



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

TESIS

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL
CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN CM ASESORES
Y CONSULTORES S.A.C., CHICLAYO, 2017
PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN**

Autor(es):

Br. Cachay Sánchez Walter Antonio

Br. Peralta Vásquez Thalía Lisbeth

Asesor:

Dr. Merino Núñez Mirko

Línea de Investigación:

Gestión empresarial, emprendimiento y competitividad.

Pimentel - Perú

2019

TESIS

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN CM ASESORES Y CONSULTORES S.A.C., CHICLAYO, 2017

Asesor(a):

Nombre completo

Firma

Presidente (a):

Nombre completo

Firma

Secretario (a):

Nombre completo

Firma

Vocal (a):

Nombre completo

Firma

Dedicatoria

En especial este esfuerzo se lo dedico a mi madre y a mi padre porque confiaron en mi capacidad y me otorgaron libertad para investigar lo que más me apasiona que es el crecimiento empresarial con el uso de sistemas modernos.

A mi padre por ser el mejor ejemplo de carisma, comprensión y trabajador que me ayudó en todo el transcurso de mi investigación, a mi madre por ser una de las personas que ha influido en mi carrera profesional aconsejándome y apoyando cada una de mis decisiones, a mis pequeñas princesas que son la razón por la cual quiero llegar a ser el buen ejemplo.

Agradecimiento

La dedicación a esta investigación no solamente es a causa del desarrollo personal, ya que es mi forma de expresar lo valioso que es mi familia y mis profesores que me apoyaron los cuales consideraban personas serias mientras yo los considere maestros de buena calidad que influyeron en el desarrollo de la tesis presente.

El agradecimiento a Dios que me ha acompañado en cada uno de mis pasos, a mis padres por brindarme su apoyo constante para poder tener una carrera profesional, a mi familia por apoyarme continuamente, a mis docentes por ser profesionales de calidad e influir en mi desarrollo académico.

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL
EN CM ASESORES Y CONSULTORES S.A.C., CHICLAYO, 2017
BALANCED SCORECARD FOR BUSINESS GROWTH IN CM ADVISORS AND
CONSULTANTS S.A.C., CHICLAYO, 2017**

Cachay Sánchez Walter Antonio¹

Peralta Vásquez Thalía Lisbeth²

Resumen

Nuestra investigación tuvo como objetivo principal determinar como debe ser el CMI para aumentar el crecimiento empresarial en Cm Asesores S.A.C. 2017, los objetivos específicos son describir el nivel de crecimiento empresarial, seguidamente analizar las perspectivas para la implementación del CMI y diseñar el CMI para la empresa Cm Asesores S.A.C. 2017.

El tipo de investigación es cuantitativa, según su profundidad es una investigación descriptiva y el diseño es no experimental transversal, se aplicaron los métodos inductivos – Deductivo.

Diagnosticamos el crecimiento empresarial de Cm Asesores y Consultores S.A.C. mediante 12 ratios en los periodos 2015 y 2016, en los resultados detectamos que su rentabilidad se encuentra en mala situación, luego aplicamos dos cuestionarios y análisis documental que mediante indicadores proyectaran información contable, financiera y de gestión.

Estos resultados tienen relación con Revilla (2012) el cual dice que la empresa debe lograr los menores costos y ser medidos. Los indicadores deben estar adaptándose constantemente al cambio por ello estamos en desacuerdo con millones (2012) quien uso Windows XP para su sistema CMI, estando desactualizado arriesgando el crecimiento empresarial, ya que se puede controlar mejor con tecnología avanzada.

¹ Adscrita a la Escuela Profesional de Administración Pregrado, Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú, email: SANCHEZWAN@crece.uss.edu.pe

² Adscrita a la Escuela Profesional de Administración Pregrado, Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú, email: PVASQUEZ@crece.uss.edu.pe

Concluimos que se logró diseñar la propuesta del CMI al transformar los objetivos existentes en indicadores y agruparlos según su perspectiva, obteniendo de esta manera el sistema idóneo que ayudará a que la administración y gerencia tenga una herramienta rápida, ágil, eficiente lo cual conllevará a optimizar procesos y maximizar valor en toda la empresa.

Palabras claves: Tecnología, eficiencia y disciplina

Abstract

Our main objective was to determine how the BSC should be to increase the business growth of Cm Asesores y consultores S.A.C. 2017, as specific objectives to describe the level of business growth, then analyze the perspectives for the implementation of the BSC and design the BSC for the company Cm Asesores S.A.C. 2017.

The type of research is quantitative, according to its depth is a descriptive investigation and the design is non-experimental transverse, the inductive methods were applied - Deductive.

We diagnose the business growth of Cm Asesores y Consultores S.A.C. through 12 ratios in the periods 2015 and 2016, in the results we detected that its profitability is in a bad situation, then we applied two questionnaires and documentary analysis that through indicators projected accounting, financial and management information.

These results are related to Revilla (2012) which says that the company must achieve the lowest costs and be measured. The indicators must be constantly adapting to change so we disagree with millions (2012) who use Windows XP for their system BSC, being outdated risking business growth.

We conclude that the BSC proposal has been designed by transforming the existing objectives into indicators and grouping them according to their perspective, obtaining in this way the ideal system that will help the administration and management have a fast, agile, efficient tool which will lead to optimize processes and maximize value throughout the company.

Keywords: Technology, efficiency and discipline.

Índice

Dedicatoria	3
Agradecimiento	4
Resumen	5
Abstract.....	7
Índice de Tablas.....	9
Índice de Figuras	11
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	12
I. Introducción.....	13
1.1. Realidad Problemática.....	14
1.2. Trabajos previos	21
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	30
1.3.1. Cuadro de Mando Integral (CMI).....	30
1.4. Formulation del Problema	73
1.5. Justificación e importancia del estudio.....	74
1.6. Hipótesis	75
I.7. Objetivos	75
I.7.1. Objetivo General.....	75
I.7.2. Objetivos Específicos	75
CAPÍTULO II. MATERIAL Y METODOS.....	76
2.1. Tipo y diseño de la investigación	77
2.2. Población y muestra.....	78
2.3. Variables, Operacionalización.....	78
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	82
2.5. Procedimientos de análisis de datos	82
2.6. Aspectos éticos	83
2.7. Criterios de Rigor científico	84
CAPÍTULO III. RESULTADOS	85
3.1. Tablas y Figuras.....	86
3.2. Discusión de resultados	94
3.3. Aporte científico.....	95
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	127
REFERENCIAS	131
ANEXOS	133

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Variable independiente Cuadro de mando integral</i>	80
Tabla 2 <i>Variable dependiente Crecimiento empresarial</i>	81
Tabla 3 Margen de utilidad bruta de la empresa CM ASESORES CHICLAYO 2015,2016.....	86
Tabla 4 Margen de rentabilidad de la empresa CM ASESORES CHICLAYO 2015,2016.....	86
Tabla 5 Margen EBIT de la empresa CM ASESORES CHICLAYO 2015,2016.	87
Tabla 6 ROA de la empresa CM ASESORES CHICLAYO 2015,2016.	87
Tabla 7 ROE de la empresa CM ASESORES CHICLAYO 2015,2016.	88
Tabla 8 Razón endeudamiento de la empresa CM ASESORES CHICLAYO 2015,2016.	88
Tabla 9 Grado de propiedad de la empresa CM ASESORES CHICLAYO 2015,2016.	88
Tabla 10 Endeudamiento a corto plazo de la empresa CM ASESORES CHICLAYO 2015,2016.....	89
Tabla 11 Endeudamiento a largo plazo de la empresa CM ASESORES CHICLAYO 2015,2016.....	89
Tabla 12 Liquidez corriente de la empresa CM ASESORES CHICLAYO 2015,2016.	89
Tabla 13 Prueba ácida de la empresa CM ASESORES CHICLAYO 2015,2016.	90
Tabla 14 Capital de trabajo de la empresa CM ASESORES CHICLAYO 2015,2016.	90
Tabla 15 Balance general cm asesores y consultores periodo 2015, 2016.....	91
Tabla 16. Estados de ganancias y pérdidas CM Asesores y Consultores S.A.C. al 31 de	

diciembre del 2015	92
Tabla 17. Estados de ganancias y pérdidas CM Asesores y Consultores S.A.C. al 31 de diciembre del 2016	93
Tabla 18. Nivel de Satisfacción	114
Tabla19. ¿Cuál es el nivel de satisfacción general con la empresa CM Asesores y Consultores?	121
Tabla 20: Cronograma de Actividades	125

Índice de Figuras

Figura 1: Indicador activo total neto.	97
Figura 2: Flujograma Activo total neto.....	98
Figura 3: Indicador ratio de liquidez.	99
Figura 4: Flujograma Ratio de liquidez	100
Figura 5: Indicador costos y gastos.	101
Figura 6: Flujograma Costos y Gastos.....	102
Figura 7: Indicador ROA	103
Figura 8: Flujograma ROA.....	104
Figura 9 Indicador tiempo de entrega a clientes.....	105
Figura 10: Flujograma Tiempo de entrega a clientes	106
Figura 11: Indicador respuesta del Personal.....	107
Figura 12: Flujograma Respuesta del personal	108
Figura 13: Indicador pedidos pendientes	109
Figura 14: Flujograma Pedidos Pendientes	110
Figura 15: Indicador volumen de ventas.....	111
Figura 16: Flujograma Volumen de eventas.....	112
Figura 17: Indicador satisfacción del cliente.	113
Figura 18: Encuesta de satisfacción.	114
Figura 19: Flujograma Satisfacción del cliente.....	115
Figura 20: Indicador número de capacitaciones.....	116
Figura 21: Flujograma N° de capacitaciones.....	117
Figura 22: Indicador N° de sugerencias innovadoras.....	118
Figura 23: Flujograma N° de sugerencias innovadoras.....	119

Figura 24: Indicador Satisfacción del trabajador.....	120
Figura 25: Encuesta de Satisfacción a trabajadores.....	121
Figura 26 Flujograma N° de trabajadores satisfechos.....	122
Figura 27: Diseño de Cuadro de Mando Integral.....	124
Figura 28: Encuesta de satisfacción a trabajadores de la Empresa Cm Asesores Y Consultores S.A.C.....	169
Figura 29: Encuesta de Satisfacción a trabajador de la empresa CM Asesores y Consultores S.A.C.....	169
Figura 30: Encuesta de satisfacción a Trabajadora de Sistemas de CM Asesores y Consultores S.AC.....	170
Figura 31: Encuesta de satisfacción a Contador de la empresa CM Asesores y Consultores S.AC.....	170
Figura 32: Evidencia de trabajadora de CM Asesores y Consultores S.A.C.....	171
Figura 33: Evidencia de trabajadores de CM Asesores y Consultores S.A.C, antes de ir a visitar clientes empresarios.....	171
Figura 34: Evidencia de trabajadores de CM Asesores y Consultores S.A.C.....	171
Figura 35: Evidencia de trabajadores con clientes en reunión previa a capacitación de CM Asesores y Consultores S.A.C.....	171
Figura 36: Evidencia trabajadores con clientes en sala de reunión en CM Asesores y Consultores S.A.C.....	171
Figura 37: Evidencia de capacitación a clientes gerentes de industrias en CM Asesores y Consultores S.A.C.....	171
Figura 38: Evidencia de capacitación a clientes gerentes de restaurantes en CM Asesores y Consultores S.A.C.....	171
Figura 39: Evidencia de capacitación a clientes gerentes de hospitales en CM Asesores	

y Consultores S.A.C.....171

Figura 40: Evidencia de capacitación a clientes gerentes de embarcaciones pescaras en
Cm Asesores Sac171

Figura 41: Evidencia del sistema de control de cámaras de seguridad de CM Asesores y
Consultores S.A.C171

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas que están en proceso de crecimiento se desvían del plan estratégico establecido a causa de la incertidumbre y no cumplen con la totalidad de los objetivos ya que pierden el control de producción, los recursos humanos no son los aptos, aparecen deudas y otros factores, es por ello que administración debe hacer el uso de la tecnología actual ya que permite controlar eficientemente una o muchas empresas al mismo tiempo. Por esta razón diagnosticaremos el crecimiento empresarial de la empresa y diseñaremos una propuesta de CMI en Cm Asesores y Consultores S.A.C 2017.

La investigación estuvo basada en dos teorías siendo la primera de crecimiento empresarial por el autor Blázquez, Dorta, Verona (2006) definiéndolo como un aumento de medidas, los cuales son detectables a través de fórmulas. La teoría del cuadro de mando integral por el autor Kaplan, Norton (2009) definiéndolo como cuadro sistemático.

El problema de la investigación se ha formulado de la siguiente manera:

¿Cómo debe ser el cuadro de mando integral para aumentar el crecimiento empresarial de Cm Asesores y consultores S.A.C. 2017?

El objetivo de la investigación fue determinar cómo debe ser el cuadro de mando integral para aumentar el crecimiento empresarial de Cm Asesores y consultores S.A.C. 2017 de Cm Asesores y Consultores S.A.C 2017.

Los instrumentos para la recolección de datos fue análisis documental de la empresa, cuestionarios y guía de observación dirigido a los trabajadores de la empresa y clientes ya que conforman el total de la población y muestra.

En el capítulo I se encuentra la situación problemática, también los antecedentes de estudio en diversidad de contextos y las bases teóricas científicas con el fin de presentar diferentes posturas en relación a las variables de la investigación y también la formulación del problema, la justificación y la importancia de los objetivos a ejecutar.

En el capítulo II incluye el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, hipótesis, operacionalización de las variables, métodos técnicas e instrumentos de recolección de datos y por ultimo criterios éticos de rigor.

En el capítulo III se presenta el análisis de las tablas y gráficos, discusión de resultados y la propuesta de investigación.

En el capítulo IV se encuentran las conclusiones y recomendaciones que la presente investigación necesita para aportar al estudio las variables de mayor valor que beneficiara a la empresa.

1.1. Realidad Problemática

En la actualidad las empresas a nivel mundial tienen entre sus propósitos crecer su empresa, sin embargo, en el proceso de crecimiento pierden el control por el aumento de su tamaño, ya que se genera una mala transmisión de comunicación sobre el plan estratégico de la organización, por tal razón empezaremos a mencionar el problema de crecimiento empresarial a nivel internacional, nacional y local, luego explicaremos una de sus principales formas en que se afrontó el problema al aplicarse el cuadro de mando integral en cada aspecto mencionado porque tiene las capacidades necesarias para lograr los objetivos a solucionar de la organización lo cual veremos a continuación:

Nivel Internacional

En Colombia Según la Confederación Nacional de Cámaras de Comercio (Confecámaras), formar y legalizar empresa supone desarrollar un promedio 17 trámites, los cuales representan esperar 55 días, establecer relaciones con mínimo 10 entidades, desplazarse a 35 ventanillas, obtener 45 requisitos y documentos, poseer 4 conceptos previos de funcionamiento. Como es de suponer, estos obstáculos generan desaliento a crear empresas, corrupción e informalidad. Donde los dueños tienen poco conocimiento y/o insuficiente educación limitando de esa manera el crecimiento empresarial en el país (Rozo, 2012, p.15).

La burocracia, corrupción e informalidad se muestra como una verdad apremiante en términos de crecimiento empresarial, la Confederación Nacional de Cámaras de Comercio de Colombia hace hincapié sobre esta problemática, aseverando que los interminables trámites para la constitución de una empresa llevan a los dueños hacia la informalidad debido a la falta de conocimientos administrativos necesarios, impidiendo de esta manera el crecimiento económico y, por ende, empresarial en el país.

En España, los costosos impuestos para el 78% de las compañías, y para el 40% de las empresas europeas, asumir enfrentar tantos pagos acorta las probabilidades de crecimiento de las empresas. De igual manera, el Barómetro Europeo de las Empresas refleja problemas con la burocracia. Se desaprovecha demasiado tiempo y dinero a la hora de registrar toda la tramitación exigida por parte de las gerencias públicas lo que estanca el crecimiento empresarial (Gobierno de España, 2013, p. 25).

Los altos impuestos y la complejidad en los trámites que afrontan las empresas españolas disminuyen la posibilidad de crecimiento de las mismas, la normativa fiscal es uno de los grandes problemas para las compañías en España originado por la burocracia que destruye el ánimo de crecimiento de los empresarios, que se ven con numerosas normativas, formularios e impuestos.

Dentro del Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas de Colombia, se estableció el objetivo fortalecimiento de la gestión de las entidades públicas para crear un entorno de confianza y credibilidad de la ciudadanía, donde uno de sus puntos fue medir y controlar la informalidad de las empresas para lograr el crecimiento empresarial dentro del país, ante esta situación se adoptó por implementar cuadros de mando integral, que permitan monitorear permanentemente el cumplimiento de las metas y objetivos de los planes de crecimiento empresarial y, en el caso del sector público, a medir y monitorear si la gestión de los trámites se está realizando de forma eficiente y efectiva y al menor costo, los cuales han permitido corregir o prevenir situaciones irregulares en los trámites de creación de las empresas, garantizando que las acciones presentes permitan el cumplimiento de la Visión del crecimiento empresarial en el país (Secretaría general de la alcaldía mayor de Bogotá, 2013, p. 23).

En Colombia su plan estratégico de desarrollo y obras públicas fue coherente en el lineamiento con la visión lo cual funciono mediante el cuadro de mando integral ya que de esta manera se pudo controlar supervisando constantemente cada área y de acuerdo a ello se establecieron estrategias para afrontar la situación y obtener la mejora continua, de esta forma redujeron la informalidad.

En España, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) implementó el cuadro de mando integral para agilizar papeleos y pagos en las entidades del gobierno, reduciendo la burocracia debido a procesos sin sentido para la constitución de las empresas, lo que conllevó los procesos internos fueran simplificados a través de la reducción de costos ya que al disminuir el impuesto para las pequeñas empresas ha generado el crecimiento empresarial (Asociación española de contabilidad y administración de empresas, 2015, p. 17).

En el presente entorno de mayor responsabilidad y transparencia en la gestión pública en España, las organizaciones del sector público tienen presente la exigencia de perfeccionar la eficacia en la implementación de los recursos y la provisión de servicios a los usuarios. El CMI, permitió introducir criterios de racionalidad directiva y, al mismo tiempo, constituir

un vehículo para la obtención de sinergias en el desempeño de los diferentes elementos que integran la organización gubernamental, simplificando los procesos internos con una mejora continua y dejando de lado la complejidad de la burocracia para favorecer el crecimiento empresarial dentro del país.

En el caso de las pymes en México, los directivos que decidieron aplicar el cuadro de mando integral para sus empresas obtuvieron la canalización de información abarcando no solo la información interna y a posteriori, sino también la integración del valor agregado ya sea cuantitativo o cualitativo con el fin de hacer fácil la adaptación a los cambios ya que se direccionaron al plan estratégico (Instituto Politécnico Nacional de México, 2014, p. 3)

El Cuadro de mando integral en las pymes de México, permitió canalizar la información a todas las unidades de la empresa, convirtiéndose en una herramienta de comunicación, informando a cada departamento y cada puesto de trabajo de la situación en que se encuentran con respecto al objetivo marcado. Por tanto, se convirtieron las estrategias de las pymes mexicanas en objetivos e indicadores de medición concretos que les facilitó adaptarse y saber enfrentar los cambios del entorno para su crecimiento.

Últimamente varios países han habituado un conflicto de contexto fiscal distinguida por una significativa carencia de credibilidad del gobierno público debido a la discapacidad progresiva del Estado para establecer los recursos que otorgaran fomentar políticas públicas.

Asimismo, en las empresas mexicanas el cuadro de mando integral fue gran utilidad para apoyar el enfoque integrado de la gestión estratégica a largo plazo en las mypes siendo fuente de mejora de oportunidades canalizando la información en todas las áreas de trabajo obteniendo estrategias para hacerle frente a los nuevos cambios del mercado, impulsando de ésta forma positiva el crecimiento de las empresas.

El crecimiento empresarial se ve impedido por la burocracia, corrupción e informalidad como en los países de América latina y de Europa, el tener que hacer frente a tantos pagos a la hora de registrar todos los trámites requeridos por parte de las intendencias públicas, la carencia de políticas gubernamentales, el desconocimiento del empresario, el alto costo de capital, entre otros, aspectos los que afectan negativamente en las pequeñas y microempresas, ya que ellas no pueden enfrentar a sus obligaciones financieras, disminuyendo de ésta manera las posibilidades de crecimiento de las empresas.

Nivel Nacional

Hoy, los individuos que integran el mundo empresarial, lo hacen porque han descubierto una ocasión de negocio y desean disfrutarla, más que por una condición de subsistencia. Sin embargo, según el mismo reporte de GEM (Global Entrepreneurship Monitor que en español significa Monitor Global de Emprendimiento), el Perú lidera la tabla de abandono empresarial más alto de la región, esto se debe a que, en el Perú, así como en muchos otros países de América Latina existen un conjunto de restricciones y problemas de carácter estructural, estos elementos productivos están frenados de adherirse a mercados y a adquirir más y mejores clientes (Weinberger, 2014, p. 1)

En el mundo empresarial peruano existen personas que se vuelven empresarios con el fin de conseguir una posibilidad de negocio. Sin embargo, carecen de una planificación donde analicen los determinantes de los ingresos y gastos, y detecten los agentes que explican el logro o fallo del negocio. Recurriendo al abandono empresarial, debido a las limitaciones estructurales del mercado, los posibles competidores y proveedores.

En el Perú, muchas pequeñas empresas realizan creaciones incrementales a partir de su dominio técnico, no obstante, los empresarios solo subsisten. Hay ocasiones donde no existe una buena gestión de personas y no se toman decisiones estratégicas lo que conducen a malos resultados en el tiempo. Por lo tanto, el problema es que si la toma de decisiones está centralizada en una persona, muy probablemente existan limitaciones debido al que el personal no se encuentra motivado y ni alineado con la estrategia de la empresa (Luna, 2016, p. 36).

Las pequeñas empresas en el Perú, son dirigidas y gestionadas por sus dueños, quienes toman las decisiones tanto gerenciales como operativas, enfocándose en sus intereses, sin tomar en cuenta al talento humano que conforma su empresa, dejando de lado el importante eje de crecimiento, el equipo de trabajo, el cual debe estar alineado con la estrategia empresarial.

Muchas organizaciones en Perú han optado por trasladar de forma incompleta sus actividades a diferentes naciones que ofrecen oficinas más notables para contribuir. La Sociedad Nacional de Industrias demostró que este resumen incorpora a las organizaciones impulsoras en los segmentos de pesca, consideración individual, materiales y metalurgia. El desarrollo de negocios en Perú sugiere un incremento crítico en el costo del cargo

administrativo de trabajo. La reindustrialización de la nación requiere tener condiciones que permitan perseguir los puntos de referencia de la condición universal actual (Wedemeyer, 2017, p. 23)

Los impedimentos y desafíos en Perú han hecho que las organizaciones abandonen la nación de manera absoluta o parcial, debido a que el costo de trabajar juntos y desarrollarse legítimamente es extremadamente alto y los oponentes en el mercado exterior global, debido a las pautas de trabajo y evaluación impuestas por la administración peruana. Por una razón similar, la escala miniaturizada y las pequeñas organizaciones piensan que es difícil terminar con organizaciones de tamaño mediano, ya que deberían aceptar mayores gastos que generalmente no están en la capacidad de cubrir.

