGERENCIAS:
14	¿Las alternativas de solución se presentan normalmente con un gran costo de oportunidad? Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	A (X) D () SUGERENCIAS:
15	¿Se llega a utilizar todos los recursos solicitados en tu área? Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	A (X) D () SUGERENCIAS:
16	¿Los recursos que utilizan llegan a presentar un impacto positivo para la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL? Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	A (X) D () SUGERENCIAS:
17	¿Se identifica de manera correcta la jerarquía de las metas trazadas en tu área? Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo	A (X) D () SUGERENCIAS:

	3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	4.- De acuerdo	
18	¿Se llega a cumplir las metas trazadas en tu área? Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	2.- En desacuerdo 4.- De acuerdo	A (X) D () SUGERENCIAS:
19	¿Los procesos implementados facilitan la realización de sus funciones? Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	2.- En desacuerdo 4.- De acuerdo	A (X) D () SUGERENCIAS:
20	¿Considera que se presentan procesos deficientes en las funciones que realizan? Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	2.- En desacuerdo 4.- De acuerdo	A (X) D () SUGERENCIAS:
PROMEDIO OBTENIDO:			A (X) D ()
14. COMENTARIOS GENERALES			
15. OBSERVACIONES			

amillan



M^g DANIEL SAMILLAN RODRIGUEZ
 INGENIERO
 ADMINISTRADOR
 CONSULTOR, O.C. 58755
 ARQUITECTO C.A.P. 16362
 VERIFICADOR V.C. ZRI - ZRII N° 10447

EXPERTO 03

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS

1. NOMBRE DEL JUEZ		Africa del Valle Calanchez Urribarri
2.	PROFESIÓN	Licenciado en Administración
	ESPECIALIDAD	Gerencia Industrial
	GRADO ACADÉMICO	Doctora en Ciencias
	EXPERIENCIA PROFESIONAL (AÑOS)	15 años
	CARGO	Docente a Tiempo Completo
Título de la Investigación: BALANCED SCORECARD COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES EN UNA COOPERATIVA AGRARIA, SAN IGNACIO.		
3. DATOS DEL TESISISTA		
3.1	NOMBRES Y APELLIDOS	Alcántara Hernández Diana Lorena. Rojas Zamora Paz Rosita.
3.2	ESCUELA PROFESIONAL	Administración
4. INSTRUMENTO EVALUADO		1. Cuestionario (X)
5. OBJETIVOS DEL INSTRUMENTO		<u>GENERAL</u> Proponer un Balanced Scorecard como estrategia para mejorar la toma de decisiones en la Cooperativa Agraria, San Ignacio.
		<u>ESPECÍFICOS</u> <ul style="list-style-type: none"> a) Diagnosticar el nivel de las perspectivas de un Balanced Scorecard que se manejan en la Cooperativa Agraria, San Ignacio. b) Identificar el estado actual de la toma de decisiones en la Cooperativa Agraria, San Ignacio. c) Diseñar estrategias del Balanced Scorecard para mejorar la toma de decisiones en la Cooperativa Agraria, San Ignacio. d) Validar la propuesta por juicio de expertos teniendo en cuenta que el Balance Scorecard como estrategia si mejorará la toma de decisiones en la Cooperativa Agraria, San Ignacio.

A continuación, se le presentan los indicadores en forma de preguntas para que Ud. los evalúe marcando con un aspa (x) en "A" si está de ACUERDO o en "D" si está en DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS

N°		
	6. BALANCED SCORECARD	ALTERNATIVAS
01	<p>¿Considera que los procesos actualmente realizados resultan rentables para la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?</p> <p>Categorías:</p> <p>1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A (x) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
02	<p>¿Considera que los niveles de rentabilidad evidenciados por la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL son positivos?</p> <p>Categorías:</p> <p>1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A (x) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
03	<p>¿Considera haber recibido una inducción correcta para la prestación de una buena atención a los socios y clientes de la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?</p> <p>Categorías:</p> <p>1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A (x) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
04	<p>¿Considera que los niveles de calidad brindados a los socios de la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL son los más óptimos?</p> <p>Categorías:</p> <p>1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A (x) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
05	<p>¿Considera positivas las implementaciones de mejora que se han tenido en la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?</p> <p>Categorías:</p> <p>1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A (x) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>