Las aplicaciones del cuadro de mando integral en empresas peruanas desde su inicio de operaciones han permitido generar condiciones idóneas en el seno de la organización, procurando adoptar, entre otros aspectos, estructuras más flexibles, para adaptar o cambiar la cultura organizativa de acuerdo con las exigencias del entorno para abarcar otros mercados y lograr el crecimiento empresarial (Aguirre, 2015, p. 21).

El CMI en las empresas peruanas ha logrado establecer y emitir información de la estrategia de la corporación para alinear los recursos con el talento humano en una orientación establecida conforme a los requerimientos del mercado, otorgándoles una visión consciente del proceso de la estrategia en una toma de decisiones más simple y segura que les permita crecer empresarialmente.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta, comprobada con satisfacción en muchas grandes empresas y que principia a llegar a las pequeñas y medianas empresas peruanas, contribuyendo a establecer y a constituir la estrategia empresarial por confirmar la comprensión exacta de la estrategia a cada trabajador en cada proceso de su labor de su actividad diaria, alineando a todo el talento humano hacia una misma dirección (Hernández, 2016, p. 20).

El CMI en pequeñas y medianas empresas peruanas, funciona dando a conocer hasta el último colaborador en su influencia en el procedimiento de gestión de la organización, involucrando a todo el talento humano en nuevas estrategias, nuevos objetivos y nuevos

avances en la gestión diaria del negocio, alineando al equipo de trabajo de la empresa hacia una misma dirección, el crecimiento.

La adaptación a escenarios dinámicos exige una sinergia entre todos los recursos de la organización en las empresas peruanas debido a las leyes tributarias, laborales y empresariales del país. La implementación del cuadro de mando integral permite que el norte de las empresas en el Perú esté claramente señalado, el camino a recorrer correctamente definido y comunicado con el avance conjunto de todos los factores debidamente monitoreado. De esta manera la Estrategia y el cumplimiento de los estándares formen parte inseparable de la rutina de la organización, lo que permitirá abarcar mercados internacionales favoreciendo el crecimiento empresarial dentro del país (Bollet, 2016, p. 18).

Por medio, del cuadro de mando integral las compañías peruanas han logrado la sinergia entre todos sus recursos organizativos, logrando encauzar, coordinar y monitorear los esfuerzos hacia el avance de las condiciones de las empresas del Perú en el mercado internacional, identificando estrategias claras y concretas, otorgándoles adecuarse a las variaciones del entorno y a las exigencias de un mercado.

Las empresas peruanas con la utilización del cuadro de mando integral lograrán sostener una estimación completa de medidas financieras, no financieras que respalden una tarea apropiada al entorno, encauzada al exterior, primordial en las pymes para el sostenimiento y mejora de ventajas, para asegurar su permanencia en el mercado. Hace sospechar que la extensión de las pymes en cuanto a la noción exhaustiva de las capacidades de los empleados no va a ser una tarea compleja. Sin embargo la capacidad del recurso humano de manera correcta en cuanto a valoración, tanto como el propósito de la alta gerencia de conceder aportación no son suficientes, se requiere la concientización del personal acerca de la importancia de su contribución y una estimulación apropiada para la misma, flexibilizando las estructuras formales de contacto con la comunicación entre los gestores y los demás integrantes de la empresa, de manera que se favorezca el logro de un consenso que implique una aceptación participada en las decisiones.

La supervivencia de las empresas se debe en parte a la lucha por destruir fronteras y abrirse al exterior, pues se han visto obligadas a buscar en el exterior la demanda que no se lograba atraer en el mercado nacional. La gran cantidad de pymes escasas veces se trazan

cuál es su misión, su visión y también valores. Son compañías que no se preguntan por qué existen como empresa, cuál es su orientación, cómo planean llegar a sus consumidores, sino que se conforman a funcionar sobre cimientos empíricos. No tomar en cuenta lo anterior origina confusión a clientes, proveedores y colaboradores, referente a quiénes son como organización o hacia dónde se conducen.

Claramente, las pymes tienen una representación amplia en nuestra nación. Sin embargo, todavía hay desafíos por vencer antes de decir que una cultura corporativa realmente compatible es accesible. El orden jerárquico alto es indicar que el rodamiento tiene modelos momentáneos, que dan resultados por un período, pero que no son económicos a largo plazo; Los modelos delicados que no pueden adaptarse a la vulnerabilidad externa, el impacto de las deficiencias básicas genuinas de nuestra nación que limitan el tamaño y la consolidación de nuevas organizaciones, obstruyen el desarrollo de negocios dentro de la nación.

Nivel Local

CM ASESORES Y CONSULTORES SAC, es una empresa de asesoría y consultoría empresarial ubicada en Av. Grau 350, con amplia formación en el área fiscal, laboral, contable, financiera y tecnológica, que ofrece servicios completos de gestión de autónomos y sociedades, teniendo la oportunidad de crecimiento.

Un análisis básico de CM ASESORES Y CONSULTORES SAC nos transmite subrayar las consecuentes dificultades dentro de la empresa: solamente el dueño Mario C.M efectúa la mayoría de las labores operativas dentro de la organización, originando que las funciones gerenciales – administrativas no sean delegadas, por ende, el avance corporativo en las áreas de gestión se estanca. Asimismo, falta un proceso en el cual se planifiquen y actualicen la misión, visión, metas a corto, mediano y largo plazo, así como informarlo a todo el personal.

Como se puede observar, la empresa CM ASESORES Y CONSULTORES SAC, ha acogido, varias estrategias de manera implícita lo que han originado que logre conservarse en el mercado de la Asesoría y consultoría. Sin embargo, no han diseñado estrategias formales que involucren a su personal, para tener el conocimiento del camino a continuar para obtener el crecimiento empresarial. Por lo tanto, una efectiva implementación del Cuadro de Mando Integral en esta empresa proporcionará como efectos positivos una serie

de ventajas y beneficios corporativos, así como alinear los objetivos de los trabajadores con los de la compañía ayudando la formación de un procedimiento de retribución de manera precisa y coherente con la estrategia empresarial.

1.2. Trabajos previos

Contexto Internacional

En Venezuela Revilla (2012), “indica en su estudio “Estrategia de cuadro de mando integral en el marco de la calidad de servicio de las pymes. Caso: metalmecánica romera, C.A” para obtener el Título honorable de Magíster en Administración de Empresas con Mención Gerencia empresarial” (p.22).

El estudio tuvo como objetivo específico Diagnosticar la situación actual de la Empresa Metalmecánica Romero, C.A, y Diseñar una destreza del Cuadro de Mando Integral que mejore la calidad de servicio de la Empresa Metalmecánica Romero, C.A.

La investigación es descriptiva llegando a las siguientes conclusiones: Se logró diseñar una Estrategia de Cuadro de Mando Integral que Mejore la Calidad de Servicio de la Empresa Metalmecánica Romero, C.A. de que. La Empresa Metalmecánica Romero, C.A no tiene establecidas políticas financieras que le permitan evaluar oportunamente las finanzas de la empresa.

El autor menciona que al identificar la situación actual de la empresa metal mecánica Romero pudo posteriormente aplicar el cuadro de mando integral logrando establecer estrategias necesarias para generar valor en la organización las cuales son optimización de procesos, innovación para diferenciarse de las empresas competidoras, lo que será de gran importancia ya que determinará el logro del planeamiento estratégico con respecto al marco de calidad de servicio.

En el país de Cuba, Carbonell (2016), “indica en su tesis Propuesta de diseño del Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones en el Instituto Finlay de Vacunas para obtener el grado de Master en Gestión de Información” (p.15).

Tuvo como objetivo general proponer el Diseño del Cuadro de Mando Integral para facilitar la toma de decisiones en el Instituto Finlay de Vacunas.

Luego de evaluar diferentes opciones de implantación en un sistema informático desde software comercial, libre o implementación por el grupo de desarrollo de software del departamento de Inteligencia Empresarial del IFV, se decidió implementar el software con la herramienta bambo BSC por considerarse que sus prestaciones pueden satisfacer las

necesidades actuales de la empresa.

La investigación empleó el cuadro de mando integral con el propósito de tener control en el intercambio de información de cada área y así lograr una comunicación alineada al cumplimiento de metas y objetivos encaminadas al plan estratégico mediante las 4 perspectivas la cual contiene indicadores lo que les permitirá visualizar de manera gráfica la información cuantitativa del desempeño, por lo tanto la herramienta del CMI les servirá de soporte para conllevarlos a la asertiva toma de decisiones de la empresa.

En Ecuador, Solórzano (2014), “indica en su investigación “Propuesta de implementación del Balanced Scorecard (BSC) o cuadro de mando integral (CMI) para medir la gestión de recursos financieros y humanos de la empresa editorial Don Bosco”” (p.13).

Para obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad en la Universidad Politécnica Salesiana en la ciudad de Cuenca, en la cual plantea como propósito integral proponer la implementación del Balanced Scorecard como herramienta de información sobre la gestión de la Editorial Don Bosco.

El cual concluyó que: Hicieron el CMI enfatizando básicamente en la perspectiva financiera para alinearlo por estrategia a la perspectiva de cliente ya que su plan estratégico está enfocado hacia el aumento de clientes, su sentir de la empresa, por ello su importancia en direccionar esfuerzos en lo mencionado anteriormente.

El autor manifiesta que aplico el Balanced Scorecard para de medir la gestión dando importancia a la perspectiva de recursos financieros y humanos, sin embargo al identificar que la empresa era una organización sin fines de lucro fue la razón para cambiar de inmediato la priorización de perspectivas ya que la organización sin fines de lucro no tiene el propósito de recibir un bien económico , sino de dar importancia en primer lugar a lo humanitario y social, por lo tanto la perspectiva de clientes se colocó como la de mayor importancia en el cuadro de mando integral, dando por efecto la reorganización y renovación de los objetivos estratégicos.

En España, López, Cabeza (2016) en su investigación “Crecimiento empresarial a nivel corporativo: el caso de la multinacional The Coca-Cola Company en el contexto nacional”, para optar el título anhelado de Contador en la Universidad de León de la ciudad León, investigación en la cual se establece como objetivo general mostrar el crecimiento de la empresa expandiendo sus dimensiones mediante el aumento de valor de su marca así también fusiones y adquisiciones o acuerdos de cooperación).

El estudio descriptivo y su decisión es que, en vista de la investigación completada, ha sido posible percibir cómo The Coca-Cola Company ha encontrado un proceso de desarrollo sólido a través de varios sistemas de mejora. De esta manera, dado que la exhibición es una pieza clave de la organización, se ha asentado en varias formas de desarrollo a través de la infiltración en el mercado, con sólidos esfuerzos y avances publicitarios. Asimismo, ha desarrollado la gratitud a un procedimiento de extensión de la mejora de elementos mediante el avance continuo para ofrecer diversos surtidos de un elemento similar, consolidando así su imagen como una organización imaginativa y mediante la mejora de los sectores empresariales, tanto a nivel global como internacional (internacionalización).

Aún más explícitamente, la internacionalización es considerada por The Coca-Cola Company como un punto crucial que tiene la capacidad de desarrollarse y entrar en nuevos mercados. Sin embargo, The Coca-Cola Company se ajusta continuamente a las necesidades, gustos, cultura y tradiciones de cada nación, lo que Apoya su cercanía con sus clientes.

La organización The Coca-Cola Company para lograr su objetivo general de desarrollo, internacionalización, expansión, incorporación vertical y reconstrucción a través de estrategias para el desarrollo interno y externo, el creador expresa que la organización conectó una extraordinaria infiltración en el mercado mostrando un desarrollo externo positivo. El avance persistente conectado para ofrecer elementos mejorados que le permite construir su desarrollo interno. Los efectos posteriores de las estrategias a las que se hace referencia exhiben un avance competente para un desarrollo firme de la organización The Coca-Cola Company.

En Ecuador, Palma (2015) en su tesis “Plan estratégico para la empresa vidriería Romero y su incidencia en el crecimiento empresarial, Cantón la Maná, período 2014 – 2018” para obtener el grado de Ingeniero en Gestión Empresarial en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo realizada en la ciudad de Quevedo, el estudio tuvo como objetivo diseñar un Plan Estratégico para la Vidriería Romero y su incidencia en el crecimiento empresarial. Llegando a la conclusión de que Mediante el análisis FODA se logró determinar los factores externos e internos que rodean a la empresa; permitiendo conocer que existen fortalezas importantes como la experiencia y creatividad del gerente propietario; además de poseer una gran variedad y diseños de productos elaborados en vidrio y aluminio. Se pudo determinar que la empresa posee varias falencias como la falta de publicidad, diseño de políticas internas; por lo cual se planteó estrategias como publicidad radial, capacitaciones para mejorar el desempeño laboral y convenios con las instituciones educativas para realizar

pasantías y charlas las cuales permitirán mejorar el desarrollo y crecimiento empresarial de la Vidriería Romero.

El autor manifiesta que en su investigación diseñó un plan estratégico para incidir en el crecimiento empresarial lo cual se logró principalmente a través del análisis FODA ya que determinó los principales factores internos (fortalezas y debilidades) resaltando la experiencia y creatividad del gerente propietario, también la gran variedad de productos que al mismo tiempo tienen diversos diseños, a la empresa se les planteó estrategias de diseño de políticas internas, capacitaciones para mejorar el crecimiento interno empresarial, asimismo los principales factores externos se están descuidando ya que no se está aprovechando las oportunidades y las amenazas que afectan a la organización, sin embargo se elaboraron propuestas como estrategias de aplicar publicidad radial, hacer convenios con las instituciones educativas para realizar pasantías y charlas las cuales conllevaran a mejorar el crecimiento externo de la empresa.

Contexto Nacional

En Piura, Vásquez (2015), “en su investigación “El Balanced scorecard como instrumento de planificación estratégica para optimizar la situación financiera de la empresa Topsa (S.A.)” para optar el Grado de Máster en Dirección Estratégica en Tecnologías de la Información en la Universidad de Piura” (p.35).

En la cual tuvo el objetivo general de diseñar una Metodología de Implantación de Modelo Balanced Scorecard para la Gestión Estratégica caso:

Pymes del Perú concluyendo que la importancia de estos reguladores en la metodología son las directrices estratégicas que serán enunciadas por la Pyme con la finalidad de mantener el rumbo estratégico y todos los involucrados en la Pyme deberán conocer y considerar en cada actividad que realice. Identificado el rumbo estratégico el empresario Pyme debe realizar la evaluación estratégica empresarial, esta evaluación es realizada en los procesos estratégicos donde se aplican diversas técnicas algunas con poca o mucha frecuencia logrando que el empresario no comprenda y se encuentre indeciso en la elección de las actividades pertinentes que deba seleccionar.

A partir del marco teórico para eliminar esta brecha se propone en la metodología la actividad Análisis estratégico de fácil aplicación y comprensión utilizando como técnica el análisis interno y análisis externo que permite definir el análisis situacional empresarial y eslabonar el Diseño del rumbo estratégico con facilidad. En la etapa de Diseño el principal problema era lograr una metodología que permita su implementación posterior, también en

esta etapa se determinó que existen diversas formas de realizar el diseño y terminología similar entre diversos modelos, el estudio realiza la propuesta del Diseño que permite trasladar la definición de las estrategias a la posibilidad de la aplicación medible.

La tesis presentada en su conclusión dice que para poder diseñar una Metodología de Implantación de Modelo Balanced Scorecard para la Gestión Estratégica en las Pymes del Perú, primero todos los integrantes de las pymes deben tener conocimiento del rumbo estratégico en cada actividad que realicen ya que así evitaran ser cortoplacistas. Los trabajadores de las pymes deben tener siempre presente la visión de la empresa para encaminarse a través de una buena misión la cual determinara las directrices optimas que conduzcan a la obtención de objetivos, para lograrlo se propone en la metodología aplicar el análisis estratégico en la cual a través del análisis interno y análisis externo se podrán detectar los principales factores para diseñar el Modelo Balanced Scorecard.

En Lima Alfaro, Córdor (2015), “en su tesis “El Balanced scorecard como instrumento de planificación estratégica para optimizar la situación financiera de la empresa Topsa S.A.” para obtener el Título Profesional de Contador Público en la Universidad privada Antenor Orrego” (p.25).

Estableció como objetivo principal explicar el Balanced Scorecard como instrumento de planificación estratégica que permite perfeccionar la situación financiera de la empresa Topsa S.A. La investigación es descriptivo-analítico llegando a las siguientes conclusiones:

Luego de aplicar el BSC en la empresa TOPSA S.A. se procedió a comparar los resultados de los años 2014-2015, determinando que hubo una notable mejoría en su situación financiera. El nivel de ventas aumentó de 7.14% en el 2014 a 27.06% en el 2015. Asimismo, la tasa de rentabilidad se incrementó de 11% en el 2014 a 24.55% en el 2015.

Luego de aplicar el BSC y comparar resultados de los años 2014-2015 el autor determinó que hubo una notable mejoría, y esto es a causa de implementar herramientas de optimización que en consecuencia maximiza las utilidades y minimiza costos. En general es una gran herramienta que ejecuta con más velocidad los procesos para que se opere con menos recursos dando por efecto el aumento del nivel de ventas de 7.14% en el 2014 a 27.06% en el 2015. Asimismo, la tasa de rentabilidad se incrementó de 11% en el 2014 a 24.55% en el 2015 debido al uso de la técnica de optimización que se basa en la eficiencia y eficacia lo cual está dentro del Balanced Scorecard sirviéndoles como instrumento de planificación estratégica

Cáceres (2015), “en su tesis “Nivel de profesionalización del empresario y el

crecimiento empresarial de la producción y comercialización de ropas deportivas” (p.36).

Para optar el título profesional de licenciada en administración y marketing en la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez ubicada en la ciudad de Juliaca la cual tuvo como objetivo general determinar el nivel de manejo de la profesionalización del empresario y el crecimiento empresarial de la producción y comercialización de ropas deportivas en la ciudad de Juliaca 2014, el método de esta investigación es deductivo, el diseño de investigación no experimental – transversal, el tipo de su investigación fue aplicativo en la que se concluye con esta investigación que, el nivel de profesionalización del empresario y el crecimiento empresarial de la producción y comercialización de ropas deportivas es baja, debido a una barrera eminente que es el empresario, por su bajo nivel de instrucción y falta de formación complementaria.

Al identificar el nivel de profesionalización de la empresa se concluyó que este factor está tan bajo como el crecimiento empresarial, debido a su falta de conocimiento y habilidades que en suma ocasionan capacidades necesarias para desempeñar modelos de gestión estratégicos de gran importancia para el beneficio general de la empresa direccionando los esfuerzos de todas las actividades a los objetivos correctos.

Sánchez, Vásquez, Villarreal (2017), en su tesis “Diseño del cuadro de mando integral como herramienta de control estratégico de la gestión del Pronabec”.

Para optar al Grado Académico de Magíster en Gestión Pública en la Universidad del Pacífico ubicada en la ciudad de Lima, tuvieron el objetivo general de Diseñar un CMI para el control estratégico de la gestión del Pronabec que coadyuve al cumplimiento de los objetivos institucionales, en beneficio de los ciudadanos.

Llegando a la conclusión de El diseño de un CMI como herramienta de control estratégico de la gestión del Pronabec ha supuesto efectuar adaptaciones del modelo del CMI empleado en el sector empresarial, en términos de una estructura, un alineamiento, una metodología y una terminología ad hoc, que han considerado las particularidades de las entidades públicas en el Perú y, en especial, del Pronabec.

Por ello, el procedimiento descrito puede ser seguido por otras organizaciones del sector público peruano interesadas en su implementación y puede ser una útil contribución a la comunidad académica vinculada con este ámbito del conocimiento.

Las investigadoras han empleado buen uso de fórmulas, que se plasman en el CMI, cada medidor está correctamente hecho ya que está alineado al plan estratégico, lograron diseñar un CMI con características determinadas por la teoría que aun esta en mejora

continua. El uso del CMI debe ser usado por todas las empresas porque es el control de para todo tipo de organización ya sea en el sector público o privado.

En Tacna, Cruz (2016), “en su estudio “Relación entre la asociatividad y el crecimiento empresarial en los productores de ají amarillo seco (*CapsicumBaccatum*) de Sama Inclán-Proter” para optar el título profesional de Ingeniera Comercial en la Universidad Privada de Tacna” (p.16).

Precisó como propósito general Determinar la relación entre la asociatividad y el crecimiento empresarial en los productores de ají amarillo seco (*CapsicumBaccatum*) de Sama Inclán-Proter-Tacna, para conocer la situación actual de los agricultores. Siendo El tipo de investigación transversal, llego a las siguientes conclusiones:

El crecimiento empresarial de los productores de ají amarillo seco (*CapsicumBaccatum*) de Sama Inclán-Proter-Tacna, es “Bajo” con el 53.3%, el cual tiene mayor porcentaje en comparación a los niveles “Regular” (26.7%) y “Alto” (20%); considerando los criterios: precio promedio de S/. 5.00 (20%) del kg. de ají seco y de S/.6.00 (41.3%); la relación 10 sacos de ají fresco por el número de kilos de ají seco, es de 35 kilos (38.7%) y 40 kilos (22.7%); el promedio de producción de ají seco por campaña, el intervalo 1200 – 1632 kg. representa el 56%, por lo que los resultados de estos tres criterios se ubican en el nivel Bajo; así también el criterio, monto promedio de la inversión por hectárea, el 52% está comprendido entre S/. 4500.00 - S/. 5500 a más, requiriendo 76% mayor capital para gestionar la actividad; por lo tanto, el aporte al crecimiento empresarial no es representativo.

Los resultados del autor en su investigación para lograr determinar la asociatividad y el crecimiento empresarial de los productores de ají amarillo seco (*CapsicumBaccatum*) de Sama Inclán-Proter-Tacna, donde se ha considerado los criterios de precio promedio, la relación de 10 sacos de ají fresco por el número de kilos de ají seco, el promedio de producción de ají seco por campaña se dedujo que el nivel bajo es el mayor, superando al nivel regular y alto.

Contexto local

Sosa (2016), en su investigación “Propuesta de un plan estratégico y cuadro de mando integral para la contribución y mejora de la gestión en la institución estrellas de belén del distrito de la victoria en el periodo 2014” (p.17).

Para optar el título de Contador Público en la Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo ejecutado en la ciudad de Chiclayo la cual tuvo como objetivo principal proponer una planeación estratégica para contribuir con la mejora de la gestión en la corporación

durante el periodo 2014, llegando a las siguientes conclusiones:

A través del examen de la presente circunstancia, el creador podría conocer la capacidad de la organización, al igual que la misión, la visión, el programa curricular y sus objetivos como base, sin embargo, de una manera educativa, ya que no lo decidieron de manera razonable y razonable, forma breve al negocio. Además, esto provocó un arreglo vital para la organización, por lo que pueden jugar y detallar la técnica en la fundación. Las técnicas de la asociación desarrollada descubrirán cómo amplificar sus cualidades, explotar sus posibilidades y reducir y eliminar sus defectos y peligros.

El especialista después de aplicar un examen situacional de la organización estrella de Belén reconoció que en su objetivo central, visión, programa curricular y sus objetivos como fundamento, tenían una estructura educativa y no empresarial, siendo un tema importante, es por lo tanto, una disposición clave que posteriormente brindaría ventajas amplificando sus cualidades, haciendo posible explotar sus posibilidades y limitar o eliminar sus defectos y peligros, lo que permitirá al establecimiento estrella de la Natividad enfrentar los cambios constantes, tanto internos como remotos, ya que Tendrá el límite suficiente para ajustarse al cambio requerido.

Medina (2014), en su tesis “Desarrollo del plan estratégico y su Operacionalización con Balanced Scorecard en el molino Sudamérica S.A.C ubicado en el distrito de Lambayeque en el período 2013 – 2014”, para optar el título de Licenciado En Administración De Empresas” (p.14).

En la Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo ejecutado en la ciudad de Chiclayo tuvo como objetivo general realizar el plan estratégico con la operacionabilidad del Balanced Scorecard en el molino Sudamérica S.A.C, concluyendo que se consiguió empleando encuentros con cada jefe de departamento dentro de la empresa y a experimentados de la división quienes ayudaron con la información y conocen más del sector quienes fueron nuestra población en la investigación.

Es por ello que para lograr la contribución a la solución a través de un asertivo plan estratégico con el Balance Scorecard permitiéndoles hacer el proceso de planificar y aplicar cada plan estratégico y definir indicadores según el cuadro de mando integral considerando principalmente a los de mayor grado de importancia.

El autor indica que se logró el objetivo de desarrollar el plan estratégico con la Operacionalización del Balanced Scorecard en el molino Sudamérica S.A.C mediante el uso de las entrevistas como principal técnica de recolección de datos que conllevó a tener la

información necesaria a fin de desarrollar el plan estratégico y su Operacionalización con Balanced Scorecard, es por ello que podrán planificar e implementar estrategias permaneciendo siempre dentro de los parámetros de los objetivos sin perder el rumbo hacia la visión empresarial.

Millones (2012), “en su investigación “Implementación de un sistema de comercio electrónico basado en CRM y Balanced Scorecard como herramienta para la toma de decisiones en la empresa “Inversiones Vialsa” de la localidad de Chiclayo” (p.18).

Millones (2012), “Para optar el título de Ingeniero De Sistemas Y Computación en la Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo ejecutado en la ciudad de Chiclayo, tuvo como objetivo general el desarrollo del Sistema referido al Comercio Electrónico” (p.18).

Millones (2012), “Basado en software CRM y Balanced Scorecard, utilizando el lenguaje de programación .NET para las aplicaciones portátiles y PHP junto a HTML para referido a la web, además del sistema gestor de base de almacenamiento de todos los datos MySQL” (p.18).

La investigación es considerada de tipo aplicada la cual llegó el autor a la conclusión de que los sistemas optimizan en gran medida el tiempo y también la calidad para la ayuda en el proceso de la toma de decisiones ya que anteriormente se procedía de manera manual.

En la conclusión el autor explica que al implementar el Balanced Scorecard se mejoró la optimización simplificando tiempo y aumentando la calidad gracias a la automatización de los procesos ya que al tenerlos medidos entonces pudo maximizar su desempeño a través del control de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, perspectiva financiera, perspectiva del proceso interno, sin embargo, en la perspectiva de clientes implementaron el CRM (Customer Relation Ship Management). La cual es una gran herramienta para tener una personalizada atención al cliente donde se registran por medio de un software las preferencias del cliente y datos personales permitiendo una mejor información de ellos para ayudar a la toma de decisiones al momento de planear campañas de publicidad.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Cuadro de Mando Integral (CMI)

María (2016) indica que el cmi es un conjunto de herramientas de gestión empresarial con la capacidad de convertir toda la estrategia en factores principales de éxito, el cual atribuye a los gerentes una adecuada visión amplia y de comprensión que abarca todo el negocio, permitiendo medir las magnitudes de manera eficaz cada resultado de la empresa. Este modelo clasifica en cuatro partes diferentes a la organización después de una especialización en cada proceso, se alinea a los objetivos. Cada parte es una perspectiva y es utilizado en la actualidad por empresas de las principales potencias económicas mundiales, ya que este conjunto de herramientas integradas accede a los administradores a entender de manera más objetiva la totalidad de la organización de todo rubro empresarial.

La clarificación y traducción de la visión de la estrategia es la primera etapa para proceder a crear el cmi, luego se forma feedback estratégico, seguidamente se procede a la parte de planificación y determinar los principales objetivos, y se finaliza con la conexión y comunicación. Los cuatro procesos mencionados conforman un ciclo de actos que están determinados a repetirse para la constante evolución de la organización, convirtiéndola en un motor que repotencia las capacidades de cada área, cambiando el aspecto interno y externo de la empresa a un estado unificado, donde todos trabajan en armonía y coordinación, cumpliendo las metas en el tiempo establecido por la administración. Ello se mantiene controlado y estable porque al ser desarrollado desde los inicios con el modelo del CMI la empresa se encamina a seguir en dirección en base a los parámetros sistemáticos (María, 2016, p, 16)

Rincón (2009), “Define al CMI como un modelo para la administración, que comprende un almacenamiento de conjuntos de datos de manera periódica con la capacidad de facilitar una toma de decisiones oportuna conociendo el nivel de cumplimiento de los objetivos” (p.1).

El autor en su definición explica que el cuadro de mando integral (CMI) es un arquetipo de gestión que permite almacenar toda la información de la empresa en un software de manera periódica dándole dirección a la organización, al mismo tiempo este soporte de información periódica se caracteriza por tener indicadores de control que mide el desempeño de la organización siendo de gran ayuda para tomar mejores decisiones. El CMI es un conjunto de instrumentos revolucionarios para lograr el cambio determinado en la visión de la compañía ya que comunica la estrategia a todas las personas de la empresa alineándolos a la correcta ejecución.

Romero (2014), “Señala que “El cuadro de mando integral es el proceso que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados”. En este sentido, se considera que el cuadro de mando integral es un sistema de medición y gestión estratégica” (p.17).

El sistema de control y gestión CMI traslada los objetivos del plan estratégico hacia su realización, situando a la empresa en el cambio proyectado en la visión, por esta razón se determina que el cmi es una estructura sistematizada con utilidad de calculación y gestión enfocada a la estrategia, al mismo tiempo es un instrumento para la adecuada relación en el intercambio de información. Primero se menciona que es un sistema con utilidad para calcular la medición ya que el CMI está constantemente examinando y buscando la obtención de objetivos que surgieron del plan estratégico, mediante la evaluación de las cuatro perspectivas.

Segundo se observa que es un sistema con utilidad de gestión enfocada a la estrategia porque convierte la estrategia empresarial en objetivos, estructurando todos los procesos para cumplir aquellos objetivos, al mismo tiempo crea y designa indicadores que midan el total de objetivos cumplidos y finalmente metas que deberán lograr todos los indicadores de cada perspectiva.

Por último, es un conjunto de instrumentos para receptionar y emitir información eficientemente ya que tiene el cargo de comunicar cada objetivo del plan estratégico y sus correspondientes indicadores a toda la organización, lo cual permitirá ocasionar la retroalimentación con los trabajadores, esto se puede interpretar en aportes, conceptos y arreglos que permitirá lograr todos los objetivos superando las adversidades.

Campos (2009), “es una herramienta de la gestión de empresas que plasma de manera seguida cuándo la compañía y sus trabajadores alcanzan los resultados determinados por el plan estratégico. También es un conjunto de instrumentos que ayuda a la compañía a manifestar los objetivos y emprendimiento necesario para cumplir con la estrategia” (p.21).

Es una agrupación de instrumentos para administrar lo cual proyecta frecuentemente el momento en que un área de la empresa logra los objetivos que se establecieron en el plan de estrategias. Asimismo, estos indicadores automatizados cooperan con la empresa a plasmar todo objetivo e iniciación indispensable a fin de acatar la estrategia.

Teoría del Cuadro de Mando Integral.

Kaplan, Norton (2009), “El Cuadro de Mando Integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros” (p.18).

La teoría indica que el CMI tiene indicadores adjuntados en un cuadro de control sistemático que plasma los datos de manera gráfica y entendible, en lo cual cada indicador tiene niveles de rangos que alertan y miden la creación de valor empresarial , expandiendo de esta manera los objetivos, ya que se consideraran más indicadores que los financieros porque junta el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa lo cual da como consecuencia que toda acción en la empresa este encaminada hacia el logro de objetivos del plan estratégico para cumplir con la visión que se previó en la etapa de planificación.

Dimensiones o Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

a) La Perspectiva financiera

Kaplan, Norton (2009), “La construcción de un Cuadro de Mando Integral debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación” (p.30).

El reconocimiento del cuadro de mando decente en una asociación es un propósito detrás de las unidades especializadas para desviar sus destinos hacia el arreglo clave de la organización, es básico pensar en los objetivos relacionados con el dinero como una metodología para los marcadores en diferentes puntos de vista del CMI. Cada actividad elegida debe ser parte de una interfaz de contacto con circunstancias y conexiones de

resultados lógicos, cuyo objetivo es mejorar la ejecución relacionada con el dinero. El CMI debe asesorar a toda la técnica, comenzando con los objetivos vitales de largo recorrido, en ese punto, asociarla con la sucesión de actividades de cada procedimiento monetario, los procedimientos internos, los clientes, por último, con los trabajadores y los marcos para lograr los destinos financieros para A largo plazo, un gran número de organizaciones utilizan los problemas relacionados con el dinero para aumentar los beneficios, limitar los costos, reforzar los recursos y disminuir los peligros, brindando conexiones a través de los cuatro puntos de vista del CMI, ya que es un marco con información y rendimiento donde lo haremos. Obtener resultados ajustados y conscientes. Los objetivos establecidos en la disposición clave.

El crecimiento y diversificación de los ingresos

Kaplan, Norton (2009), “el indicador más usual de progresión de los ingresos (...), sería la tasa de progresión de las ventas y la cotización de actividades comerciales para las regiones, mercados y clientes distinguidos” (p.36).

En general se usa con más frecuencia el indicador de la tasa de crecimiento de las ventas y la cuota de mercado de clientes seleccionados de la organización para medir el crecimiento y diversificación de los ingresos.

Nuevos Productos

“Las empresas en curso de progresión ponen énfasis a la expansión de las líneas de servicios existentes, o a ofrecer productos y servicios totalmente nuevos que se diferencien en el mercado” (Kaplan, Norton, 2009. p.37).

Las unidades especializadas que se encuentran en la etapa de desarrollo de vez en cuando aplican esfuerzos para ampliar las ofertas de productos existentes u ofrecer productos y empresas totalmente nuevos; por lo tanto, el indicador que se utilizará es el nivel de ingresos de nuevos artículos o administraciones estimados en medio de un período específico, este marcador ha sido utilizado por organizaciones creativas. El motivo de la existencia es que el nuevo elemento o la administración sea mejor que las ideas actuales del mercado para no limitarse a suplantar acuerdos antiguos, ya que tiene la motivación de atraer nuevos clientes y mercados. Utilizar este puntero con el mayor

interés extremo probablemente dará una ventaja más alta que los elementos o administraciones existentes.

Los nuevos patrones son una de las causas por las que cambia el diseño, que es un factor que va directamente al cambio por la necesidad de utilizar algo nuevo, es a partir de esto que surgen nuevos elementos con créditos atribuidos al interés del mercado. debe notarse que el artículo está institucionalizado para su creación y reconocido por la mayoría, de todos modos, los artículos para ciertas porciones excepcionales son para pequeñas reuniones que son fundamentalmente individuos de capacidad financiera más prominente para producir beneficios con menos trabajo y ofrecerlos a un precio más bajo.

Nuevas Aplicaciones

Kaplan, Norton (2009) “El avance de artículos absolutamente nuevos puede ser excesivamente costoso y ocupar una gran cantidad de tiempo (...) las organizaciones en etapa continua pueden confiar en que es todo menos difícil generar ingresos debido a los artículos existentes que Encuentra nuevas aplicaciones” (p.38).

El desarrollo de productos es un proceso que consume bastante tiempo y es frecuentemente muy caro, sin embargo en nuestro caso al ser una empresa de servicios de asesoría, los costos son bajos ya que son procesados mediante la atención de la persona trabajadora de la empresa, entonces desarrollar nuevos servicios si es factible para la empresa CM ASESORES Y CONSULTORES S.A.C mediante capacitaciones al personal para la adquisición de nuevos conocimientos que conduzcan a la creación de nuevos servicios que en efecto aumentara la captación de nuevos empresarios.

Al continuar con la producción de productos ya existentes el ahorro se mantendrá porque no se estará realizando gastos en nueva maquinaria e investigadores, ello es aplicable a un determinado periodo de tiempo el cual es aceptado por factores tecnológicos, sociales, culturales, etc., sin embargo se realizan estudios de investigación para verificar si seguirá por más tiempo aceptado en ser comprado por las personas, es así que se estructura una etapa de producción segura y con alto índice de cumplimiento de metas, de esta manera seguir con las mismas aplicaciones afecta positivamente en la economía de la organización de todos los rubros empresariales.

Nuevos Clientes y Mercados

Realizar la llegada de los nuevos productos o servicios a los nuevos mercados es vital para la empresa.

“Los indicadores, por ejemplo, el nivel de ingresos de los nuevos clientes, los fragmentos de escaparates y los distritos terrestres mostrarán la importancia de investigar esta fuente de ingresos expandidos” (Kaplan, Norton, 2009, p.39).

Añadir medidores porcentuales que indique la cantidad de nuevos clientes captados de segmentos de mercados resaltara la utilidad de este indicador por su gran importancia en controlar los datos de incremento en la cartera de clientes lo cual permitirá prever su capacidad a futuro y así evitar problemas de limitaciones en producción ya sea de productos o también de servicios, este indicador es muy utilizado por empresas de experiencia exitosa que crecieron en el mercado con su demanda totalmente equilibrado a su oferta, al mismo tiempo da información que sirve para tomar conclusiones referente a que si el incremento en la cuota de mercado surge de la de que la empresa haya mejorado en competitividad o es a causa del aumento de tamaño de todo el mercado.

Cuando se tiene abastecido de productos y servicios a un sector y se cumple puntualmente con los gastos en la cual al mismo tiempo existen utilidades para los accionistas, entonces la empresa está lista para expandirse hacia nuevas áreas, ello se procede segmentado las áreas de tal manera que los individuos tengan interés en adquirir lo ofrecido, por ello se clasifica por género, edad, necesidades, etc. Luego al detectar las áreas geográficas se procede a colocar el producto o servicio en lugares estratégicos para su publicación se realiza el uso de medios de comunicación, ya sea televisión, radio, redes sociales, periódicos, revistas, etc. El negocio debe tener una estructura con características que ambientes al cliente a entrar, por ello un negocio en Asia no tendrá los mismos aspectos que un negocio en Europa por la razón que tienen costumbres y cultura diferente.

Nuevas Relaciones

Kaplan, Norton (2009) “Hay organizaciones que han intentado explotar las colaboraciones de sus diversas unidades especializadas vitales, influyendo en ellas para coordinar en el avance de nuevos elementos o en el despacho de actividades para los

clientes” (p.39).

Las empresas aprovechan la buena comunicación entre las acciones conjuntas de la organización ya que cooperan con la mejora de nuevos servicios o en la negociación de vender proyectos a los clientes. Si la estrategia está enfocada a incrementar el nivel de transferir tecnología o ampliar las ventas a sus clientes particulares en la organización, entonces el objetivo se identifica en la cantidad de ganancias logrados por las relaciones existentes de cooperación en la empresa.

En base a los aliados estratégicos, la complementación e interés de crecimiento son factores que causan atracción en crear o innovar corporaciones y negocios entre ellos, cada empresario tiene proyectos en mente por realizar a futuro y ello lo acelera mediante la cooperación correspondida de los aliados estratégicos en los cuales tiene una relación de confiabilidad fortalecida. Cada área de la organización tiene fortalezas y debilidades que son informados mediante reportes a los administradores los cuales son conscientes sobre la situación actual de la empresa, ellos al ver directamente los resultados desconocen cómo desarrollar las habilidades de los trabajadores, por lo cual la decisión de cambio proveniente de las nuevas relaciones con sus socios, no siempre convienen a los integrantes de bajos cargos de la organización, es únicamente conveniente cuando se conoce todos los procesos y factores que determinan el desarrollo de cada función empresa.

Nueva variedad de productos y servicios.

“Al desarrollar este pensamiento, las organizaciones pueden aumentar su salario cambiando su surtido de artículos y administraciones” (Kaplan, Norton, 2009, p.40).

Continuando con lo mencionado anteriormente , las empresas tienen la opción de incrementar sus utilidades diversificando sus servicios y productos, existe el caso de que la empresa al estar posicionada en segmentos del mercado, liderando en costos bajos siendo esta su principal ventaja que la caracteriza como competitiva, lo cual le permite tomar posesión de negocios, si la empresa mantiene su estrategia de costes bajos entonces debería tener indicadores que midan el aumento de sus ventas en los segmentos que está posicionado, sin embargo la organización puede enfocarse en la estrategia de diferenciación reduciendo el énfasis referente a precios de bajo valor, es aquí donde la

empresa puede seleccionar el incremento porcentual de ventas en el segmento de mercado.

Una nueva estrategia de precios

“El desarrollo de los ingresos, se puede lograr mediante la expansión en la cual costos y gastos influyen en el precio total” (Kaplan, Norton, 2009, p.41).

En el momento que las ganancias no cubren los costes y la empresa ya tiene tiempo en el mercado donde su prestigio ya está posicionado en la mente de los clientes, esta condición le permite subir sus precios sin perder valor. Actualmente estas situaciones no son difíciles de identificar a relación que las empresas inicien a poner en práctica el sistema de costos basado en la actividad (ABC) la cual sigue la pista a los activos utilizados en los servicios y productos y clientes particulares, también sigue la pista a beneficios y costes.

En la etapa inicial donde es ofertado el producto o servicio con su precio, este genera una utilidad acorde a la meta y objetivo general de la empresa. En el transcurso del tiempo el valor tiene variación, ya que la empresa al dejar de producir en grandes cantidades provocara a que la escasez aumente el precio de cada unidad, o que la falta de interés del cliente provoque la disminución del precio. La oferta de la empresa y la demandad de la clientela tienen la conjugación que causa el valor del precio, esto es controlado con estrategias que tienen como propósito el equilibrio y maximización de utilidades. Por lo tanto, el adecuado uso de sistemas modernos es una inversión ventajosa que fortifica el posicionamiento de la organización, ayudando en la calidad de vida y desarrollo de los trabajadores.

Existe casos de empresas que han descubierto que si pueden incrementar su precio de productos o servicios únicos, especiales a clientes altamente exigentes que están dispuestos a valorizar mediante un buen pago sin importar el precio porque es un servicio o producto consideran excelente ya que satisface sus necesidades, también descubrieron que se puede eliminar las estrategias de grandes descuentos sin pasar por el riesgo de reducir su cuota desplazando a los clientes que no son rentables y remplazados por el pago de los clientes que valoran a la empresa y si son rentables para la empresa.

Reducción de costes y mejora de la productividad

Si es posible aumentar el desempeño en la estrategia de bajar el nivel de costes ya que crea las condiciones para mejorar la capacidad de productividad, así afirma:

Kaplan, Norton (2009), “Aparte de la base de los objetivos para el desarrollo y la combinación salarial, una organización podría necesitar mejorar su ejecución en cuanto a gastos y rentabilidad” (p.41).

Reducir cada costo no debe afectar a los trabajadores, la reducción de ello no debe significar sobre cargar de trabajo al colaborador, puesto que aumenta el estrés, causa enfermedades y va en contra del desarrollo de la persona. La correcta aplicación de esta estrategia de reducir cada costo para mejorar la productividad es únicamente con métodos que estén vinculados a factores que reduzcan también el esfuerzo del trabajador y al mismo tiempo aumente sus ganancias propias y de la empresa en general. Ello principalmente se logra con nuevas tecnologías que tienen mecanismos y programas simplificados en su interior el cual es controlado por el trabajador haciendo más eficiente su producción lo cual desarrolla todas sus habilidades en cada función dentro de la organización.

Al fijar objetivos a fin de lograr crecimiento y mix de las ganancias, es probable que la empresa anhele mejorar siendo causa para colocarse más retos, por tal razón es que llegan a querer reforzar sus posiciones a través de productividad y reducción en costes, explicaremos lo mencionado de manera detallada a continuación:

El aumento de la productividad de los ingresos

Kaplan, Norton (2009), “señala que la organización en sus inicios debe coordinar los esfuerzos hacia el pago de cada trabajador para inspirar cambios y en esta línea construir cada administración o elemento” (p.42).

La empresa que se encuentra en etapa de crecimiento tiene menor posibilidad que esté enfocada a reducir sus costos, ya que, al centrar procesos en reducir costes por medio de sistemas, puede afectar la flexibilidad requerida para generar productos o servicios nuevos, que cubran las necesidades de los nuevos mercados encontrados. Es por ello que es importante que el objetivo de la productividad debe enfocarse en el aumento de ingresos por cada empleado lo cual será causa de motivo conllevándolos a crear cambios a servicios y productos con más valor añadido e incrementando las capacidades de la empresa.

La reducción de los costes unitarios.

“Para cuantificar suficientemente el gasto por unidad de manejo de los intercambios y la creación de resultados, será importante contar con un marco de estimación basado en el procedimiento de costos” (Kaplan, Norton, 2009, p.14).

Al procesar la reducción de costos se tiene que evitar la disminución de la calidad porque esto se adquiere al cambiar de proveedores ya que al optar por otros hay que observar que las características de los recursos no sean inferiores a la calidad ofrecida, por tal razón la búsqueda de fuentes nuevas debe tener cualidades superiores y de mejor accesibilidad a favor de la empresa.