06	<p>¿Considera que el actual grado de innovación existente en la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL es reflejado del modo más idóneo?</p> <p>Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A (x) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
07	<p>¿Considera que la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL planifica y organiza regularmente reuniones para proponer nuevas estrategias de mejora de manera constante?</p> <p>Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A (x) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
08	<p>¿Considera que se llevan a cabo la puesta en marcha de estrategias oportunas en la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?</p> <p>Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A (x) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
09	<p>¿Considera que el nivel de valor otorgado por la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL se ve reflejado en el seguimiento de las funciones y habilidades de los colaboradores para el mejoramiento de las mismas?</p> <p>Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A (x) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
10	<p>¿Considera que la creación de valor se ve evidenciada en el grado de calidad en sus capacitaciones como colaboradores a la interna de la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?</p> <p>Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo</p>	<p>A (x) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>

	5.- Totalmente de acuerdo	
11	<p>¿Considera que se realizan regularmente capacitaciones con propósitos de otorgar mayor valor a los colaboradores de la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?</p> <p>Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	A (<input checked="" type="checkbox"/>) D () SUGERENCIAS:
12	<p>¿Considera que los procesos de capacitación e inducción en la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL resultan de los más efectivos para el desempeño de sus funciones?</p> <p>Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	A (<input checked="" type="checkbox"/>) D () SUGERENCIAS:
PROMEDIO OBTENIDO:		A (<input checked="" type="checkbox"/>) D ()
6. COMENTARIOS GENERALES		
7. OBSERVACIONES Aplicable		


Dra. Africa Calanchez Uribarra
CE. 000573626
Docente investigadora

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS

8. NOMBRE DEL JUEZ		Africa del Valle Calanchez Urribarri
9.	Licenciado en Administración	Licenciado en Administración
	Gerencia Industrial	Gerencia Industrial
	Doctora en Ciencias	Doctora en Ciencias
	15 años	15 años
	Docente a Tiempo Completo	Docente a Tiempo Completo
Título de la Investigación: BALANCED SCORECARD COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES EN UNA COOPERATIVA AGRARIA, SAN IGNACIO.		
10. DATOS DEL TESISTA		
10.1	NOMBRES Y APELLIDOS	Alcántara Hernández Diana Lorena. Rojas Zamora Paz Rosita.
10.2	ESCUELA PROFESIONAL	Administración
11. INSTRUMENTO EVALUADO		1. Cuestionario (X)
12. OBJETIVOS DEL INSTRUMENTO	<u>GENERAL</u> Proponer un Balanced Scorecard como estrategia para mejorar la toma de decisiones en la Cooperativa Agraria, San Ignacio.	
	<u>ESPECÍFICOS</u>	
	<ul style="list-style-type: none"> a) Diagnosticar el nivel de las perspectivas de un Balanced Scorecard que se manejan en la Cooperativa Agraria, San Ignacio. b) Identificar el estado actual de la toma de decisiones en la Cooperativa Agraria, San Ignacio. c) Diseñar estrategias del Balanced Scorecard para mejorar la toma de decisiones en la Cooperativa Agraria, San Ignacio. d) Validar la propuesta por juicio de expertos teniendo en cuenta que el Balance Scorecard como estrategia si mejorará la toma de decisiones en la Cooperativa Agraria, San Ignacio. 	

A continuación, se le presentan los indicadores en forma de preguntas para que Ud. los evalúe marcando con un aspa (x) en "A" si está de ACUERDO o en "D" si está en DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS		
Nº		
	13. TOMA DE DECISIONES	ALTERNATIVAS
01	<p>¿Considera que la forma de evaluación de procesos en la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL es la más óptima?</p> <p>Categorías:</p> <p>1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A (x) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
02	<p>¿Realiza reportes sobre procesos deficientes en las funciones que realiza en la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?</p> <p>Categorías:</p> <p>1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A (x) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
03	<p>¿Contempla que la severidad del problema se halla normalmente como algo muy grave?</p> <p>Categorías:</p> <p>1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A (x) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
04	<p>¿Determina que sin importar el nivel del problema se logra dar solución a los hechos presentados de manera fortuita?</p> <p>Categorías:</p> <p>1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A (x) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>
05	<p>¿Considera que la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL tiene un gran nivel a comparación de sus competidores?</p> <p>Categorías:</p> <p>1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	<p>A (x) D ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>

06	<p>¿Cree que la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL refleja una gran confianza y seguridad a comparación de sus competidores?</p> <p>Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	A (x) D () SUGERENCIAS:
07	<p>¿Se realizan reuniones por área de la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL para desarrollar lluvia de ideas?</p> <p>Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	A (x) D () SUGERENCIAS:
08	<p>¿Se presentan esbozos que atraigan de forma original a nuevos socios a la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?</p> <p>Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	A (x) D () SUGERENCIAS:
09	<p>¿Resuelven de forma efectiva cualquier circunstancia que se presente en la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?</p> <p>Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	A (x) D () SUGERENCIAS:
10	<p>¿Logran realizar aportes de mejora que ayuden tanto al colaborador como a los socios de la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?</p> <p>Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo</p>	A (x) D () SUGERENCIAS:
11	<p>¿Se logra cubrir las necesidades de socios y colaboradores de la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL?</p>	A (x) D () SUGERENCIAS:

	Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	
12	¿Se obtiene resultados positivos al implementar ideas de mejora en la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL? Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	A (x) D () SUGERENCIAS:
13	¿Se logra realizar decidir de forma óptima de acuerdo con las alternativas? Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	A (x) D () SUGERENCIAS:
14	¿Las alternativas de solución se presentan normalmente con un gran costo de oportunidad? Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	A (x) D () SUGERENCIAS:
15	¿Se llega a utilizar todos los recursos solicitados en tu área? Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	A (x) D () SUGERENCIAS:
16	¿Los recursos que utilizan llegan a presentar un impacto positivo para la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL? Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	A (x) D () SUGERENCIAS:
17	¿Se identifica de manera correcta la jerarquía de las metas trazadas en tu área? Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo	A (x) D () SUGERENCIAS:

	3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	
18	¿Se llega a cumplir las metas trazadas en tu área? Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	A (<input checked="" type="checkbox"/>) D () SUGERENCIAS:
19	¿Los procesos implementados facilitan la realización de sus funciones? Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	A (<input checked="" type="checkbox"/>) D () SUGERENCIAS:
20	¿Considera que se presentan procesos deficientes en las funciones que realizan? Categorías: 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	A (<input checked="" type="checkbox"/>) D () SUGERENCIAS:
PROMEDIO OBTENIDO:		A (<input checked="" type="checkbox"/>) D ()
14. COMENTARIOS GENERALES		
15. OBSERVACIONES Aplicable		


 Dra. Africa Calanchez Urribarri
 CE. 000573626
 Docente investigadora

Anexo 4: Carta de la empresa donde autoriza realizar la investigación



CASIL[®]
Cooperativa Agraria
Cafetalera

AUTORIZACIÓN PARA EL RECOJO DE INFORMACIÓN

San Ignacio 24 junio del 2022

Quien suscribe:

Sr. José Dione Altamirano Torres
Gerente de la Cooperativa Agraria Cafetalera Casil Ltda.

Autoriza: Permiso para recojo de información pertinente en función del proyecto de investigación, denominado: Balanced Scorecard como estrategia para mejorar la toma de decisiones en una cooperativa Agraria San Ignacio

Por el presente, la que suscribe, señor José Dione Altamirano Torres, Gerente de la Cooperativa Agraria Cafetalera Casil Ltda. Autorizo a las alumnas :Alcántara Hernández Diana Lorena, identificada con DNI N°71226646 y Rojas Zamora Paz Rosita, identificada con DNI N° 46040455, estudiantes de la escuela Profesional de Administración de la Universidad Señor de Sipán , y autoras del proyecto de investigación denominado: Balanced Scorecard como estrategia para mejorar la toma de decisiones en una cooperativa Agraria San Ignacio , el uso de dicha información que conforma el expediente técnico así como hojas de memorias, entre otras informaciones , serán utilizados para efectos exclusivamente académicos de la elaboración de tesis de Pregrado de la investigación, enunciada líneas arriba de quien solicita se garantice la absoluta confidencialidad de la información solicitada.

Atentamente


CAC CASIL LTDA
José D. Altamirano Torres
DNI 49107019
GERENTE

REDES SOCIALES

Teléfono: +51 942 596 596
Correo: gerencia@coopcasil.pe
Web: www.coopcasil.pe

f cooperativacasil
@cooperativacasil
932 861 275

Anexo 5: Resolución de Proyecto



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES RESOLUCIÓN N°0404-2022-FACEM-USS

Chiclayo, 20 de julio de 2022.

VISTO:

El Oficio N°0232-2022/FACEM-DA-USS, de fecha 14 de julio de 2022, presentado por la Directora de la EP de Administración y proveído del Decano de FACEM, de fecha 20/07/2022, donde solicita la aprobación de Proyectos de tesis, de los estudiantes del Curso de Investigación I, del IX ciclo sec. C, de la EP de Administración, a cargo del Dr. Juan Amílcar Villanueva Calderón, 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. 21° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Señor de Sipán, aprobado con Resolución de Directorio N°086-2020/PD-USS de fecha 13 de mayo de 2020, indica que los temas de trabajo de investigación, trabajo académico y tesis son aprobados por el Comité de Investigación y derivados a la facultad, para la emisión de la resolución respectiva. **El periodo de vigencia de los mismos 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