En el caso de que la empresa este en la etapa de sostenimiento donde tiene la meta de lograr niveles de costos que sean competitivos, incrementar los márgenes de rendimiento en explotación, y controlar eficientemente los niveles apoyo con gastos indirectos, dará por consecuencia alcanzar mayores ratios con respecto al rendimiento de las acciones y la rentabilidad. El objetivo más fácil y nítido de minimizar costes es disminuir el costo unitario de la producción o también de la realización del trabajo. Las empresas con resultados semejantemente uniformes pueden privilegiarse en tener como único y especial objetivo la disminución de costes por unidad. En base a esto es necesario que la empresa tenga un sistema con indicadores que calculen los costes encaminados hacia las actividades y procedimientos.

Mejorar el mix de los canales

Kaplan, Norton (2009), “Si una unidad especializada utiliza este sistema de reducción de costos, lo más probable es que mida la tasa que cada unidad especializada forma en unos pocos canales únicos, para pasar la combinación de todos los canales de gastos asombrosos a los bajos” (p.43).

Existen empresas que tienen varios canales, mediante estos, los clientes realizan negociaciones de intercambios. Un método especial y con mayores posibilidades de éxito en minorar costes es pasar las relaciones de proveedores con clientes de unos canales que son procesados de manera manual y de alto nivel de coste a los canales electrónicos de bajo nivel de coste , si una unidad aplica la estrategia indicada, esta tendrá la posibilidad de medir porcentualmente al negocio que tramita mediante todos los canales, a fin de trasladar el mix de los canales de mayor coste a los de menor coste, de esta manera se puede reducir costes e incrementar significativamente la productividad.

Reducir los gastos de explotación

“El logro de este esfuerzo puede estimarse siguiendo la medida suprema de estos costos o su nivel de gastos o ingresos absolutos” (Kaplan, Norton, 2009, p.43).

Las empresas en su mayoría tratan de manera perseverante reducir sus gastos de ventas administrativos y generales. El triunfo de este esfuerzo es posible medirse mediante el seguimiento de la cantidad total de los gastos mencionados o de su porcentaje sobre ingresos totales o costes. En el caso de que piensen los directivos que sus gastos generales son altos a comparación de los gastos de la competencia, tienen la posibilidad de proponerse objetivos de disminución en gastos de porcentajes de ventas, administrativos, distribución, gastos de ventas o gastos de marketing estos objetivos deben ser equilibrados en el cuadro de mando integral por otras medidas que estén relacionadas al grado de reacción de los clientes, es decir cumplir con la calidad actuando a tiempo con la finalidad de que la minimización de costes no interfiera con el logro de cada objetivo de procesos internos y de servicios.

Utilización de los activos/estrategia de inversión.

Kaplan, Norton (2009), “destinos clave, por ejemplo, las ganancias entre el capital utilizado, las ganancias entre especulaciones y, además, las cualidades adicionales del factor monetario dan lugar a proporciones resumidas del efecto posterior de las metodologías relacionadas con el dinero para ampliar los ingresos, disminuir los gastos y aumentar los recursos” (p.44).

Objetivos sobre desempeño de inversiones o rendimientos del capital empleado y el valor añadido económico agregado conceden unos parámetros generales de todos los resultados de cada estrategia financiera para incrementar las utilidades, disminuir costes e incrementar el uso de los activos. La empresa CM ASESORES S.A.C también se le puede identificar los inductores que será utilizado para incrementar las magnitudes de sus activos.

Ciclo de caja

“Una parte de la productividad de la administración del capital de trabajo es el ciclo del dinero, se logra con el total de los tiempos de gasto de las ofertas en stock, el marco de tiempo de acumulación menos el plazo de la cuota” (Kaplan, Norton, 2009, P44).

El ciclo de caja se calcula con la diferencia entre el plazo de cobro con el plazo de pago, al medir el tiempo que transcurre desde la compra a los proveedores hasta el cobro de los clientes representa una fuerte información la cual se puede medir a través de la creación de indicadores que plasmen porcentualmente los datos cíclicos de salida y entrada de dinero de caja, este indicador contribuye a que en la toma de decisiones de estrategias se planteen formas de mejora en reducir el tiempo de retorno, siendo de gran utilidad que tenga en cuenta la asesora porque tiene una cartera de clientes donde puede medir y clasificar los puntuales siendo estos de gran beneficio para así poder reforzar la relación entre la empresa y sus clientes potenciales.

Kaplan, Norton (2009), “la verdad es que si las acciones se equilibran especialmente con los acuerdos concluyentes, los clientes reciben un cargo inmediato y se consultan las condiciones positivas con los proveedores” (p.45).

Ajustar en gran medida las ventas finales con las existencias, por efecto se cobra sin demoras a los clientes, también se negocian condiciones a favor con cada proveedor, siendo accesible otorgar capital proveniente de su ciclo operativo diario. A la mayor parte de las empresas no les será fácil, les será imposible, tener ciclos de caja en 0 o en negativo lo que significa que para la asesora tener el indicador de caja les será de gran utilidad para lograr que la eficiencia del capital circulante mejore.

Mejorar la utilización de los activos.

Kaplan, Norton (2009) “diferentes proporciones de uso de beneficio pueden concentrarse en mejorar la metodología de especulación por tal razón este indicador es medible mediante el ROA ((utilidad / activo total) x 100) y ratio de liquidez (activo corriente / pasivo corriente)” (p.46).

De todas las formas de usar los activos se resalta la de centrarse en que los procesos de inversión mejoren ya sea para realizar los procesos eficientemente o para mejorar en gran medida la productividad de los proyectos prospectivos de inversión con la finalidad de retorno de ganancias de las inversiones sean en menos tiempo.

Principalmente los recursos que la empresa ofrece como la infraestructura para laborar el diseño, la producción, también la venta y preparación, realizar esto tiene la probabilidad de requerir de inversiones caras. Es innegable que toda inversión requiera de capital físico como los sistemas tecnológicos o estructuras como edificios, instalaciones, las inversiones también son para capital humano e intelectual lo cual es mayormente aplicado en la asesora donde los ingenieros, contadores, administradores son los productores de servicios expertos especializados en cumplir sus funciones. Por otra parte, se obtendrá beneficios de alto grado de valor de los ingresos obtenidos al compartir conocimientos e información de los clientes, aminorar los costos se logra no repitiendo formas de activos físicos a los activos humanos e intelectuales, por lo tanto, para tener una economía diversificada debe incrementar porcentualmente los recursos en la organización.

La perspectiva del cliente.

Kaplan, Norton (2009), “En el punto de vista del cliente del Cuadro de Mando Integral, las organizaciones distinguen al cliente y las partes del mercado en las que han participado” (p. 50).

Es importante saber la perspectiva del cliente, esto se logra mediante la evaluación con el uso de indicadores como satisfacción del cliente, identificar nuevos segmentos del mercado, identificar su nivel de adquisición, rentabilidad con el propósito de alinear los servicios con sus preferencias, de esta manera se reforzará la percepción del valor de la empresa por parte del consumidor.

Indicadores de la perspectiva del cliente.

“La recopilación de marcadores focales de los resultados del cliente es convencional en una amplia gama de asociaciones” (Kaplan, Norton, 2009, p.30).

Los investigadores descubrieron que existen indicadores para medir a los clientes los cuales pueden ser aplicados a todo tipo de organización ya sean micro, pequeña, mediana, o gran empresa.

El grupo de indicadores centrales los cuales se encuentran estandarizados de manera integrada para toda clase de empresa, ya que permite canalizar y enfatizar los recursos de la empresa en los clientes potenciales, para lo cual es necesario tener indicadores de medición sobre el beneficio neto del cliente o de un segmento que en consecuencia a largo la organización obtendrá una rentabilidad incrementada.

Cuota de mercado y de cuentas.

Kaplan, Norton (2009), “la proporción de la pieza de la industria global con los clientes segmentados ajustaría los signos absolutamente relacionados con el dinero para demostrar todos los aspectos considerados, es importante completar una auditoría rápida de la ejecución del sistema” (p.56).

Luego de hacer estudios de mercado donde se dividieron los segmentos y eligiendo un segmento de clientes preferidos, entonces aplicar la cuota de mercado es fácil porque las fuentes estadísticas públicas otorgan información de gran certeza sobre estimaciones de la cantidad total de personas del mercado. La adquisición de negocios en el caso de Rockwater fue su indicador porcentual, logrado con los que tuvieron relaciones para asociarse a largo plazo, este caso es un gran ejemplo de como el CMI tiene que ser usado para controlar y motivar la estrategia en toda la organización, si hubieran decidido enfocarse únicamente los indicadores de medición financiera Rockwater habría logrado aumentar su rentabilidad, y adquirido negocios a corto plazo, sin embargo la adquisición de negocios no incrementaba el valor de la empresa ya que eran con el propósito de equilibrar las finanzas de la organización.

La retención de los clientes.

“Simplemente, un método atractivo para continuar expandiendo parte de la industria en general en los fragmentos de clientes elegidos es comenzar por mantener a los clientes que la organización tiene en esas secciones” (Kaplan, Norton, 2009, p.57).

Para iniciar la retención de clientes en la asesora es mejor empezando con los clientes que la empresa ya tiene en tales segmentos. Los descubrimientos que surgen de las investigaciones han revelado que si es importante retener a los clientes. Las empresas que pueden identificar de manera rápida como la asesora de nuestra investigación tienen la posibilidad de medir mediante periodos la retención de clientes, también pueden tener indicadores donde midan la fidelidad a través del incremento porcentual de la asesora con los clientes ya existentes.

El incremento de clientes

Kaplan, Norton (2009), “la expansión en los clientes se puede estimar, ya sea por la cantidad de clientes o por acuerdos absolutos con nuevos clientes en estas secciones este indicador se puede medir con el volumen de ventas” (p.58).

Toda empresa que tenga como enfoque crecer, tendrán entre sus objetivos uno para incrementar la cantidad de sus clientes en segmentos preferidos. El medidor de aumento de estos se basa en la tasa de nuevos clientes atraídos o ganados, la cantidad nueva adquirida de clientes se puede medir mediante el total de ventas a clientes nuevos en estos segmentos o el número total de clientes nuevos, las empresas de productos tecnológicos y servicios financieros captan nuevos clientes direccionando muchos esfuerzos en marketing a un costo elevado, las empresas especialmente la asesora de nuestra investigación tienen la posibilidad de observar cuidadosamente la cantidad de respuestas a las solicitudes de sus clientes nuevos dividiéndolo entre la cantidad exacta de peticiones futuras pueden tener indicadores en la cual midan el coste de cada nuevo cliente obtenido y el ratio de cada visita de ventas o por el importe de costos para la captación por los ingresos de nuevos clientes.

La satisfacción del cliente.

“Tanto el mantenimiento de los clientes como su expansión están impulsados por el cumplimiento de las necesidades de los clientes” (Kaplan, Norton, 2009, p.59).

El aumento y retención de clientes surgen al cumplir con las expectativas que tenía cada cliente hacia el producto o servicio, la información que generan estos son sistematizados en feedback donde mencionan lo positivo que está haciendo la empresa. Según la investigación sobre medir asertivamente el nivel de satisfacción no es lo suficiente para lograr retención, fidelidad y rentabilidad del cliente, la clave está en que la experiencia del proceso de compra sea completa o satisfaciéndole con valor agregado lo cual genera que la persona vuelva a recurrir por los servicios de la empresa.

Kaplan, Norton (2009), “las divisiones de tesorería de unas pocas organizaciones mundiales ofrecen informes a cada uno de los gestores de una cuenta con la que tienen relaciones, lo que les proporciona información punto por punto sobre qué tan bien las demostraciones bancarias permiten activos, administraciones y dinero relacionado” (p.59).

Tener clientes que opinen sobre la empresa donde expresan su sentir de la experiencia adquirida en el proceso de compra, la atención que recibieron por parte del cliente la calidad del producto o servicio es importante porque aportan información valiosa para evaluar, medir y clasificar a los trabajadores permitiendo valorar a cada trabajador según su desempeño concediéndoles premios que inspiraran a mejorar su auto superación en el aspecto personal y laboral. Los departamentos de tesorería al presentar su Feedback (Retroalimentación) en la cual informa de que manera está actuando las entidades financieras, esta información es entregada en periodos relacionados con Rockwater que consiste en programar los periodos de acuerdo a los clientes.

Kaplan, Norton (2009), “las asociaciones no pueden contar con la ayuda dinámica de todos los clientes para aportar información sobre la ejecución. Numerosas organizaciones, entre ellas British Airways, Hewlett-Packard, Xerox, Procter and Gamble, Motorola hacen una descripción general y precisa de la lealtad del consumidor” (p.59).

En realidad, la empresa no debe esperar que la totalidad de sus clientes le brinde feedback sobre la buena actuación de los trabajadores. Grandes empresas en el mundo aplican encuestas a través de sistemas sobre qué tan satisfechos están sus clientes. Estructurar encuestas es fácil, pero lograr obtener respuestas verdaderas en gran medida requiere de habilidades extraordinarias. En la empresa asesora se puede aplicar una o todas las técnicas para adquirir esta información de satisfacción las cuales son en primer lugar encuestas por correo, en segundo lugar realizar entrevistas por teléfono, y en tercer lugar entrevistas personales, el costo se eleva y el valor de veracidad es superior de menor a mayor según el orden mencionado, actualmente las encuestas de satisfacción de cliente son las más utilizadas en la investigación de mercados de las empresas, estos indicadores pueden ser creados por trabajadores y recursos tecnológicos de sistemas informáticos con capacidad de otorgar indicadores de satisfacción del cliente.

La rentabilidad del cliente.

“Los marcos de costos que dependen de los ejercicios permiten a las organizaciones cuantificar la rentabilidad individual y total del cliente. Las organizaciones deben necesitar más que clientes satisfechos y satisfechos; deberían necesitar clientes beneficiosos” (Kaplan, Norton, 2009, p.60).

Si la empresa tiene éxito en las cuatro medidas mencionadas anteriormente, esto no asegura que tengan clientes rentables. Es lógico que tener clientes excesivamente satisfechos cause molestia a los competidores, aunque ofreciéndoles servicio a precios muy bajos. La empresa no solo busca la expansión a nuevos mercados ya que buscan también la rentabilidad de la empresa, preferentemente en los segmentos de clientes ya elegidos. Los sistemas tienen la capacidad de medir la rentabilidad de cada cliente. La empresa asesora debe anhelar clientes con buena rentabilidad.

Poseer un indicador financiero de rentabilidad de clientes permite evitar en que la empresa se obsesione con los clientes ya que existen casos donde no todas las satisfacciones son rentables para la organización, los servicios únicos que requieren de alto coste y son muy exigidos pueden conllevar al declive de la empresa, incrementar el precio no es lo recomendable, lo correcto es observar las señales del sistema de costes ABC (sistemas de costos basados en actividades) ya que esto permite identificar que procesos clave que entregan el servicio a los clientes puedan ser reestructurados con el propósito de que la empresa cumpla con satisfacer a los clientes y al mismo tiempo la empresa siga siendo rentable.

b) La perspectiva del proceso interno

Kaplan, Norton (2009), “Las asociaciones interpretan sus destinos hacia los marcadores. Esta agrupación permite a las organizaciones concentrar sus marcadores de procedimientos internos en aquellos procedimientos que transmitirán los objetivos establecidos por los clientes inversores” (p.84).

La empresa tendrá que identificar los procesos de mayor nivel crítico cuando logren cumplir los objetivos de clientes y accionistas. Es probable que la empresa alinee sus objetivos con los indicadores, luego de haber creado los indicadores para las dos perspectivas que vimos al inicio las cuales fueron financieras y del cliente, esta sucesión posibilita que la empresa asesora enfoque sus indicadores de los procesos internos en todos los procesos que proporcionaran los objetivos fijados de parte de los clientes a los accionistas.

Principalmente las empresas centran en aumentar su mejora de los procesos operativos ya existentes, en el CMI es recomendable que se determine una cadena de valor completa de todos los procesos internos, ya que la función de la perspectiva de los procesos está relacionada a la cadena de valor debido a que se han de conocer los procesos principales para cumplir los objetivos establecidos en las perspectivas financieras y de clientes para asegurar la calidad de los servicios.

La cadena de valor del proceso interno.

“Encontraron que la cadena de estima se puede ajustar y personalizar para adaptarla a su punto de vista del procedimiento interno. Este modelo difunde tres formas principales: desarrollo, actividades y administración posterior” (Kaplan, Norton, 2009, p.90).

La empresa tiene establecido un compuesto de procesos especiales para lograr crear un alto valor a cada cliente y producir también rentabilidad, según la investigación de los autores han descubierto un modelo que puede ser aplicado a todo tipo de empresa como para la asesora de nuestra investigación, la cual es un modelo de cadena de valor ya que se estructura a medida de la organización. Este modelo contiene 3 procesos de gran importancia siendo innovación, las operaciones y el servicio post venta.

Kaplan, Norton (2009), “el proceso operativo, el segundo paso más importante en la cadena genérica de valor interno, es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes” (p.90).

En la parte de innovación de la empresa se dedican esfuerzos a investigar profundamente sobre las necesidades más demandadas de los clientes y después de este proceso se crea el servicio, que cumplirán con satisfacer aquellas necesidades. Luego el proceso operativo el que ocupa el segundo lugar en importancia en la cadena de valor interna, es aquí en la cual se producen y se hace la entrega a clientes los servicios. El proceso mencionado ha sido durante la historia el centro de todos los sistemas con indicadores de medición usados por la mayoría de las empresas.

Tener perfección en todas las operaciones y tener disminución en costes en cada proceso de elaboración de servicios son considerados aun como objetivos de gran importancia. La cadena que genera valor que visualizamos en la imagen 5.1 proyecta que esta excelencia no es más que un componente, y no tiene el mayor poder en influir en la toma de decisiones para lograr los objetivos fijados a lograr en las perspectivas de finanzas y clientes.

“El tercer paso más importante en la cadena interna de valor es atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio” (Kaplan, Norton, 2009, p.91).

Según el orden de importancia en la cadena interna de valor el tercero viene a ser el seguimiento en seguir atendiendo al cliente después de procesar la venta de los servicios. Parte de las empresas en su minoría, tienen estrategias claras para otorgar servicio de post venta caracterizado por una superior calidad, en el caso de que la empresa ofrezca servicios o productos sofisticados puede brindar capacitaciones a los trabajadores de los clientes con la finalidad de ayudarles a que tengan la capacidad de usar lo adquirido con más eficiencia y eficacia, al mismo tiempo se puede emplear este servicio para respuesta inmediatas a fallos y tiempos de no actividad verdaderos. El servicio postventa viene a ser un valor agregado al servicio que aumentará el valor de la empresa en general.

El proceso de innovación

Kaplan, Norton (2009), “cuando trabajábamos con organizaciones, comprendimos que el avance era un procedimiento interno básico. Para algunas, ser exitosas, efectivas y convenientes es mucho más importante que la perfección en los procedimientos operativos” (p.91).

Existen empresas que en su cadena de valor consideran al desarrollo e investigación como un proceso para apoyar y no como factor fundamental para incrementar el valor de la empresa, los autores en sus inicios del CMI clasificaban al proceso de innovación aparte de la perspectiva del proceso interno y eso cambió ya que a medida que iban trabajando con más empresas descubrieron que la innovación viene a ser un proceso crítico.

En la mayoría de empresas ser eficiente, oportuno y eficaz es más importante que la excelencia en cada proceso operativo. La importancia relativa del ciclo de innovación entre el ciclo de operación. Los extensos periodos cíclicos de desarrollo de productos o servicios no son tolerados por las empresas ya que el indicador de tiempo de entrega a clientes es más rápido a comparación que la etapa de producción lo cual beneficia con una alta rentabilidad. Por tal razón que se consideró al proceso de innovación como parte de la perspectiva del proceso interno.

“Piense en el procedimiento de avance como en la larga inundación de creación de valor significativo. El procedimiento de trabajo, nuevamente, habla de la corta afluencia de creación de valor significativo” (Kaplan, Norton, 2009, p.92).

Los autores explican que el proceso de innovación va incrementando su valor donde primero clasifican e invierten en nuevos mercados, los recientes clientes con las detecciones de necesidades potenciales, después la empresa desarrolla nuevos servicios que les posibilite captar clientes en nuevos segmentos de mercado, en otra parte el proceso operativo crea valor a los clientes ya existentes sin objetivos de ampliación.

Indicadores para medir el proceso interno.

Kaplan, Norton (2009):

La cantidad porcentual de la capacidad de respuesta del personal

La parte porcentual del tiempo de entrega del producto o servicio al cliente

La introducción de los nuevos productos relacionados con lo planeado.

Las capacidades del proceso de fabricación

El tiempo necesario para desarrollar la siguiente generación de productos.

Estas medidas comunicaban la importancia que la empresa concedía a un proceso de innovación eficaz (p. 95).

El proceso operativo

Kaplan, Norton (2009), “el procedimiento de trabajo habla de la breve inundación de creación de valor significativo en las asociaciones. Comienza con la recepción de una solicitud del cliente y finaliza con la transmisión del elemento o la administración al cliente” (p.97).

Observando la figura interpretamos que el proceso operativo se refiere al recibimiento de los pedidos es decir la recepción, y finaliza con entregar el servicio. El proceso mencionado resalta por cumplir todas las funciones de manera perfecta a los clientes ya existente de la empresa.

Todas las operaciones se inclinan a repetirse para que cada técnica de la administración pueda ser de manera fácil su aplicación a la recepción, control, procesos de elaboración y venta. Durante años se ha controlado los indicadores de finanzas ya sean desviaciones, costes y presupuestos, aunque esto encamina a disfunciones ya que, al tener los sistemas, máquinas y personas en producción activa, los cuales no están relacionados a los pedidos verdaderos de los clientes y buscando los proveedores más baratos ignorando que esto conlleva adquirir mala calidad lo cual reducirá el valor del servicio y por ende el valor de la empresa.

La incidencia actualmente sobre la gestión total de calidad con el tiempo de practica de las empresas líderes japonesas, como resultado a complementado a las empresas en la creación de indicadores de costos y financieros con indicadores de duración de ciclo y calidad, los cuales durante quince años han sido desarrollados, es posible que los indicadores mencionados sean parte de factores críticos en la perspectiva de procesos internos de toda empresa. Estos indicadores son generales y mejora el enfoque del cuadro de mando integral.

Aparte de estos indicadores los autores mencionan que es posible que los directivos quieran tener registro de medición de otros aspectos en sus procesos y de sus productos y servicios. Estas otras medidas pueden incluir indicadores de la flexibilidad y de las características específicas de productos o servicios que crean valor para el cliente.

Es posible que los directivos quieran tener registro de medición de otros aspectos en sus procesos y de sus productos y servicios. En el caso de las empresas las cuales ofrecen producto distinguidos por su autenticidad o servicios por ser únicos en el mercado accediéndolas a lograr incrementos en los márgenes de la totalidad de ventas de aquellos segmentos preferentes del mercado. Con toda certeza, las organizaciones tienen capacidad de captar las cualidades diferenciadoras que querrán direccionar, controlar y medir mediante la utilización de indicadores precisos del cuadro de mando integral, de esta forma las cualidades de actuación de nivel crítico de los bienes, así como de los servicios (esto excluye la medición de tiempo en responder, el cumplimiento de calidad y los costos) pueden ser añadidos en accionar operativo de la perspectiva del proceso interno del CMI.

El servicio posventa

“La última fase de la cadena de estima interna es la administración posterior a las transacciones. Incorporan los ejercicios de certificación y correcciones, el tratamiento de las imperfecciones y devoluciones, y el manejo de los plazos, por ejemplo, la organización de visas” (Kaplan, Norton, 2009, p.102).

La terminación de la cadena de valor interna de valor es ofrecer atención después de la venta, es decir un seguimiento para solucionar las necesidades del cliente, así como verificar que el servicio o el producto adquirido este cumpliendo de manera correcta sus funciones, así también atender devoluciones, fallas, reparaciones y garantía.

Las organizaciones que pretenden cumplir de manera exacta la perspectiva de cada cliente referente al servicio o producto adquirido a través de un servicio postventa mejor, pueden calcular su actuar usando la utilización de unos indicadores de tiempo, costos para procesos operativos y calidad hacia su conjunto de acciones de servicio postventa, de esta manera se puede calcular la cantidad de tiempo que transcurre desde la solicitud del cliente hasta el momento que este adquiera la solución final de su problema y con ello poder medir en que tan velos pueden responder los fallos. Los indicadores de costos tienen la posibilidad de calcular la eficiencia, la suma de costos de todos los recursos usados en los procesos de cada servicio postventa. La productividad tiene la posibilidad de medir la proporción porcentual de las solicitudes de todos los clientes que fueron solucionados sus problemas con una única visita.

c) La Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Kaplan, Norton (2009), “el cuarto y último punto de vista del WCC construye cada uno de los objetivos hacia los marcadores para apoyar el aprendizaje requerido para el desarrollo de la empresa” (p.124).

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es donde se elaboran inductores que logran persuadir al personal a cumplir los objetivos de las anteriores perspectivas mediante agentes motivacionales los cuales estimulan sus intereses direccionándolos hacia la empresa de manera que es importante la inversión en infraestructura, usando como indicadores el grado de empoderamiento, satisfacción de personal y también detectar sus capacidades que conllevan a cumplir con su funcionamiento los cuales son lealtad y productividad, con respecto a los sistemas se considera el nivel de desempeño del uso de tecnologías usadas en la empresa.

Las Capacidades De Los Empleados

“Un indicador destacado entre los cambios más significativos en el razonamiento administrativo en medio de los últimos 15 años ha sido el ajuste en el trabajo de los trabajadores de la asociación. Con certeza determinamos que es el mejor indicador ya que está alineado al cambio progresivo del pensamiento de la era mecánica a la era de los datos, que la nueva lógica de administración de cómo los representantes se suman a la asociación” (Kaplan, Norton, 2009, p.125).

En el lapso de 15 años la variante más resaltante en la capacidad de pensar para la dirección ha sido la rotación de empleados en la empresa para así cambiar el tipo de actividad que ejercen un claro ejemplo es la adaptación de pensamiento de mentalidad industrial a la mentalidad informática. El surgimiento desde hace un siglo de grandes empresas industriales y la incidencia de la teoría científica dieron en consecuencia empresas que buscaban la adquisición de trabajadores para cargos definidos de funciones especializadas. La gente de estatus alto de las empresas, los ingenieros industriales y también los directivos detallaban y fijaban políticas con sistemas de control y supervisión, con el fin de tener seguridad de que todos los empleados procedían sus tareas de acuerdo a lo que habían sido elaboradas. Se empleaba a las personas por su trabajo físico y no para que aporten con su pensar. Es por ello que el indicador de sugerencias innovadoras es importante en el CMI.

Indicadores Clave Sobre Los Empleados

Kaplan, Norton (2009), “Hemos descubierto que la mayoría de las organizaciones utilizan destinos de trabajadores que se obtienen de un centro típico de tres indicadores de ejecución” (p.128).

Gran parte de las empresas hacen uso de los objetivos de los trabajadores que han sido formados a partir del núcleo de tres indicadores céntricos. Aquellos indicadores de los resultados son completados con inductores de la situación real de los resultados. Las tres dimensiones esenciales de los trabajadores son:

“El cumplimiento del trabajador, el mantenimiento de los representantes, la eficiencia de los asociados es el estado de los especialistas” (Kaplan, Norton, 2009, p.128).

Kaplan, Norton (2009), “Dentro de este centro, subrayamos el objetivo de la satisfacción del trabajador, ya que comúnmente se considera como el principal inductor de diferentes medidas” (p.128).

La medición de la satisfacción del trabajador

“La medición del cumplimiento representativo percibe que el cumplimiento bueno y general que el trabajador siente respecto de su trabajo es absolutamente crítico para la mayoría de las asociaciones” (Kaplan, Norton, 2009, p.128).

Determinar la extensión de medida sobre qué tan satisfecho está el trabajador admite que el sentir de satisfacción y la moral general con respecto a sus funciones de trabajo son de gran importancia para la mayor parte de las empresas. Los trabajadores satisfechos son un requisito anticipado para el incremento de la productividad, de la velocidad de respuesta, servicio y calidad.

Al inicio del establecimiento de las acciones para el proceso de su cuadro de mando, Rockwater se percató de que los trabajadores que tenían calificación mayor en las encuestas de satisfacción eran los que mantenían más satisfechos a sus clientes. Por lo tanto, para que las organizaciones obtengan un índice alto de clientes satisfechos, es necesario que los clientes sean servidos por trabajadores satisfechos.

¿Cómo afrontar los desafíos empresariales y obtener el éxito?

Kaplan, Norton (2009), “La garantía representativa es particularmente crítica para algunas, organizaciones de administración donde los trabajadores con salarios bajos y menos específicos administran regularmente a los clientes” (p.129).

Al hablar de ejecutar un plan en la organización, es trascendental destacar el valor que posee el talento humano en la misma. Es característico que las organizaciones evalúen la satisfacción de sus colaboradores con encuestas anuales, o con encuestas permutables donde cada mes se interroga a trabajadores aleatoriamente. Los componentes de dichas encuestas pueden ser: intervención en las medidas, si son valorados por realizar de forma adecuada sus labores, cuenta con la información conveniente para realizar bien sus labores, si existe motivación para que tomen iniciativa y sean creativos y si encuentran apoyo en la alta dirección.

Kaplan, Norton (2009), “se debe pedir a los empleados que otorguen una puntuación a sus sentimientos en una escala del 1 al 3, o del 1 al 5, cuyo nivel más bajo es «Descontento» y el más alto es «Muy (o extremadamente) satisfecho»” (p.129).

Es posible emplear un indicador general de la satisfacción del trabajador en el CMI, donde la alta dirección obtendrá la facultad de instruirse en establecer la satisfacción por departamento, sección, área y responsable. Es un acontecimiento visible que los empleados satisfechos en su empresa, sea puesto que se encuentran bien remunerados o valorados, son los que promueven y contribuyen más.

La medición de la retención de los empleados

Kaplan, Norton (2009), “el mantenimiento representativo manifiesta lealmente a cada meta para mantener a aquellos trabajadores en los que la asociación tiene una intriga de larga distancia” (p.129).

Las empresas que realizan inversiones a largo plazo en sus trabajadores, por lo tanto, presentará alguna renuncia no esperada significa una desventaja en el capital intelectual de la empresa. El talento humano leal a largo plazo constituye y transporta los valores de la institución, la sapiencia de los procesos de la empresa y la comprensión fundamental ante los requerimientos de los clientes. La conservación de los trabajadores se habitúa a evaluar teniendo en cuenta el porcentaje de rotación del personal principal. La noción de retener al empleado más efectivo dentro de la organización es originar capital intelectual, que es la adición de las competencias y destrezas que tiene el recurso humano.

La medición de la productividad de los empleados

“La rentabilidad de los trabajadores es un indicador del efecto posterior del efecto mundial de haber ampliado la preparación y la resolución representativa” (Kaplan, Norton, 2009, p.130).

El nivel o el total de la capacidad referente a la producción es medible al detectar sus dimensiones críticas del mínimo al máximo, al identificar estos factores, nos permitirá determinar que tanta demanda de productos o servicios puede soportar u ofrecer la empresa, para aumentar la capacidad que en efecto incrementará la producción, la empresa deberá considerar aspectos como medir y promover la eficiencia, actualización y adquisición de nueva tecnología para nuevos procesos o mejoras de las funciones del trabajo.

El cambio y perfeccionamiento de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes tiene como objetivo corresponder el efecto originado por los trabajadores, con el número de empleados dedicados para promover ese logro. El rendimiento del recurso humano se ha evaluado de diferentes maneras. La valoración del trabajador y el sistema de distinciones logran apoyar a incrementar la productividad de los empleados. Se trata de empeños puntuales por parte de la alta gerencia, para demostrar al talento humano que se considera y estima la calidad del empleado en la empresa.

Kaplan, Norton (2009), “el indicador más fácil de eficiencia es el pago por trabajador. Este marcador habla de la medida del resultado que cada trabajador puede crear” (p.130).

Conforme los trabajadores y la empresa se tornan más efectivos en la comercialización de un gran volumen y grupo de productos y servicios con mejor valor añadido, convendrían ampliar los sueldos por empleado. Varias perspectivas originan comúnmente discusiones y evaluaciones con asociación a evaluar la productividad, como lo es la magnitud de la acción por la que se adquiere y se retribuye a un trabajador, y cómo dicha magnitud especifica el potencial de originar efectos rápidos o en cuantías.

El tiempo es uno de los factores más importantes a la hora de hablar de eficiencia y, por consiguiente, de productividad, ya que es uno de los recursos de gran valor de los que disponemos, Administrar asertivamente el tiempo de ejecución de tareas conlleva al ahorro de costes, aumento en el margen de maniobra con flexibilidad, e incremento de la capacidad de producción.

Gestionar el tiempo convierte en eficaz a la empresa, se debe tener presente que poseer la capacidad de gestionar el tiempo es señal de que se puede administrar todo, actualmente todos tenemos la vida sobrecargada de actividades empresariales, sociales, familiares, etc., sin embargo, la gente de éxito tiene aún más ocupaciones y si se les pide una reunión, ellos sí tendrán disponibilidad por la razón clave que gestionan bien su tiempo

El tiempo es nuestro aliado, el tiempo es dinero, y para evitar ser robados, se debe administrar considerando lo siguiente:

Planificar

Organizar

Priorizar

Recordar

La administración del tiempo incrementará la capacidad productiva de los trabajadores y disminuirá notablemente el estrés de ellos ya que no tendrán que realizar todas sus funciones al mismo tiempo, el respeto al ritmo del trabajo permite incrementar el volumen del trabajo hecho y maximizar las utilidades.

La productividad en la empresa existe y es usado por la competencia, también tenemos la posibilidad de aplicarlo al conjunto del negocio, esto es a causa de una correcta dirección, gerencia, administración de cada factor de la organización, ósea de los colaboradores, acciones, técnicas y métodos de producción, y así lograr los objetivos de la empresa con mejor eficacia, todo ello debe ser observado desde la administración para saber cómo está contribuyendo al logro de las metas de los objetivos empresariales y de esta manera según el estado de la productividad de la empresa se procederá a los ajustes necesarios y la forma de optimizarlo para maximizar los resultados.

Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos

Kaplan, Norton (2009), “incluso los representantes concentrados, que tienen un derecho de acceso a los datos, dejarán de sumarse al logro de la asociación en caso de que no se sientan motivados a actuar a la luz de una preocupación legítima por la asociación” (p.136).

Realizar un conjunto de acciones estratégicas, con la finalidad de construir relación entre la empresa y cada persona, para lograr la confianza con un pleno compromiso y así otorgar un único mejor servicio a cada persona cliente, ello se obtiene a través de grupo de trabajadores que tienen a cargo servicios más productos los cuales planifican y determinan seleccionar las decisiones asertivas de cómo proceder el método de su labor teniendo las siguientes características:

Tienen cualidades positivas en su actitud, mejoran el valor de la honestidad, transparencia y confianza, así mismo planifican, coordinan y también intercambian información constructiva ya sean tácticas o estrategias con otros equipos, son estables, comprometidos, óptimos, flexibles y creativos, el equipo con Empowerment es fuente de ideas que servirán para estrategias de la empresa, también tiene la posibilidad de examinar, evaluar y mejorar la capacidad del desempeño.

El tomar decisiones ya no está en manos de una sola persona, sino que los empleados tienen la potestad, investida y compromiso elementales para aportar en sus tareas diarias. El talento humano exitoso se volverá indiferente si no se les confiere independencia para asumir decisiones y proceder. Por lo tanto, el tercero de los componentes claves para los objetivos de organización y desarrollo se concentra en el clima de la empresa para la estimulación a ingenio de los trabajadores. Es necesario indicar los procesos con precisión previa a la etapa de transformación y durante su accionamiento ya que son parámetros que influirán en el camino hacia el Empowerment.

Indicadores de las sugerencias que se han hecho y se han puesto en práctica.

“El efecto posterior de tener poder y trabajadores inspirados se puede estimar de diferentes maneras. Un marcador básico, generalmente utilizado, es la cantidad de recomendaciones por representante” (Kaplan, Norton, 2009, p.137).

Esta disposición incluye cualquier colaboración de los empleados en el progreso del desempeño de la empresa. Esta pauta puede ser fortalecida por un indicador agregado, el número de propuestas colocadas en acción, con aviso de la eficacia de las propuestas que se han realizado, así como la información a la lista de que sus propuestas son estimadas y aplicadas.

Indicadores de mejora

Kaplan, Norton (2009), “la consecuencia inequívoca de la actualización efectiva de las propuestas de los representantes no tiene que limitarse a los fondos de inversión en costos” (p.138).

Las compañías siempre realizan mejoras en con eficacia para procedimientos definidos de clientes internos. Art Schneiderman desarrolló el indicador de la mitad de la vida, cuando era vicepresidente de mejora de calidad y también de la productividad en Analog Devices calcula el período preciso para que la realización del proceso mejore positivamente en un 50%. Se puede aplicar a diferentes procesos (como coste, tiempo o calidad) que la empresa pretenda disminuir a cero. Algunos ejemplos son las transferencias tardías, el número total de fallas, sobras y abandono.

Indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización

Kaplan, Norton (2009), “los inductores de la actividad para una velada individual autoritaria se centra en si las oficinas y las personas tienen sus objetivos coordinados con los destinos de la organización” (p.140).

Una compañía puntualizó un proceso de progreso por el que la alta gerencia colocó en uso un procedimiento para implantar el cuadro mando integral en los niveles más bajos de la empresa. El proceso de entrega tenía dos objetivos importantes: las metas y los métodos de agradecimiento y de premios de las áreas y de la institución, establecidos con la adquisición de los objetivos de negocio, los indicadores de la realización apoyados en los dispositivos.

Kaplan, Norton (2009), “los marcadores para el método de envío se desarrollaron en el transcurso del procedimiento de uso. En la etapa primaria, la administración principal estableció la situación específica y la estructura para el Cuadro de Mando Integral” (p.142).

Solicitó a los administradores que analizaran los indicadores para sus departamentos de obligación y amplió un procedimiento de establecimiento para formar el enfoque del cuadro de mando en cascada descendente dentro de las empresas.

La indicación originaria para el logro de esta fase de formación fue el porcentaje de altos dirigentes comprometidos al CMI. Posteriormente de efectuarse la fase de entrada, el Cuadro de Mando Integral fue informado en toda la empresa con los procedimientos determinados aplicada en gestión. La disposición de la verificación de la institución se transportó al porcentaje de trabajadores de registro exhibidos al CMI.

En la fase tercera, la alta gerencia y los directivos asumían precisar metas específicas para los indicadores financieros y no financieros del cuadro de mando, y enlazar la retribución de estímulos al logro de estas metas. Implantaron un reciente indicador, el porcentaje de altos directores con metas particulares comparadas con el CMI, para expresar el efecto de este proceso.

En la última fase de establecimiento todos los entes correspondían poseer sus acciones y metas enlazadas con los objetivos a indicadores del cuadro de mando. Los indicadores de verificación del efecto para esta fase se cambiaron en el porcentaje de trabajadores con metas individuales establecidas con el cuadro de mando integral y el porcentaje de empleados que lograron sus metas propias.

Indicadores de la actuación de equipo.

“En la actualidad, hay numerosas asociaciones que perciben que la recopilación de los objetivos de los clientes e inversores requiere procedimientos internos increíbles” (Kaplan, Norton, 2009, p.144).

Los directores de estas compañías con periodicidad piensan que sus metas de ampliación para la realización del proceso de negocios no logran alcanzarse puesto que las personas laboren más, actúen más inteligentes y sean mejor orientados. Mayormente las empresas están asistiendo a los conjuntos de personas para lograr procesos significativos, como progreso del producto, asistencia al cliente y procedimientos internos. Dichas organizaciones ambicionan objetivos a indicadores para apoyar y controlar la superación de la formación y el desempeño de equipos.

Importancia del cuadro de mando integral.

Romero (2014), “aclara que el CMI requiere, en cualquier caso, que los directores examinen el mercado y la técnica para fabricar un plan de acción que refleje las interrelaciones entre los diversos segmentos del negocio” (p.37).

El cuadro de mando integral brinda un procedimiento más organizado de clasificación de indicadores y esto le otorga mayor variabilidad interiormente del manejo de la empresa. Definitivamente, la contribución que ha transformado al CMI en una de los instrumentos más representados actualmente, es que se establece en un prototipo de negocio. El auge de su constitución reside en que la unidad de dirección ofrezca espacio al perfeccionamiento de su propio modelo de negocio.

Además, el autor explica que el CMI asiste como un medio para informar la estrategia de la empresa. Asimismo, es viable enlazar los objetivos de los individuos a los indicadores, para fortalecer la información y atribuir una conducta correcta. En compañías en crecimiento o en ambientes inseguros y volubles, donde la estrategia está en progreso, donde la noción está esparcida y la orientación ambiciosa incitar nuevas maneras de hacer el negocio y cultivar la creatividad del personal sin malgastar las direcciones de la empresa, el CMI no debe utilizarse como un método de inspección cotidiano.

En estas compañías, el CMI es un instrumento de instrucción organizativo. Los efectos que acopian los indicadores valen para calcular si se debe reemplazar el modelo de negocio o inclusive la estrategia. La comprobación entre lo que se creía y lo que acontece en realidad es un origen de información ventajoso para concertar la manera de contender de la organización. En este asunto, el CMI no ofrece librar interés directivo de procesos de bajo valor agregado; contrariamente, vale para encauzar la aplicación en formarse sobre el avance del medio y de la compañía.

1.3.1 Crecimiento Empresarial

Medina (2013), “en su publicación Crecimiento Empresarial lo define como el desarrollo que está alcanzando la empresa manifestado tanto por su incremento en las magnitudes económicas, como por los cambios observados en su estructura organizacional, adaptándose a cambios internos o externos” (p.25).

El autor menciona que el crecimiento empresarial es el nivel de progreso alcanzado de todas las actividades que incrementan sus magnitudes en la empresa adaptándose a los cambios estructurales de la organización ya sea internos o externos.

Es el progreso positivo continuo de evolución, es decir pasa de un estado a otro con expansiones en sus capacidades, lo cual repite cíclicamente pasando a niveles superiores que se distinguen por crecimientos notables en cada factor de la organización ya sea en su economía o en su estructura empresarial adecuándose a variantes externas o internas.

En la siguiente teoría se indica que la utilización de modelos caracterizados por ser multinivel, lo cual atribuye a contener variables asociadas con cada dimensión, ya sea entre propietario con gerente, entorno y empresa, se considera con un índice alto en recomendación. Se han encontrado en estudios un alto índice de asociación entre cada factor determinado en los niveles y el crecimiento empresarial. Cuando se pretende explicar y también medir con exactitud cada fenómeno existen una incidencia de amplia variedad respecto a factores con carácter, tanto micro como macro, los cuales están interrelacionados, es así que no existe un consenso que determine como medir el crecimiento empresarial (Pierre, 2016, p. 229).

Factores que determinan el crecimiento de una empresa es distinto según el rubro al cual pertenece, por tal razón un crecimiento de buses en una empresa de transportes significa que la empresa está en crecimiento siempre y cuando no tenga deudas, sin embargo, un hospital con más buses no es un factor que determine que está en crecimiento, es por ello que los indicadores no son los mismos y varían en cada organización. A cada empresa se le mide de diferente manera y ello se realiza conociendo a profundidad su estructura, forma de producción, trabajadores, finanzas, contabilidad, administración (Pierre, 2016, p. 229).

Martínez (2015), “manifiesta que hablar de crecimiento empresarial la definición más precisa sería la que lo considera como el proceso de mejora de una compañía que la impulsa a alcanzar determinadas cotas de éxito” (p.13).

Martínez (2015), “el crecimiento del negocio puede lograrse de dos formas distintas: bien aumentando los ingresos percibidos por la organización gracias a un aumento del volumen de venta de sus productos o un incremento de los ingresos percibidos por sus servicios” (p.13).

Mediante el incremento de la rentabilidad de las operaciones, que es el que se consigue al reducir de forma efectiva los costes, esta teoría se considera como el proceso de mejora empresarial mediante el conjunto de acciones necesarios que son causantes de impulsar a lograr cotas de éxito es decir metas y objetivos. El crecimiento del negocio se puede lograr de dos formas, la primera es incrementando el nivel de ventas de los productos o incrementando el nivel de ventas de los servicios de la organización y la segunda es al aumentar la rentabilidad de las operaciones es decir reduciendo costos y maximizando utilidades. Obteniendo como resultado un proceso interno de desarrollo y mejora.

En la teoría de los autores Aguilera, Puerto (2012), el crecimiento empresarial un proceso no materialista que lo determinan elementos tangibles como el capital humano, y también refiere a una correcta estructuración interna. El crecimiento tiene la cualidad de tener modificaciones de gran complejidad respecto a las modificaciones del interior los cuales llegan a la finalidad de aumentar las magnitudes de las dimensiones y variaciones en los factores que lo identifican de los constructos que abarcan el proceso. En las empresas reúnen capital humano para incrementar las dimensiones reflejan variaciones en dirección al aumento de producción de bienes y servicios lo cual se evidencia principalmente. El crecimiento es un conjunto de actos que se inicia desde el interior hacia el exterior de la organización en la cual el correcto uso y abastecimiento de recursos internos permite logre expandir su posicionamiento externo.