ARTICULO ÚNICO: APROBAR el Proyecto de Tesis, de los estudiantes del Curso de Investigación I, IX ciclo – Sec. C, del ciclo académico 2022-I, EP de Administración, a cargo del Dr. Juan Amílcar Villanueva Calderón, según se indica en cuadro adjunto.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE



 **DR. LUIS GERARDO GÓMEZ JACINTO**
Decano
Facultad de Ciencias Empresariales
UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN



 **Mg. LISET SUGEILY SILVA GONZALES**
Secretaria Académica
Facultad de Ciencias Empresariales
UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

Cc.: Escuela, Archivo

ADMISIÓN E INFORMES
074 481610 - 074 481632
CAMPUS USS
Km. 5, carretera a Pimentel
Chiclayo, Perú

www.uss.edu.pe

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
RESOLUCIÓN N°0404-2022-FACEM-USS**

N.º	AUTOR(a) (es)	TITULO DE PROYECTO DE TESIS	LINEA DE INVESTIGACIÓN
1	- CHAPOÑAN GUEVARA JOSÉ LUIS - SIRLOPÚ ARICOCHÉ RUTH MARYCIELO	METODOLOGÍA KAIZEN BASADO EN 5S PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DEL MOLINO MOLISAM I S.A.C., LAMBAYEQUE	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
2	- DELGADO MIÑOPE CARLOS ENRIQUE - JURUPE PIZARRO DIANA DEL PILAR	METODOLOGÍA SIX SIGMA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN UNA MUNICIPALIDAD DISTRITAL	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
3	- MALACATOS HUAMAN YUDITH YARIBEL - PÉREZ HUAMÁN JOSÉ JACHSON	PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA RECAUDACIÓN DEL IMPUESTO PREDIAL EN UNA MUNICIPALIDAD DISTRITAL	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
4	- DIAZ MORALES BETTY SHIRLEY - HUAMÁN TINEO GREYSI JOSARI	RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA IMAGEN CORPORATIVA EN UNA MUNICIPALIDAD DISTRITAL	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
5	- CHACON MEOÑO KAREM STHEFANY - SENADOR TORRES CARLOS AGUSTO	SISTEMA DE DIGITALIZACIÓN BASADO EN LA ECOEFICIENCIA PARA MEJORAR EL TRÁMITE DOCUMENTARIO EN UNA MUNICIPALIDAD DISTRITAL	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
6	- CARRILLO BOCANEGRA LUIS FELIPE - MECHÁN ACHULLA DICKSON YOSEMIR	CICLO DEMING COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
7	- LOPEZ TORO SHAILI RASHELL - ZUÑE LLACSAHUANGA JAIR ANDERSSON	METODOLOGÍA 5S BASADO EN KAIZEN PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
8	- ALCÁNTARA HERNÁNDEZ DIANA LORENA - ROJAS ZAMORA PAZ ROSITA	BALANCED SCORECARD COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES EN UNA COOPERATIVA AGRARIA, SAN IGNACIO	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
9	- AGREDA FERNÁNDEZ ERIKA LICET - FERNÁNDEZ CUMBIA JEANCARLOS DARWIN	INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL RESTAURANTE 25 HORAS, CHICLAYO	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
10	- FERNÁNDEZ CRUZADO MARCIA YUDYTH - FERNÁNDEZ VÁSQUEZ MILY ADIXA	EMPOWERMENT COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL SERVICIO EDUCATIVO EN LA I.E. N° 16081 SEÑOR DE HUAMANTANGA, JAÉN	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO

ADMISIÓN E INFORMES
074 481610 - 074 481632
CAMPUS USS
Km. 5, carretera a Pimentel
Chiclayo, Perú

www.uss.edu.pe

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
RESOLUCIÓN N°0404-2022-FACEM-USS**