La expansión que atraviesa una empresa en dirección hacia nuevos segmentos de mercado respecto a clientes y geografía, ya sea nuevas regiones o nuevos países, ello permite lograr mejores trabajadores para la organización ya que al expandirse, es a causa de una competitividad destacable que es factor importante hacia el mercado de recursos humanos, los cuales postulan y de esta manera la empresa tendrá postulantes con alto nivel de talento, es así que al proceso de crecimiento se le adhieren nuevos trabajadores de alto rendimiento y habilidades que atribuyen de manera positiva a la organización lo cual genera ventaja ante las otras empresas. Cada empresa tiene diferentes constructos internos y diferentes variables, por tal razón, los crecimientos de las empresas surgen de diferentes factores internos y externo de la organización.

Blázquez, Dorta, Verona (2006), es el proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovido por el espíritu emprendedor del directivo, según el cual, la empresa se ve compelida a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos, realizando para ello cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas; todo lo cual debe venir avalado por la capacidad financiera de la empresa que permita, a través de dicho proceso, obtener una competitividad per-durable en el tiempo.

Crecimiento empresarial es la conformación de factores que procesan la transición de pasar un estado hacia otro el cual es causa de las exigencias del entorno fomentado por la voluntad e iniciativa emprendedora de los directivos ya que así la compañía se verá obligada a cumplir las funciones en desarrollar o aumentar sus parámetros de contener propiedades productivas a través de adaptar regulando o adquiriendo nuevas fuentes para el suministro, por ello se procesara cambios en la organización que tengan los cimientos capaces de tener el soporte ante las modificaciones elaboradas, todo lo mencionado debe estar garantizado firmemente por la capacidad de soporte financiero real de la organización que admita mediante el proceso mencionado lograr una aceptable competitividad caracterizado por su firmeza en perdurar en el tiempo.

En esta definición explica que el crecimiento empresarial es el aumento del tamaño de cada actividad o de la capacidad productiva de bienes o servicios de la empresa, hace referencia en el crecimiento al excedente de existencias y recursos como resultados del trabajo de la empresa.

Teoría de Crecimiento Empresarial.

Blázquez, Dorta, Verona (2006), “El crecimiento de negocios es desde puntos de vista alternativos, ya que este procedimiento se estructura según factores que estén relacionado a ello” (p.180).

Además, el ascenso de la dimensión de los artículos, la medida de los diversos productos ofrecidos, la cantidad de nuevos clientes que recibe, etc. serían indicadores importantes del desarrollo que ha visto la organización. En cualquier caso, dicha presunción no depende de que se obtenga sin detallar el límite que preocupa ser manejado y en el que la razón de impacto tenga una relación con los factores controlados para ejecutar dicha medida.

El analista puede elegir un punto de vista para cuantificar el desarrollo de la organización, y también puede, al asumirlo, seleccionar marcadores para distinguir la condición del desarrollo de la organización.

El autor Blázquez, Dorta, Verona (2006), también cita a Whetten (1987), “indica la implicación que debe darse a este procedimiento, tomando nota de que la estimación es una proporción absoluta de la extensión de una asociación, generalmente dependiente de la cantidad de trabajadores” (p.181).

El total de las compensaciones o el límite de recursos lucrativos; Mientras que el crecimiento es un arreglo de referencia de expansión que debe ser verificado después de algún periodo de tiempo.

Estas irregularidades de los factores deben controlarse para determinar el avance ya que, de no hacerlo, por consecuencia obstruye el control que han intentado en el proceder de la organización como un organismo de asentamiento; Es así que el encargado debe determinar cuál de los factores y variables son más útiles para simbolizar el límite genuino de la empresa.

Penrose (1962) citado por Blázquez, Dorta, Verona (2006), “mencionó la naturaleza multifacética de la investigación de esta grandeza, ya que se pueden reconocer varios criterios a partir de los cuales el desarrollo podría descomponerse, poniendo de relieve el problema de establecer tamaños sólidos que fomentan esta estimación” (p.181).

No hay una manera real de deducir la estimación del crecimiento, ni el grado de una organización que descuida las multifunciones formales. Además, los acuerdos completos no consideran satisfactoriamente la dimensión de la asociación, y la estima adicional es una impresión de utilidad y no un pensamiento de beneficio o extensión.

En todo caso, con el fin de caracterizar y lograr encuadres potenciales de sus aclaraciones, el escritor nombrado deberá detectar los indicadores que medirán el aumento de prosperidad de la empresa de manera cuantitativa.

Weinzimmer (1993) citado por Blázquez, Dorta, Verona (2006), “también plantea una progresión de factores a la proporción del desarrollo de la organización, lo que ha creado restricciones genuinas, por lo cual sus indicadores son una parte del total” (p.181).

El subyacente de las deficiencias proviene de la evaluación y el límite con respecto al desarrollo, donde el aumento debe tratarse como una idea multidimensional, aunque los autores mencionados lo han investigado de una manera unidimensional. Esta insuficiencia, como lo indica el discernimiento y el método para calcular el desarrollo, ha generado la decepción de la agregación de los marcadores más apropiados para ejecutar dicha confirmación; por lo tanto, mientras que un control trata el indicador del crecimiento, otros aplican marcadores, por ejemplo, la cantidad de especialistas, la utilidad, la elaboración, la estima adicional o la ventaja.

La segunda modificación se origina en el problema para caracterizar la fase que se evaluará, lo cual es básico, ya que el desarrollo es un procedimiento que se debe investigar después de un tiempo. El autor mencionado apoya el determinismo y la percepción con la que debería estar seguro, espera que la etapa juiciosa para evaluar este procedimiento se realice alrededor de once años.

AECA (1996) citado por Blázquez, Dorta, Verona (2006), “indica que el crecimiento de una organización tiene relatividad con los factores de otras empresas y propone medir el crecimiento empresarial al contrastarlo con otras organizaciones contendientes. Coordinado en un área de referencia similar” (p.181).

En el siglo XX, las especulaciones de la ecuación para reconocer el crecimiento de una organización se han basado en las teorías indicadas en las secciones anteriores, este avance se debe a los exámenes realizados a las organizaciones en general, en los cuales impacta los componentes de innovación.

Estos son a partir de ahora ordenados por métodos para la paridad general que permite el descubrimiento visual de la extensión de la efectividad en la organización en las obligaciones, además, en el capital propio que es valioso para ver el estado actual o de algún período, al mismo tiempo que la organización utilizó datos para anticipar las prácticas, ya que la recurrencia de los períodos se evaluara, estos datos son fundamentales y ayudan a un liderazgo seguro en los empresarios e inversionistas de la asociación que por métodos para la paridad general, condiciones de los resultados, puede tener la seguridad de comenzar a realizar arreglos para su procedimiento autoritativo, avanzar hacia una metodología controlada, este control debe ser consistente, ya que de esta manera puede el empresario controlar el procedimiento para lograr cada objetivo.

Es así que se caracteriza la valoración para las áreas de la organización, ya que, según ello, si el crecimiento es un procedimiento conmensurable durante un período inequívoco, esta información se puede dar de manera totalmente autosuficiente a las diversas organizaciones que estructuran su división, o mercado, sin vulnerabilidad, tal verificación amplificaría la negociación del crecimiento al expandir diferentes componentes que han mediado en un tramo.

Teniendo en cuenta las afirmaciones, se considera correcto el crecimiento de negocios, el cual se estructura configurando una solicitud de mediciones que cuantitativamente detalla el aumento de los negocios, de tal manera que se realiza el procedimiento de desarrollo a través de la correlación con el tiempo de los tamaños distintivos obtenidos, para evaluar cada medida.

Cuervo (1979) citado por Blázquez, Dorta, Verona (2006), “independientemente de los casos examinados, acumuló una progresión de marcadores para medir la medición del negocio, concentrándose en el volumen de creaciones, volumen de negocios, número de representantes, todos los recursos, recursos fijos, etc.” (p.182).

El autor determina que a menos que una compañía realice al ciento por ciento de su contenido productivo, las dimensiones representadas sólo serán indicadores próximos de la capacidad de la organización, por lo que, ante la inexactitud de referencia estadística a esta razón, constituye como indicador aprobado de la dimensión, el activo total o el activo fijo, al brindar, de manera acercada, el volumen productivo de ésta.

Cuervo, Fernandez (1987) citado por Blázquez, Dorta, Verona (2006), “complementaron la variable anterior con las ventas, ya que “no puede existir crecimiento (a largo plazo) de las ventas sin aumento proporcional del activo” (p.182).

El acrecentamiento del volumen de venta pide un crecimiento del fondo de rotación y de la capacidad de producción, lo cual significa nueva adquisición de activos.

La exactitud al momento de establecer las variables más apropiadas para evaluar la extensión corporativa se ha demostrado acorde se inspeccionaba la literatura; asimismo, se ha estimado en la variedad de juicios acogidos según la situación del estudio, en unos casos con datos difícil de obtener, o la facilidad de datos en otros.

Además, se ha logrado verificar la existencia de un número significativo de estudios que se han concentrado en factores financieros, como la inserción al mercado de capitales y créditos bancarios, la productividad, la rentabilidad financiera, la estructura de propiedad o el endeudamiento, a través de los cuales asisten de manifestar el crecimiento empresarial, para lo cual manejan, en varias oportunidades, las mismas variables de comprobación en los trabajos anticipadamente mencionados.

En este enfoque destacan los estudios de Baraya, Kevin y Weeks (1987) citado por Blázquez, Dorta, Verona (2006), quienes utilizan como criterio principal para medir el crecimiento del valor de mercado de la empresa frente a su valor contable; Calvet, Llinas y Consolación (1989), que emplean el volumen de ventas, el activo total neto, el valor añadido y el número de empleados para medir el crecimiento; Mato (1989), quien utiliza la inversión bruta en activo fijo; Antón Martín, Cuadrado Domínguez y Rodríguez Sanz (1990), el volumen de ventas, número de empleados, fondos propios y valor añadido; Birley y Westhead (1990), el número de empleados, volumen de ventas y rentabilidad; Ocaña et al. (1994), el número de empleados; Chittenden, Hall y Hutchinson (1996), el activo total y el volumen de ventas; Lang, Ofek y Stulz (1996), el volumen de ventas, el activo fijo y el número de empleados; Maroto Acín (1996), Schianterelli (1996), López Gracia, Riaño, Romero Martínez y Romero Martínez (1999) y Raymond, Maroto y Mello (1999), la inversión neta; Petrakis (1997), el volumen de ventas, y Carpenter y Petersen (2002), el activo total.

Esta variedad de indicadores demuestra que existen distintas dimensiones y no una única variable para evaluar el proceso de crecimiento empresarial, toda vez que el crecimiento habituado por dicha variable puede limitar variados factores que no son registrados desde la dirección. Según esto, el acoger un juicio evidente sobre el crecimiento real de la empresa necesitará, tal como se ha alcanzado probar en numerosos de los trabajos citados, el manejo de diferentes variables cuya predisposición admita corroborar tal inferencia.

El capital de trabajo (activo corriente – pasivo corriente) y la participación de cada accionista determina la cantidad de propiedad de la empresa según su cantidad de aporte, los grandes empresarios expresan que es mejor ganar dinero con el dinero de los demás que con el propio, y esto significa que es mejor que las empresas ya posicionadas usen dinero financiado por bancos en lugar que usar dinero de su propio capital, sin embargo no es recomendable para las pequeñas empresas con poca experiencia en el mercado, esto es aplicable para grandes empresas, por tal razón en las micro y pequeñas empresas lo recomendable es controlar detalladamente y de manera frecuente los estados financieros para su máximo desempeño.

Los procesos operativos son determinados y estables en el interior de la empresa, sin embargo la dirección ve la incertidumbre que proviene del externo, ya sean ambientales, tecnológicos, políticos, económicos, y otros factores que debe considerarse en el plan de contingencia porque dará las directrices necesarias para el buen proceder de los trabajadores en sus labores diarias lo que repercutirá haciendo cambios en los estados financieros y esto debe ser comunicado a la dirección para que tomen las mejores medidas mediante indicadores que plasmen el endeudamiento a corto plazo (pasivo corriente / patrimonio) y el endeudamiento a largo plazo (pasivo no corriente / patrimonio) y la prueba acida (activo corriente – inventarios) / pasivo.

Las ratios de rentabilidad de las ventas (utilidad/ventas), el margen Ebit (ebit/ventas) , la rentabilidad económica roa (return on assets) con su fórmula (utilidad / activo total) x 100, la razón financiera roe (utilidad neta / patrimonio) x 100 y de deuda (pasivo total / activo total) x 100 son la respuesta a la interrogante de que tan veloz es la empresa en generar sus activos en ganancias, cada ratio muestra márgenes e indica si es negativo o positivo, también plasma en cuantos días dura el proceso de retorno. La importancia de este indicador es en saber que tan rápido es la empresa en generar utilidades siendo esencial para resaltar los procesos de mayor efectividad, esta es la forma de identificar la mejor opción para invertir en su desarrollo porque según su historial tiene capacidad en expandir sus dimensiones haciendo incremento en su rentabilidad.

Campos (1981) citado por Blázquez, Dorta, Verona (2006), “sobre los criterios que deben ser considerados para medir la dimensión de la empresa, los cuales no pueden estar en manos de un criterio único, como puede ser la cifra de ventas” (p.184).

Al no ser un juicio uniforme y resultar de la clase de organización, de las propiedades del proceso productivo, etc. Por lo que la dimensión de la compañía se deba calcular con un procedimiento que apruebe apropiadamente la calidad y el peso determinado que posea en el sector que aplica e, inclusive, en la economía nacional. Por ello, dicho autor maneja un valor multicriterio de tamaño desarrollado por varios componentes y variables que alinean la organización y actividad de la empresa, en el que la valía explicativa del tamaño será una composición lineal de cualesquiera o de algunas de estas variables.

Este valor multicriterio ha sido usado en otros trabajos, entre los que destacan Bueno Campos, Lamothe Fernández y Villalba (1984) citado por Blázquez, Dorta, Verona (2006), en el que se estableció que el valor multicriterio era función de cuatro criterios básicos: el volumen de ventas, el número de trabajadores, los recursos propios y el valor añadido; y en los trabajos de Correa Rodríguez (1999) que también utilizó para medir el crecimiento un valor multicriterio formado por las ventas, el número de trabajadores, los recursos propios, el cash-flow y el beneficio bruto.

El valor multicriterio está basado en cuatro principales criterios siendo en primer lugar la cantidad total o volumen de ventas la cual refleja todos los ingresos que le pertenece a la empresa medido en un lapso de tiempo por ejemplo mensual, quincenal, bimestral, anual, etc. En segundo lugar, la cantidad de trabajadores el cual se calcula mediante la suma del total de trabajadores de cada mes del año dividido entre doce. En tercer lugar, se le considera el grado de propiedad (patrimonio total / activo total) de los recursos propios siendo la aportación dada a la empresa por los accionistas ya sea capital, donaciones, etc. En cuarto lugar, el valor añadido el cual se obtiene al restar el precio del mercado con el costo de su producción.

También se considera como valor multicriterio el cash flow que en español significa flujo de caja también conocido como flujo de los fondos ya que comprende los flujos ya sean de salida o de entrada de efectivo, en periodos ya determinados, por tal razón compone un indicador más preciso de liquidez corriente (activo corriente / pasivo corriente) perteneciente a una empresa. Por último está el ingreso bruto que se obtiene al restar el total de ventas de una compañía con el costo total ya sea de bienes o servicios.

Teniendo en cuenta el significado en la variable de crecimiento acogida para la evaluación de la dimensión de la compañía, se ha calificado pertinente mostrar una muestra de los trascendentales trabajos que han examinado el crecimiento empresarial, por tal razón la teoría indica que existe una sola dimensión la cual es empresarial para medir el aumento o disminución de la empresa.

1.4. Formulación del Problema

Problema General

¿Cómo debe ser el cuadro de mando integral para aumentar el crecimiento empresarial de Cm Asesores y consultores S.A.C. 2017?

Problemas Específicos

¿Cómo describir el nivel de crecimiento empresarial de Cm Asesores y consultores S.A.C. 2017?

¿Cómo analizar las perspectivas para la propuesta de implementación del cuadro de mando integral en Cm Asesores y Consultores S.A.C 2017?

¿De qué forma diseñar el cuadro de mando integral para la empresa Cm Asesores y consultores S.A.C. 2017?

1.5. Justificación e importancia del estudio

Consideramos importante la elaboración de la presente investigación porque aumentará el valor de las teorías con las que se realizará, la cual está justificada en bases teóricas de los creadores del cuadro de mando integral, ya que son los desarrolladores originarios Kaplan y Norton, asimismo la teoría del crecimiento empresarial planteará las estrategias e indicadores para controlar, medir lo que será de ayuda en la toma de decisiones, contribuyendo de una manera integrada, equilibrada y estratégica a evaluar la mejora actual y proporcionar una mejor orientación futura para la empresa de Asesoría y Consultoría.

Rodríguez (2015) Tiene utilidad metodológica ya que cuenta con el tipo descriptivo, porque da a conocer las actitudes predominantes a través de la descripción puntual de los objetos, actividades, personas, la cual sugiere métodos para recolectar datos. Al utilizar un cuadro con todos los indicadores claves y conjuntamente la información más empleada, se impedirá que se originen interpretaciones equivocadas o variantes en la información, así como también el caso de analizar distintos reportes para saber los progresos de la empresa.

Se tiene como perspectiva, consecuente a la ejecución del CMI lograr efectos eficaces en los procesos, intentando que todas las operaciones y procedimientos de la organización estén orientados a la realización de los objetivos establecidos.

Carpio (2016) Al diseñar directrices que re direcciona la administración de la empresa, por efecto mejorará la organización y por ende la calidad de vida de todos los integrantes, al mismo tiempo será la causa de generar buenos hábitos en el comportamiento que se reflejarán en el entorno social de cada integrante de la empresa contribuyendo de esta manera a que nuestra sociedad adquiera directa e indirectamente buenos hábitos conductuales.

1.6. Hipótesis

Hipótesis general: El cuadro de mando integral debe ser eficiente para aumentar el crecimiento empresarial de Cm Asesores y consultores S.A.C. 2017

I.7. Objetivos

I.7.1. Objetivo General

Determinar cómo debe ser el cuadro de mando integral para aumentar el crecimiento empresarial de Cm Asesores y consultores S.A.C. 2017

I.7.2. Objetivos Específicos

Describir el nivel de crecimiento empresarial de CM Asesores y Consultores S.A.C.

Analizar las perspectivas para la propuesta de implementación del CMI.

Diseñar y proponer el cuadro de mando integral para la empresa CM Asesores y Consultores S.A.C.

CAPÍTULO II.

MATERIAL Y METODOS

2.1. Tipo y diseño de la investigación

Tipo de Investigación

Se utilizó el método científico y un tipo de investigación descriptiva propositiva con un diseño no experimental, ya que se trató de técnicas o instrumentos novedosos como cuestionarios, pruebas de hipótesis, etc. El cual es constructo del investigador que otorga la posibilidad de que se pueda usar en investigaciones similares (Ñaupas & Mejía, 2011. p.126)

El tipo de investigación del estudio, de acuerdo a su tendencia, es investigación cuantitativa propositiva, ya que la investigación requirió de la recopilación y análisis de datos numéricos que se obtuvieron al aplicar instrumentos de medición. Según su profundidad, a sido investigación descriptiva; porque describimos la implementación del cuadro de mando integral para el crecimiento empresarial.

Diseño de la investigación.

El diseño de nuestra investigación es no experimental transversal, debido a que no manipulamos deliberadamente nuestras variables, lo que hemos hecho es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para posteriormente analizarlos. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Métodos de investigación

Método

Para la elaboración de nuestra investigación, con la finalidad de lograr obtener resultados seguros, se aplicó los siguientes métodos: Inductivo – Deductivo.

“Es inductivo ya que inicia de premisas particulares a obtener conclusiones generales” (Abreu, 2014, p.200). Es decir, identificando la situación actual de CM ASESORES S.A.C. mediante un preciso análisis del crecimiento empresarial y de los indicadores de las capacidades de las cuatro perspectivas del Cuadro de mando Integral, lo cual permitió formular una propuesta de mejora relacionado a los problemas de crecimiento empresarial identificados.

“Deductivo, porque dentro de las premisas se encuentra la conclusión, ya que la propuesta elaborada ha sido para dar solución cada problema” (Abreu, 2014, p,200). Ya que cada problema que se desglosa del crecimiento empresarial se solucionó con el Cuadro de Mando Integral en CM ASESORES Y CONSULTORES S.A.C.

2.2. Población y muestra

Población

La población fue conformada por el 100% de los integrantes de la organización, los cuales son gerentes, administradores o representantes legales. Con respecto a la población es un total 66 trabajadores y clientes.

Criterios de inclusión

- Trabajadores que vienen laborando más de tres años.
- Trabajadores en pleno ejercicio de sus funciones.
- Trabajadores con la disposición en participar en la investigación.

Criterios de exclusión

- Trabajadores laborando menos de un año
- Trabajadores que no se encontraron en pleno ejercicio de sus funciones
- Trabajadores sin disposición a participar en esta investigación.

2.3. Variables, Operacionalización

Variable Independiente : Cuadro de Mando Integral

Kaplan, Norton (2009), “Señala que “El cuadro de mando integral es el proceso que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados”. En este sentido, se considera que el cuadro de mando integral es un sistema de medición y gestión estratégica” (p.17).

Variable dependiente : Crecimiento Empresarial

Blázquez, Dorta, Verona (2006) es el proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovido por el espíritu emprendedor del directivo, según el cual, la empresa se ve compelida a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos, realizando para ello cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas; todo lo cual debe venir avalado por la capacidad financiera de la empresa que permita, a través de dicho proceso, obtener una competitividad perdurable en el tiempo.