N.º	AUTOR(a) (es)	TÍTULO DE PROYECTO DE TESIS	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
11	- LOPEZ CABREJOS HERCILIA MAVILA - LOZANO BAUTISTA CELENI YAMILET	COMPETENCIAS DIGITALES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA CORAZÓN DE JESÚS, CHICLAYO	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
12	- GUEVARA CARRASCO CINTHYA ANALI - SOTO MALCA CESAR ANTONI CRUZ	COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN UNA MUNICIPALIDAD DISTRITAL	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
13	- ANAYA BARBOZA DIANA - CHAPOÑAN SANTAMARIA SILVIA NATALY	ENDOMARKETING COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL RESTAURANTE & GRILL EL HEBRÓN S.A.C., CHICLAYO	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
14	- HUANCA RUIZ KEYLA YANELA - MONTENEGRO CHAVEZ SHEIMILITH	ENDOMARKETING COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA CORPORACIÓN MADERERA FERPESE S.A.C., CHICLAYO	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
15	- CAYOTOPA BUSTAMENTE KAREN YUDITH	GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO EN UNA MUNICIPALIDAD DISTRITAL	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
16	- SECLÉN QUEVEDO JOSÉ JULIO	GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN LAS MYPES DEL MERCADO CENTRAL DE CHICLAYO	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
17	- CORNEJO PURISACA LUZ MARISOL - MEJÍA PEÑA BRAYAN JESÚS	MARKETING SENSORIAL COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EN EL RESTAURANTE AMAPOLA FISH AND GRILL, CHICLAYO	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
18	- VÁSQUEZ REYES ANTHONY ALONSO	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE FERREÑAFE	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
19	- REGALADO VÁSQUEZ JOSE ALVARO	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA GRUTA DEL CRISTAL E.I.R.L., CHICLAYO	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
20	- LLENQUE FIESTAS FATIMA DEL ROSARIO	ENDOMARKETING PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA GRUPO ASES CAPITAL S.A.C., CHICLAYO	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO

ADMISIÓN E INFORMES
074 481610 - 074 481632
CAMPUS USS
Km. 5, carretera a Pimentel
Chiclayo, Perú

www.uss.edu.pe

Anexo 6: T1

FORMATO T1



FORMATO N° T1-VRI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES) (LICENCIA DE USO)

Pimentel, 29 de agosto de 2023

Señores
Vicerrectorado de Investigación
Universidad Señor de Sipán
Presente. -

El suscrito:

Alcántara Hernández Diana Lorena con DNI 71226646 y Rojas Zamora Paz Rosita, con DNI 46040455.

En nuestra calidad de autoras exclusivas de la investigación titulada: Balanced Scorecard como estrategia para mejorar la toma de decisiones en una Cooperativa Agraria, San Ignacio, presentado y aprobado en el año 2023 como requisito para optar el título de Licenciadas en Administración, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Programa Académico de ADMINISTRACIÓN, por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) al Vicerrectorado de investigación de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mi (nuestro) trabajo y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en el portal web del Repositorio Institucional – <http://repositorio.uss.edu.pe>, así como de las redes de información del país y del exterior.
- Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de investigación y a su autor.

De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo N° 822. En efecto, la Universidad Señor de Sipán está en la obligación de respetar los derechos de autor, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

APellidos y Nombres	Número de Documento de Identidad	Firma
Alcántara Hernández Diana Lorena	71226646	
Rojas Zamora Paz Rosita	46040455	

Anexo 7: Fotos de aplicación de la encuesta







Anexo 8: Reporte TURNITIN

Reporte de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

BALANCED SCORECARD COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES EN UNA COOPERATIVA AGRARIA, SA

AUTOR

Rojas Zamora Paz Rosita Alcántara Hernández Diana Lorena

RECuento DE PALABRAS

21036 Words

RECuento DE CARACTERES

117478 Characters

RECuento DE PÁGINAS

110 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

1.1MB

FECHA DE ENTREGA

Sep 15, 2023 9:58 AM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Sep 15, 2023 9:59 AM GMT-5

● 19% de similitud general

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

- 16% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 11% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Coincidencia baja (menos de 8 palabras)
- Material citado

Anexo 9: Acta de originalidad.



ACTA DE ORIGINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Yo, Abraham José García Yovera, Coordinador de Investigación y Responsabilidad Social de la Escuela Profesional de Administración y revisor de la investigación aprobada mediante Resolución N° 0404-2022-FACEM-USS, presentado por el/la Bachiller, **Alcántara Hernández Diana Lorena & Rojas Zamora Paz Rosita**, con su tesis Titulada **Balanced Scorecard como estrategia para mejorar la toma de decisiones en una Cooperativa Agraria, San Ignacio**.

Se deja constancia que la investigación antes indicada tiene un índice de similitud del **19%** verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el software de similitud TURNITIN.

Por lo que se concluye que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con lo establecido en la directiva sobre el nivel de similitud de productos acreditables de investigación, aprobada mediante Resolución de directorio N° 221-2019/PD-USS de la Universidad Señor de Sipán.

Pimentel, 15 de setiembre de 2023

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Abraham José García Yovera', is written over a horizontal line.

Dr. Abraham José García Yovera
DNI N° 80270538
Escuela Académico Profesional de Administración.