Tabla 1*Variable independiente Cuadro de mando integral*

Variable	Dimensión	Indicadores	Instrumento	Técnica
CUADRO DE MANDO INTEGRAL	PERSPECTIVA FINANCIERA	ACTIVO TOTAL NETO	FICHA DE COTEJO	ANALISIS DOCUMENTAL
		RATIO DE LIQUIDEZ	FICHA DE COTEJO	ANALISIS DOCUMENTAL
		COSTOS Y GASTOS POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD	FICHA DE COTEJO	ANALISIS DOCUMENTAL
		ROA	FICHA DE COTEJO	ANALISIS DOCUMENTAL
	PERSPECTIVA RELACIONADA A PROCESOS INTERNOS	TIEMPO DE ENTREGA A CLIENTES	FICHA DE COTEJO	ANALISIS DOCUMENTAL
		CAPACIDAD DE RESPUESTA DEL PERSONAL	FICHA DE COTEJO	ANALISIS DOCUMENTAL
		CARTERA DE PEDIDOS PENDIENTES	FICHA DE COTEJO	ANALISIS DOCUMENTAL
	PERSPECTIVA RELACIONADA A CLIENTES	VOLUMEN DE VENTAS	FICHA DE COTEJO	ANALISIS DOCUMENTAL
		SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	CUESTIONARIO	ENCUESTA
	PERSPECTIVA RELACIONADA A CRECIMIENTO Y DESARROLLO	Nº DE CAPACITACIONES	FICHA DE COTEJO	ANALISIS DOCUMENTAL
		NUMERO DE SUGERENCIAS INNOVADORAS	FICHA DE COTEJO	ANALISIS DOCUMENTAL
		SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR	CUESTIONARIO	ENCUESTA

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2*Variable dependiente Crecimiento empresarial*

Variable	Dimensión	Indicadores	Instrumento	Técnica
CRECIMIENTO EMPRESARIAL	EMPRESARIAL	MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	FICHA DE COTEJO	ANALISIS DOCUMENTAL
		MARGEN DE RENTABILIDAD	FICHA DE COTEJO	ANALISIS DOCUMENTAL
		MARGEN EBIT	FICHA DE COTEJO	ANALISIS DOCUMENTAL
		ROA	FICHA DE COTEJO	ANALISIS DOCUMENTAL
		ROE	FICHA DE COTEJO	ANALISIS DOCUMENTAL
		RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO	FICHA DE COTEJO	ANALISIS DOCUMENTAL
		GRADO DE PROPIEDAD	FICHA DE COTEJO	ANALISIS DOCUMENTAL
		ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	FICHA DE COTEJO	ANALISIS DOCUMENTAL
		ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO	FICHA DE COTEJO	ANALISIS DOCUMENTAL
		LIQUIDEZ CORRIENTE	FICHA DE COTEJO	ANALISIS DOCUMENTAL
		PRUEBA ÁCIDA	FICHA DE COTEJO	ANALISIS DOCUMENTAL
CAPITAL DE TRABAJO	FICHA DE COTEJO	ANALISIS DOCUMENTAL		

Fuente: Elaboración propia

A continuación, explicamos todas las técnicas e instrumentos que utilizamos:

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

Observación: A través de esta técnica se pudo identificar las condiciones reales en las que se manifiesta el conjunto de acciones del crecimiento empresarial, también mediante los documentos de la empresa, tuvimos la posibilidad de observar la situación financiera y económica de la empresa (Malhotra, 2008, p.88).

Encuesta

“Es un documento físico, elaborado en base a preguntas de carácter abierto, cerrado, o ambos; que tiene como finalidad la recolección información sobre el interés de conocimiento del investigador” (Malhotra, 2008, p.88).

- En la técnica mencionada se utilizó el instrumento Cuestionario para la variable cuadro de mando integral, se realizó para analizar un indicador de los cuatro grupos de las perspectivas, formando parte de procesos internos y perspectiva del cliente para detectar la satisfacción el cual está conformado por una pregunta generalizada (Malhotra, 2008, p.88).

Análisis documental

Con esta técnica examinamos cada documento de balance general y estados de resultados en el cual identificamos los datos necesarios que se usaron en cada formula de crecimiento empresarial y del cuadro de mando integral (Malhotra, 2008, p.90).

Ficha de Cotejo

Este instrumento permitirá evaluar y describir el comportamiento de cada ratio de la empresa mediante la exploración y registro de sucesos realizados en los procesos de la organización (Malhotra, 2008, p.90).

2.5. Procedimientos de análisis de datos

Para reunir los datos necesarios para el estudio, se solicitará al gerente general un permiso previo en horarios coordinados con los trabajadores. El procedimiento para la recolección de datos utilizados en la investigación fue el siguiente:

El primer paso es la exploración, el cual se dio cuando se analizó el escenario de la investigación, en este caso se visitó la empresa CM ASESORES con el propósito de coordinar la realización de la presente investigación

El segundo paso fue la integración, la cual se dio con una evaluación diagnóstica de la empresa CM ASESORES. El desarrollo de la investigación se realizó de la siguiente manera:

- a) Se planificó las actividades desarrolladas para realizar las guías de observación y cuestionario.
- b) Se solicitaron los balances generales del periodo 2015 y 2016 con los estados de resultados y se aplicaron las fichas de cotejo.
- c) Se aplicó cuestionario.
- d) Se tabuló los datos y se analizó la información.
- e) Se concluyó dando las observaciones respectivas.

para finalizar se seleccionó un software estadístico en el cual se digitó los datos obtenidos para hacer a la tabulación con la finalidad de obtener cuadros, gráficos como resultado de la aplicación de instrumentos. Se realizó una cuantificación de las respuestas obtenidas de nuestra muestra, así como la tabulación y análisis de los mismos.

2.6. Aspectos éticos

El fundamento ético es una garantía en la progresión de una organización de investigación y un conocimiento en la evaluación de la utilización constante de las técnicas de investigación con enfoques de examen para la planificación y la junta de datos. En el momento en que se examinó la prudencia en la investigación, hay puntos de vista que ayudan a posiciones particulares, desde la no utilización de las medidas, a otras que apuntan a la evaluación con opciones poco claras desde la investigación. La metodología de evaluación de la investigación constante, para proponer las estructuras de examen sin versatilidad y resolución, comprometiendo la idea, lo adaptable y lo frágil para contextualizar las maravillas del examen. Esto impacta la meticulosidad para adquirir un indicador, ya que no se trata solo de la adherencia a las pautas y los estándares creados, sino que está relacionado con la seguridad y la solidez del trabajo realizado por el trabajo de examen que lo hace novedoso (Noreña, Alcaráz, Rojas, y Rebolledo, 2012, pp. 3-4).

2.7. Criterios de Rigor científico

En la investigación se tomaron en cuenta los siguientes criterios de rigor científico:

Fiabilidad: La confiabilidad sugiere la posibilidad de replicar las reflexiones, es decir, que un examinador utiliza sistemas o técnicas comparables de acumulación de datos como otro y adquiere resultados equivalentes. Esta norma garantiza que los resultados hablan de algo real e inequívoco, y que las reacciones adecuadas dadas por los individuos se auto gestionan de los estados de la investigación.

Validez: La legitimidad da un registro de la dimensión de consistencia con la que se exhibe la variable investigada y se puede obtener a través de algunas estrategias, entre las que se encuentran el refinamiento entre diversos expertos.

Credibilidad: El establecimiento de la legitimidad o la estimación de la situación, también llamada realidad, es un elemento fundamental, ya que permite la prueba de factores, tal como los ven los sujetos y en este examen tiende a ser valorado.

Relevancia: La importancia significativa mayor a comparación con otros elementos con similares aspectos de situación.

El juicio de expertos es un instrumento, en el que consiste en una opinión informada y valorativa externa por parte de especialistas, sobre la consistencia del contenido de un cuestionario. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014).

CAPÍTULO III.

RESULTADOS

3.1. Tablas y Figuras

Diagnóstico Del Crecimiento Empresarial De La Empresa Cm Asesores Y Consultores S.A.C.

Tabla 3

Margen de utilidad bruta de la empresa CM ASESORES CHICLAYO 2015,2016.

MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	MARGEN DE UTILIDAD BRUTA
2015	2016
1.72%	39.67%

De lo anterior podemos inferir que en el año 2015 y 2016, las utilidades brutas obtenidas después de descontar los costos de ventas fueron del 1,72% y 39.67% respectivamente, por cual observamos que existe un aumento para este periodo.

Fuente: Área de contabilidad de la empresa CM ASESORES

Tabla 4

Margen de rentabilidad de la empresa CM ASESORES CHICLAYO 2015,2016.

Margen de rentabilidad	Margen de rentabilidad
2015	2016
2%	2.52%

De lo calculado podemos observar que el margen de rentabilidad fue de 2% en el año 2015 sobre las ventas, es decir por cada 1 sol de ventas tuvieron utilidad de 2 centavos. En el año 2016 obtuvieron 2.52% de utilidad sobre las ventas, es decir por cada 1 sol vendido obtuvieron 2.52 centavos

Fuente: Área de contabilidad de la empresa CM ASESORES

Tabla 5

Margen EBIT de la empresa CM ASESORES CHICLAYO 2015,2016.

Margen EBIT	Margen EBIT
2015	2016
-68%	-86.86%

En el resultado podemos observar un margen EBIT en ambos años negativo, representado por -67.73% en el año 2015 sobre las ventas netas y de -86.86% sobre las ventas netas en el 2016, manteniéndose los cálculos del Margen EBIT debido a que no hay cálculos de impuestos e intereses.

Fuente: Área de contabilidad de la empresa CM ASESORES

Tabla 6

ROA de la empresa CM ASESORES CHICLAYO 2015,2016.

ROA	ROA
2015	2016
-15%	-20%

De lo anterior nos demuestra que se ha obtenido un rendimiento sobre activos negativo de 15% en el 2015 y se mantiene en constante aumento para el año 2016 de -20% de rendimiento sobre activos.

Fuente: Área de contabilidad de la empresa CM ASESORES

Tabla 7

ROE de la empresa CM ASESORES CHICLAYO 2015,2016.

ROE	ROE
2015	2016
-20%	-34%

De lo anterior nos demuestra que se ha obtenido un rendimiento sobre el capital negativo obteniendo -20% en el 2015 y aumentando su negatividad de -34% para el año 2016.

Fuente: Área de contabilidad de la empresa CM ASESORES

Tabla 8

Razón endeudamiento de la empresa CM ASESORES CHICLAYO 2015,2016.

Razón de Endeudamiento	Razón de Endeudamiento
2015	2016
34%	72%

La empresa demuestra que para los años 2015 y 2016 tuvo un indicador de endeudamiento 34% y 72% respectivamente demostrando que el financiamiento de sus activos ha sido por acreedores externos.

Fuente: Área de contabilidad de la empresa CM ASESORES

Tabla 9

Grado de propiedad de la empresa CM ASESORES CHICLAYO 2015,2016.

Grado de Propiedad	Grado de Propiedad
2015	2016
75%	58%

En el año 2015 el activo se ha financiado con 75% de patrimonio mientras que el 25% está conformado por deudas. En el año 2016 el activo se ha financiado con 58% de patrimonio mientras que el 42% está conformado por deudas.

Fuente: Área de contabilidad de la empresa CM ASESORES

Tabla 10

Endeudamiento a corto plazo de la empresa CM ASESORES CHICLAYO 2015,2016.

Endeudamiento a Corto Plazo	Endeudamiento a Corto Plazo
2015	2016
12%	36%

Los indicadores de endeudamiento a corto plazo de 12% para el año 2015 y 36% para el 2016 expresa que la empresa ha aumentado su financiamiento externo para un año.

Fuente: Área de contabilidad de la empresa CM ASESORES

Tabla 11

Endeudamiento a largo plazo de la empresa CM ASESORES CHICLAYO 2015,2016.

Endeudamiento a Largo Plazo	Endeudamiento a Largo Plazo
2015	2016
0	0

Los indicadores de endeudamiento a largo plazo de 0% para el año 2015 y 0% para el 2016 expresa que la empresa no tiene financiamiento externo mayor a 3 años.

Fuente: Área de contabilidad de la empresa CM ASESORES

Tabla 12

Liquidez corriente de la empresa CM ASESORES CHICLAYO 2015,2016.

Liquidez Corriente	Liquidez Corriente
2015	2016
1.54	0.63

En el año 2015 la empresa la capacidad de pagar a corto plazo por cada sol de deuda S/. 1.54, en cambio para el 2016 sólo tiene capacidad de pago de S/. 0.63 por cada sol de deuda a corto plazo.

Fuente: Área de contabilidad de la empresa CM ASESORES

Tabla 13

Prueba ácida de la empresa CM ASESORES CHICLAYO 2015,2016.

Prueba Ácida	Prueba Ácida
2015	2016
1.54	0.63

En el año 2015 la empresa tuvo la capacidad de poder pagar S/. 1.54 por cada sol de deuda sin necesidad de la realización de sus inventarios, en cambio para el 2016 sólo tiene capacidad de pago de S/. 0.63 por cada sol de deuda, pero como podemos observar no hay inventarios que se puedan transformar en efectivo y no cubre sus deudas a corto plazo.

Fuente: Área de contabilidad de la empresa CM ASESORES

Tabla 14

Capital de trabajo de la empresa CM ASESORES CHICLAYO 2015,2016.

Capital de Trabajo	Capital de Trabajo
2015	2016
9076.86	-13529.12

Se puede observar de los cálculos que el capital de trabajo del 2015 era de S/. 9,076.86 en el año 2015 teniendo una considerable disminución mostrando un indicador de capital de trabajo en el 2016 de S/. -13,529.1.

Fuente: Área de contabilidad de la empresa CM ASESORES

Los indicadores para el diagnóstico necesitaran información la cual se encuentra en los documentos contables de la empresa, por ello lo realizamos mediante un análisis documental.

Tabla 15

Balance general cm asesores y consultores periodo 2015, 2016

2015		2016	
ACTIVO:		ACTIVO:	
ACTIVO CORRIENTE		ACTIVO CORRIENTE	
Caja y Bancos	9,469.49	Caja y Bancos	6,117.16
Cuentas por Cobrar Comerciales	5,605.00	Cuentas por Cobrar Comerciales	0.00
Suministros Diversos	16,985.00	Suministros Diversos	16,985.00
Cargas Diferidas	290	Cargas Diferidas	290
-----		-----	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	32,349.49	TOTAL ACTIVO CORRIENTE	23,392.16
ACTIVO FIJO NETO		ACTIVO FIJO NETO	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	230,107.09	Inmuebles, Maquinaria y Equipo	198,980.00
Depreciación Acumulada	-10,743.00	Depreciación Acumulada	-10,743.00
Intangibles	0	Intangibles	31,128.00
TOTAL ACTIVO FIJO	219,364.09	TOTAL ACTIVO FIJO	219,365.00
-----		-----	
TOTAL ACTIVO	251,713.58	TOTAL ACTIVO	242,757.16
PASIVO		PASIVO	
PASIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Sobregiros y Préstamos Bancarios	0	Tributos por pagar	36,921.28
Tributos por pagar	20,977.63	Remuneraciones por pagar	0
Proveedores	2,295.00		
TOTAL PASIVO CORRIENTE	23,272.63	TOTAL PASIVO CORRIENTE	36,921.28
PASIVO NO CORRIENTE		PASIVO NO CORRIENTE	
Cuentas por pagar Diversas	40,000.00	Cuentas por pagar Diversas	65,000.00
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	40,000.00	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	65,000.00
-----		-----	
TOTAL PASIVO	63,272.63	TOTAL PASIVO	101,921.28
PATRIMONIO:		PATRIMONIO:	
Capital Social	261,510.00	Capital Social	261,510.00
Resultados Acumulados	-34,918.00	Resultados Acumulados	-73,068.14
Resultado del Ejercicio	-38,151.05	Resultado del Ejercicio	-47,605.98
-----		-----	
TOTAL PATRIMONIO	188,440.95	TOTAL PATRIMONIO	140,835.88
-----		-----	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	251,713.58	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	242,757.16

Tabla 16.*Estados de ganancias y pérdidas CM Asesores y Consultores S.A.C. al 31 de diciembre del 2015***2015**

VENTAS	56326.86
DESCUENTOS	1.36
VENTAS NETAS	56328.22
COSTO DE VENTAS	
COSTO DE VENTAS	
TOTAL COSTO DE VENTAS	-55359.4
UTILIDAD BRUTA	968.82
GASTOS OPERATIVOS	0
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-36906.22
GASTO DE VENTAS	-2202.99
GASTOS FINANCIEROS	-10.66
UTILIDAD DE OPERACIÓN	-38151.05
INGRESOS FINANCIEROS	0
OTROS INGRESOS	0
OTROS EGRESOS	0
DIFERENCIA DE CAMBIO	0
RESULTADO POR EXPOSICION A INFLACION	0
RESULTADO ANTES DEL IMPORTE A LA RENTA	-38151.05
IMPUESTO A LA RENTA	0
RESULTADO DEL EJERCICIO	-38151.05

Fuente: Área de contabilidad de la empresa CM ASESORES

Tabla 17.*Estados de ganancias y pérdidas CM Asesores y Consultores S.A.C. al 31 de diciembre del 2016*ESTADOS DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS CM ASESORES Y CONSULTORES S.A.C. AL
31 DE DICIEMBRE DEL 2016

2016	
VENTAS:	
Ventas	54,805.74
Descuentos, rebajas y bonificaciones	<u>0.00</u>
Ventas netas	54,805.74
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas	<u>33,066.14</u>
Total costo de ventas	33,066.14
UTILIDAD BRUTA	21,739.60
Gastos Operativos	0.00
Gastos Administrativos	68,812.52
Gastos de Ventas	-533.06
Gastos Financieros	0.00
UTILIDAD DE OPERACION	47,605.98
Ingresos financieros	0.00
Otros ingresos	0.00
Otros Egresos	0.00
Diferencia de Cambio	0.00
Resultado por Exposición a Inflación	0.00
RESULTADO ANTES DE IMPTO RENTA	47,605.98
Impuesto a la renta	<u>0.00</u>
RESULTADO DEL EJERCICIO	<u>47,605.98</u>

Fuente: Área de contabilidad CM ASESORES

3.2. Discusión de resultados

De los resultados encontrados aceptamos la hipótesis alternativa general que establece que la implementación del Cuadro De Mando Integral permitirá el aumento del crecimiento empresarial de Cm Asesores y consultores S.A.C 2017.

Estos resultados tienen relación con Revilla (2012) quienes dicen que la empresa debe lograr los menores costos posibles, lo cual se ha considerado como un objetivo medido con su respectivo indicador ya que de esta manera el control permitirá el cumplimiento de lo propuesto.

Estamos en desacuerdo con Cuba, Carbonell (2016) ya que en su diseño de cuadro de mando integral inserto 40 indicadores y ello no es correcto porque un cmi debe ser de interpretación rápida y de uso ágil, en la actualidad se usa un máximo de 4 indicadores por perspectiva hasta en las grandes empresas, por esta razón lo refutamos.

Nuestros resultados tienen relación con Vásquez (2015) porque la gestión estratégica en la pyme debe tener como herramienta el Balanced ScoreCard el cual implanta medidores cuantificados necesarios para lograr cada objetivo planeado.

Según los resultados obtenidos afirmamos nuestro acuerdo con Alfaro, Córdor (2015) quien al diagnosticar que la empresa óptica no tenía forma de direccionar y controlar los objetivos y estrategias para encaminarse hacia la visión tuvo que implementar el cmi porque es el sistema correcto para redirigirse y recuperar el enfoque hacia el logro de objetivos establecidos.

Al existir un plan estratégico en la empresa Cm asesores hemos establecido el CMI con indicadores según los objetivos existentes, por ello estamos de acuerdo con Sosa (2016) ya que propuso un plan estratégico controlado mediante el sistema CMI lo cual mejorara la gestión.

El desarrollo del plan estratégico se logra con el CMI, así lo demuestra los resultados, por tal razón consideramos que medina (2014) tiene en parte relación con

nuestra investigación porque el cmi contribuirá de manera precisa la información que será útil para tomar las mejores decisiones de gestión.

Conforme a lo hallado encontramos que los indicadores deben estar adaptándose constantemente al cambio por ello no estamos de acuerdo con millones (2012) quien uso Windows XP para su sistema CMI, es inaceptable usar sistemas operativos desactualizados ya que pone en total riesgo la competitividad empresarial y el estancamiento de información por la incompatibilidad.

3.3. Aporte científico

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

Luego de aplicar el diagnostico a la empresa vemos que su situación no es favorable ya que sus ingresos son bajos, por lo tanto es importante aumentar los clientes y al mismo tiempo brindar servicio de calidad a los clientes actuales, también detectamos falta de control en el cumplimiento de objetivos del plan estratégico existente ya que no han medido sus avances durante el tiempo, por ello proponemos los siguientes indicadores adecuados para su respectivo control que conllevara a lograr los objetivos de la empresa.

Visión

Para el año 2020 en CM Asesores y Consultores S.A.C. seremos reconocidos a nivel nacional como una de las mejores empresas consultoras por nuestro proceder eficiente de buena calidad en cada servicio que daremos, contribuyendo con el crecimiento empresarial y el bienestar de la sociedad.

Misión

Constituirnos como la empresa de asesoría y consultoría a nivel nacional de manera integrada contribuyendo a entregar conocimiento e información valiosa a los ejecutivos líderes de las empresas que son clientes.

Objetivos

- Tener el mejor prestigio en asesoría y consultoría empresarial
- Ser una empresa ágil y adaptable al cambio
- Mejorar la rentabilidad de la empresa
- Tener eficiencia en la productividad
- Cumplir con todos los servicios de la mejor manera para satisfacer a los clientes
- Incrementar las ventas
- Mantener a todo el personal capacitado y actualizado.
- Tener los trabajadores satisfechos.

Para construir el cuadro de mando integral primero distribuiremos los objetivos en las 4 perspectivas:

a) Perspectiva financiera

Objetivos:

- Tener el mejor prestigio en asesoría y consultoría empresarial.
- Ser una empresa ágil y adaptable al cambio.
- Mejorar la rentabilidad de la empresa.

b) Perspectiva de procesos internos

Objetivo:

- Tener eficiencia en la productividad.

c) Perspectiva del cliente

Objetivo:

- Cumplir con todos los servicios de la mejor manera para satisfacer a los clientes.
- Incrementar las ventas.

d) Perspectiva de crecimiento y desarrollo

Objetivo

- Mantener a todo el personal capacitado y actualizado.
- Tener los trabajadores satisfechos

A continuación, cada objetivo será convertido en indicadores cuantitativos para una medición precisa plasmará en 3 colores para su mejor comprensión.

Significado de cada color:

ROJO : Mínimo, está muy lejos de la meta

AMARILLO: Regular, cerca de la meta

VERDE : Mantiene o supera todas las expectativas de la meta establecida

a) Perspectiva financiera

Objetivo:

Tener el mejor prestigio en asesoría y consultoría empresarial

Indicador:

Lo obtendremos mediante la medición del valor de los activos libres de deuda usando la fórmula del activo total neto

$$(VENTAS + OTROS INGRESOS) - (COSTO DE VENTAS + GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS)$$


Activo Neto Total				
				
FICHA DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES				
CM ASESORES Y CONSULTORES S.A.C.				
TÍTULO	Activo Total Neto			
OBJETIVO	Tener el mejor prestigio en asesoría y consultoría empresarial			
FUENTE	Departamento de Contabilidad			
CLASE DE INDICADOR				
FINANCIERO	x	PROCESOS	CLIENTES	APRENDIZAJE
RESPONSABLE	Jefe de Contabilidad		RECURSO	Balance General
UNIDAD DE MEDIDA	TIPO	RECOLECCION	REVISION	
Cantidad	Prestigio	MENSUAL	Anual	
METAS		SEMAFORO		
AÑO	VALOR	ROJO	AMARILLO	VERDE
2017	30000	10000	20000	30000
FORMULA CÁLCULO				
(VENTAS + OTROS INGRESOS) - (COSTO DE VENTAS + GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS)				
USUARIOS				
Gerencia, Administración.				
OBSERVACIONES				

Figura 1: Indicador activo total neto.

Vemos que para lograr el objetivo de tener el mejor prestigio en Asesoría y Consultoría empresarial se usara el indicador del Activo Total Neto, la fuente será el departamento de contabilidad, el responsable es el jefe de contabilidad, el recurso es el Balance General, la unidad de medida es cantidad, la recolección es en periodo mensual, la revisión es anual, la meta para el año 2017 es 30000 donde el sistema de alerta semáforo indicara Rojo si el valor es menor a 20000, Amarillo si es menor a 30000 y Verde si es mayor a 30000. Los únicos usuarios serán Gerencia y Administración.

Fuente: Elaboración propia.



Figura 2: Flujograma Activo total neto

Elaboración propia. Según observamos en el flujograma el proceso inicia con los datos extraídos del sistema contable CONCAR el cual da 4 Números siendo Ventas, Otros ingresos, Costo de ventas, Gastos administrativos. Luego esos datos son colocados en un algoritmo para tener de resultado el activo total neto, después de obtener el resultado se plasmará el dato en el Cuadro de mando integral en la perspectiva financiera, y al final el gerente tendrá la opción de insertar un Feedback y así administración pueda mantener el equilibrio y dirección de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Ratio de Liquidez

	FICHA DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES			
	CM ASESORES Y CONSULTORES S.A.C.			
TÍTULO				RATIO DE LIQUIDEZ
OBJETIVO				Ser una empresa ágil y adaptable al cambio
FUENTE				Departamento de Contabilidad
INDICADOR				
FINANCIERO	x	PROCESOS	CLIENTES	APRENDIZAJE
RESPONSABLE	Jefe de contabilidad		RECURSO	Balance General
UNIDAD DE MEDIDA		TIPO		RECOLECCION
Porcentaje		Agilidad		Mensual
METAS		SEMÁFORO		
AÑO	VALOR	ROJO	AMARILLO	VERDE
2017	2	1	1.5	2
FORMULA CÁLCULO				
Activo Corriente / Pasivo Corriente				
USUARIOS				
Gerencia, Administración.				
OBSERVACIONES				

Figura 3: Indicador ratio de liquidez.

Vemos que para lograr el objetivo de ser una empresa ágil y adaptable al cambio se usará el indicador del Ratio de liquidez, la fuente será el Departamento de contabilidad, el responsable será el jefe de contabilidad, el recurso será el Balance General, la unidad de medida es porcentaje, la recolección es en periodo mensual, la revisión es anual. La meta para el año 2017 será de 2, el sistema de alarma indicará Rojo cuando el valor sea menor a 1.5, Amarillo cuando sea menor a 2 y Verde cuando sea mayor a 2. Los únicos usuarios serán Gerencia y Administración.

Fuente: Elaboración propia.

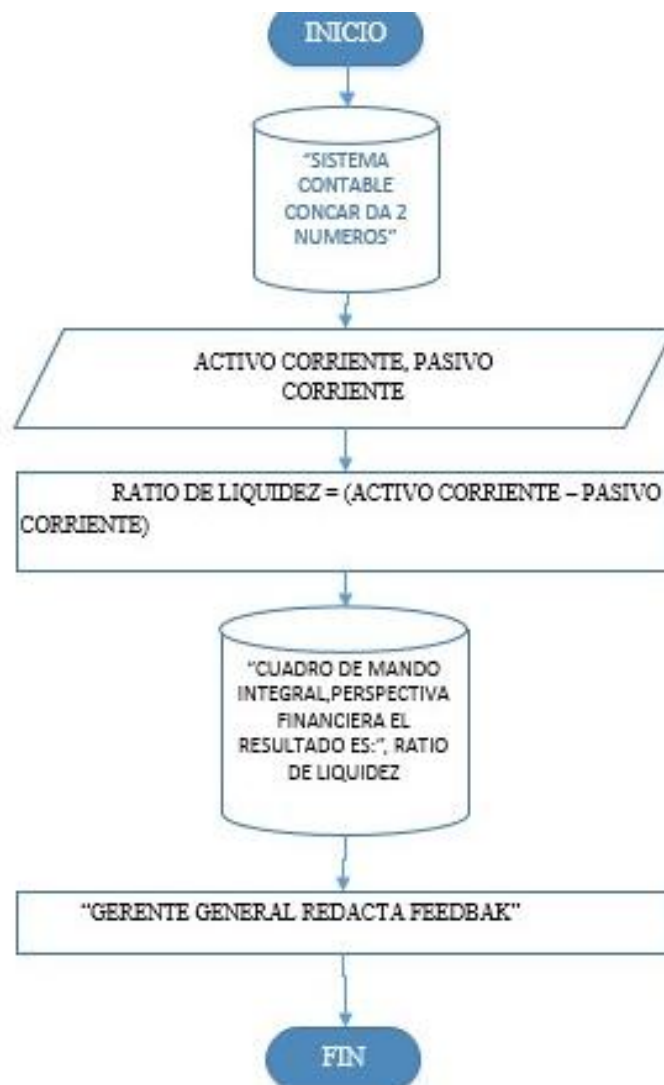


Figura 4: Flujograma Ratio de liquidez

Elaboración propia. De la observación en el flujograma. el proceso inicia con los datos extraídos del sistema contable CONCAR el cual da 2 Números siendo Activo Corriente y Pasivo Corriente. Luego esos datos son colocados en un algoritmo para tener de resultado el Ratio de Liquidez, después de obtener el resultado se plasmará el dato en el Cuadro de mando integral en la perspectiva financiera, y al final el gerente tendrá la opción de insertar un Feedback y así administración pueda mantener el equilibrio y dirección de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo con el objetivo al mencionar que la empresa debe ser adaptable al cambio, proponemos que esto se logrará controlando el indicador de costos y gastos por centro de responsabilidad ya que, al tener costos y gastos bajos, será factible afrontar cambios.

Costos y gastos por centro de responsabilidad = TOTAL DE COSTOS + TOTAL DE GASTOS.


Costos y Gastos				
	FICHA DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES			
	CM ASESORES Y CONSULTORES S.A.C.			
	TÍTULO	Costos y Gastos		
OBJETIVO	Ser una empresa ágil y adaptable al cambio			
FUENTE	Departamento de Contabilidad			
INDICADOR				
FINANCIERO	x	PROCESOS	CLIENTES	APRENDIZAJE
RESPONSABLE	Jefe de contabilidad		RECURSO	Balance General y Estados de Resultados
UNIDAD DE MEDIDA	TIPO		RECOLECCION	REVISION
Cantidad	Adaptación al Cambio		Mensual	Anual
METAS		SEMÁFORO		
AÑO	VALOR	ROJO	AMARILLO	VERDE
2017	57000	85000	70000	57000
FORMULA CÁLCULO				
USUARIOS				
Gerencia, Administración.				
OBSERVACIONES				

Figura 5: Indicador costos y gastos.

Vemos que para lograr el objetivo de que la empresa sea adaptable al cambio se usará el indicador de costos y gastos, la fuente será el Departamento de contabilidad, el responsable será el jefe de contabilidad, el recurso será el Balance General, la unidad de medida es cantidad, la recolección es en periodo mensual, la revisión es anual. La meta para el año 2017 será de 57000 soles, el sistema de alarma indicará Rojo cuando el valor máximo sea igual o mayor a 85000 soles, Amarillo cuando sea menor en 70000 soles y Verde cuando sea menor a 57000 soles. Los únicos usuarios serán Gerencia y Administración.

Fuente: Elaboración propia.

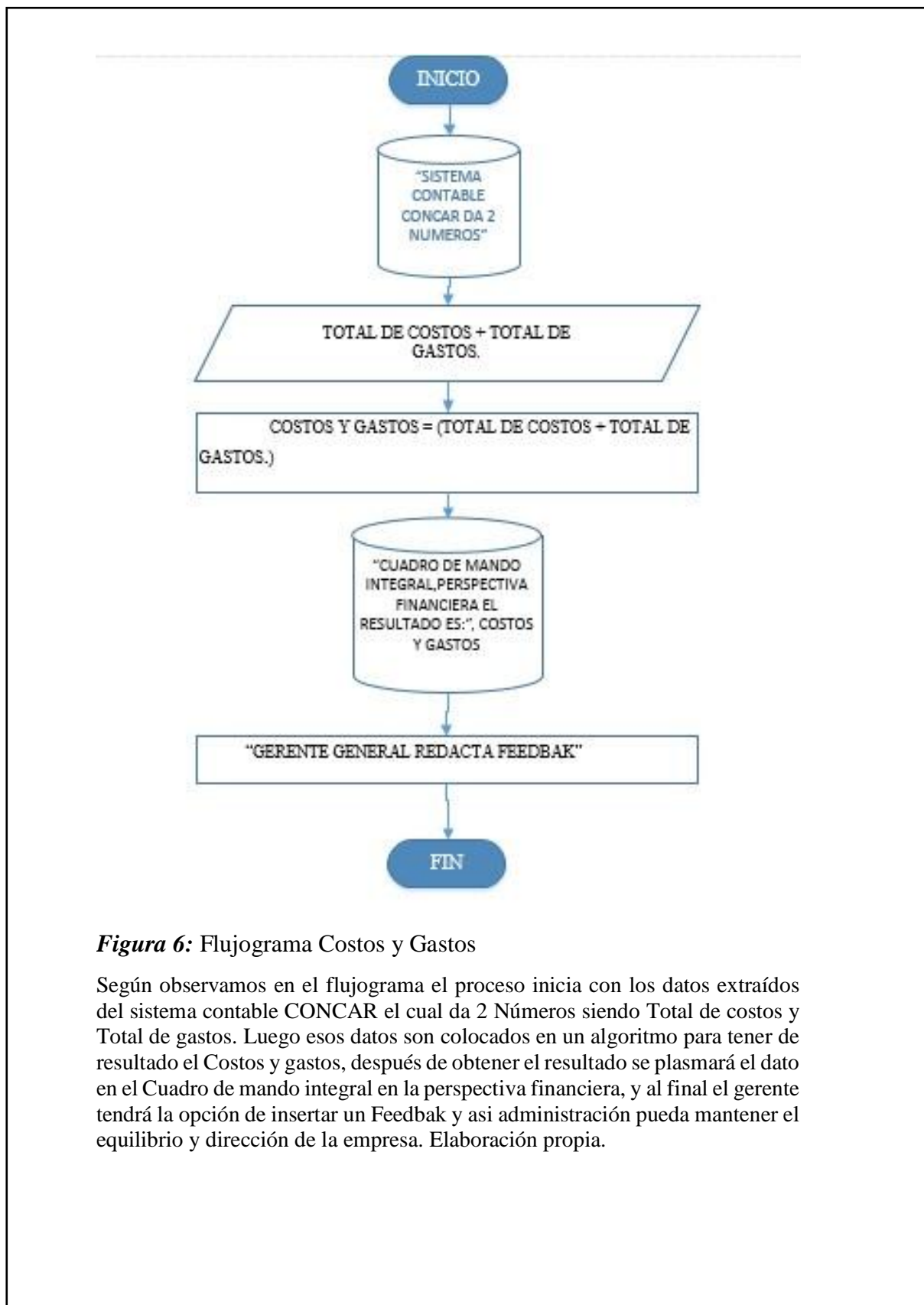


Figura 6: Flujograma Costos y Gastos

Según observamos en el flujograma el proceso inicia con los datos extraídos del sistema contable CONCAR el cual da 2 Números siendo Total de costos y Total de gastos. Luego esos datos son colocados en un algoritmo para tener de resultado el Costos y gastos, después de obtener el resultado se plasmará el dato en el Cuadro de mando integral en la perspectiva financiera, y al final el gerente tendrá la opción de insertar un Feedback y así administración pueda mantener el equilibrio y dirección de la empresa. Elaboración propia.

Objetivo:

Mejorar la rentabilidad de la empresa.

Indicador:

Para medir la rentabilidad de la empresa calcularemos los beneficios obtenidos de los activos mediante el indicador ROA.

$$ROA = (UTILIDAD / ACTIVO TOTAL) \times 100$$

ROA

FINANCIERO		x		PROCESOS		CLIENTES		APRENDIZAJE			
TÍTULO		ROA									
OBJETIVO		Mejorar la rentabilidad de la empresa.									
FUENTE		Departamento de Contabilidad									
INDICADOR											
RESPONSABLE		Jefe de Contabilidad				RECURSO				Balance General y Estados de Resultados	
UNIDAD DE MEDIDA		Porcentaje		TIPO		Rentabilidad		RECOLECCION		REVISION	
								Mensual		Anual	
METAS				SEMÁFORO							
AÑO		VALOR		ROJO		AMARILLO		VERDE			
2017		5%		3%		4%		5%			
FORMULA CÁLCULO											
(UTILIDAD / ACTIVO TOTAL) X 100											
USUARIOS											
Gerencia, Administración.											
OBSERVACIONES											

Figura 7: Indicador ROA

Según la imagen que apreciamos donde describe que para lograr el objetivo de mejorar la rentabilidad de la empresa se usará el indicador ROA, la fuente será el departamento de contabilidad, el responsable será el jefe de contabilidad, el recurso es Balance General y Estados de resultados, la unidad de medida es porcentaje, la recolección de datos es en periodo mensual y la revisión es anual. La meta para el año 2017 es 5% donde el sistema de alerta semáforo para el cmi indicara Rojo si el valor es menor a 4%, Amarillo si es menor a 5% y Verde si es mayor o igual a 5%. Los únicos usuarios será Gerencia y Administración.

Fuente: Elaboración propia.

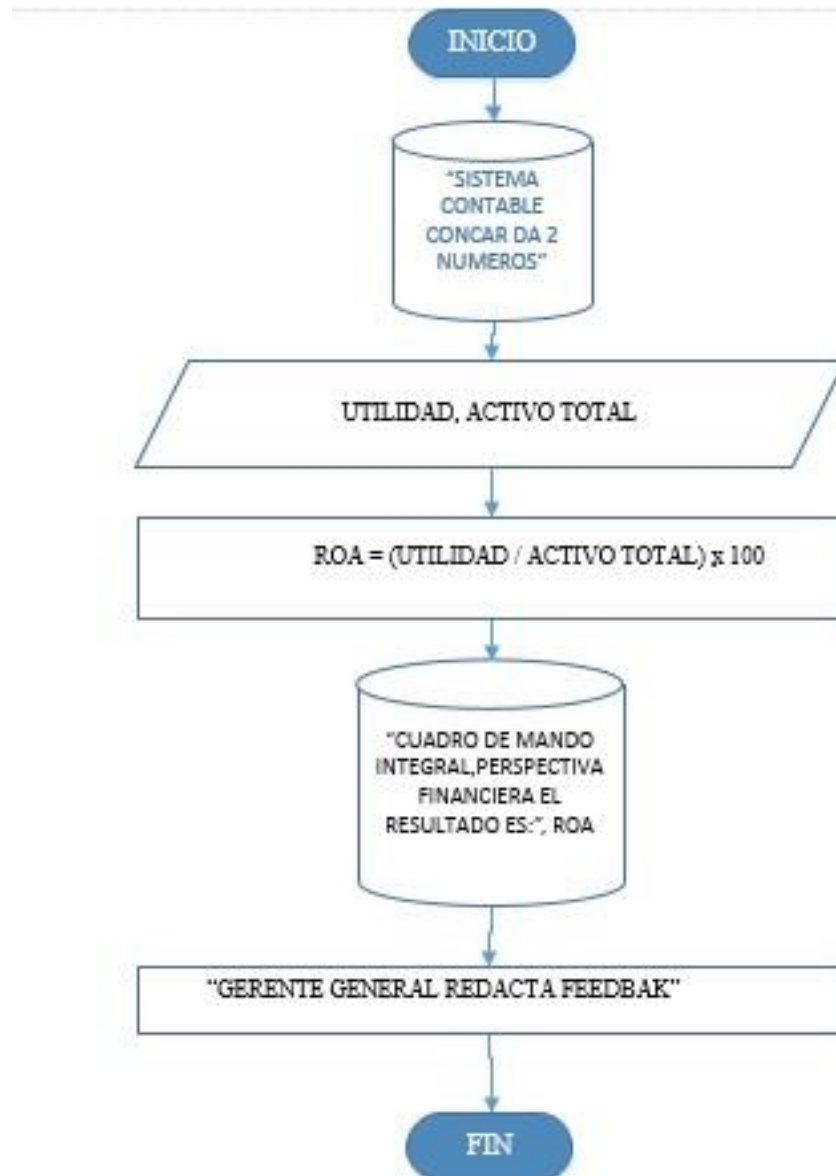


Figura 8: Flujograma ROA

Según observamos en el flujograma el proceso inicia con los datos extraídos del sistema contable CONCAR el cual da 2 Números siendo Utilidad y Activo Total. Luego esos datos son colocados en un algoritmo para tener de resultado el ROA, después de obtener el resultado se plasmará el dato en el Cuadro de mando integral en la perspectiva financiera, y al final el gerente tendrá la opción de insertar un Feedback y así administración pueda mantener el equilibrio y dirección de la empresa. Elaboración propia.

Fuente: Elaboración propia.

b) Perspectiva de procesos internos

Tener eficiencia en la productividad

INDICADOR

La eficiencia se obtendrá a través de reducir el tiempo de entregar el servicio por lo tanto proponemos un indicador que mida e indique el promedio de tiempo de entrega del servicio al cliente usando la siguiente formula

TIEMPO DE ENTREGA A CLIENTES:

Duración de tiempo desde recepción hasta la entrega de servicio1 + duración de tiempo desde recepción hasta la entrega de servicio n) / total de servicios entregados.

Tiempo de entrega a clientes

FICHA DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES				
CM ASESORES Y CONSULTORES S.A.C.				
TÍTULO	Tiempo de Entrega a Clientes			
OBJETIVO	Tener eficiencia en la productividad			
FUENTE	Área de recepción			
CLASE DE INDICADOR				
FINANCIERO	PROCESOS	x	CLIENTES	APRENDIZAJE
RESPONSABLE	Administrador		RECURSO	Reporte de envios
UNIDAD DE MEDIDA	TIPO	RECOLECCION		REVISION
Horas y minutos	Eficiencia	Mensual		Anual
METAS		SEMÁFORO		
AÑO	VALOR	ROJO	AMARILLO	VERDE
2017	48	84	72	48
FORMULA CÁLCULO				
duración de tiempo desde recepción hasta la entrega de servicio1 + duración de tiempo desde recepción hasta la entrega de servicio n) / total de servicios entregados				
USUARIOS				
Gerencia, Administración.				
OBSERVACIONES				

Figura 9 Indicador tiempo de entrega a clientes.

Vemos que, para lograr el objetivo de tener eficiencia en la productividad, la fuente es el área de recepción, el responsable es el administrador, el recurso es el reporte de envíos, la unidad de medida es horas con minutos, la recolección de la información es en periodo mensual y la revisión es anual. La meta para el año 2017 tiene un valor de 48 horas donde el sistema de alerta semáforo del cuadro de mando integral indicara Rojo si el valor es menor a 84 horas, Amarillo si el valor es menor a 72 horas y Verde si el valor es menor a 48 horas. Los únicos usuarios serán Gerencia y administración.

Fuente: Elaboración propia.

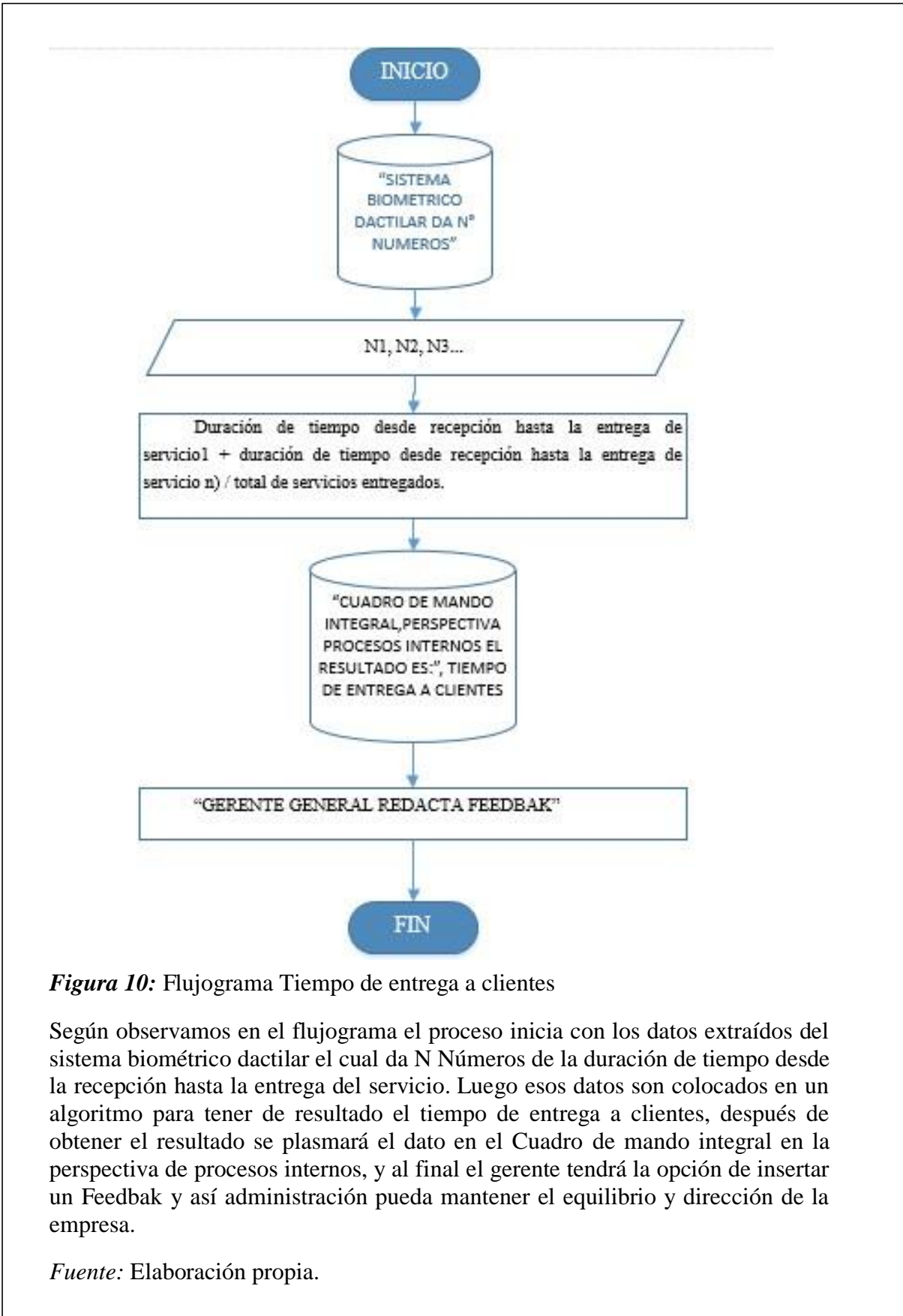


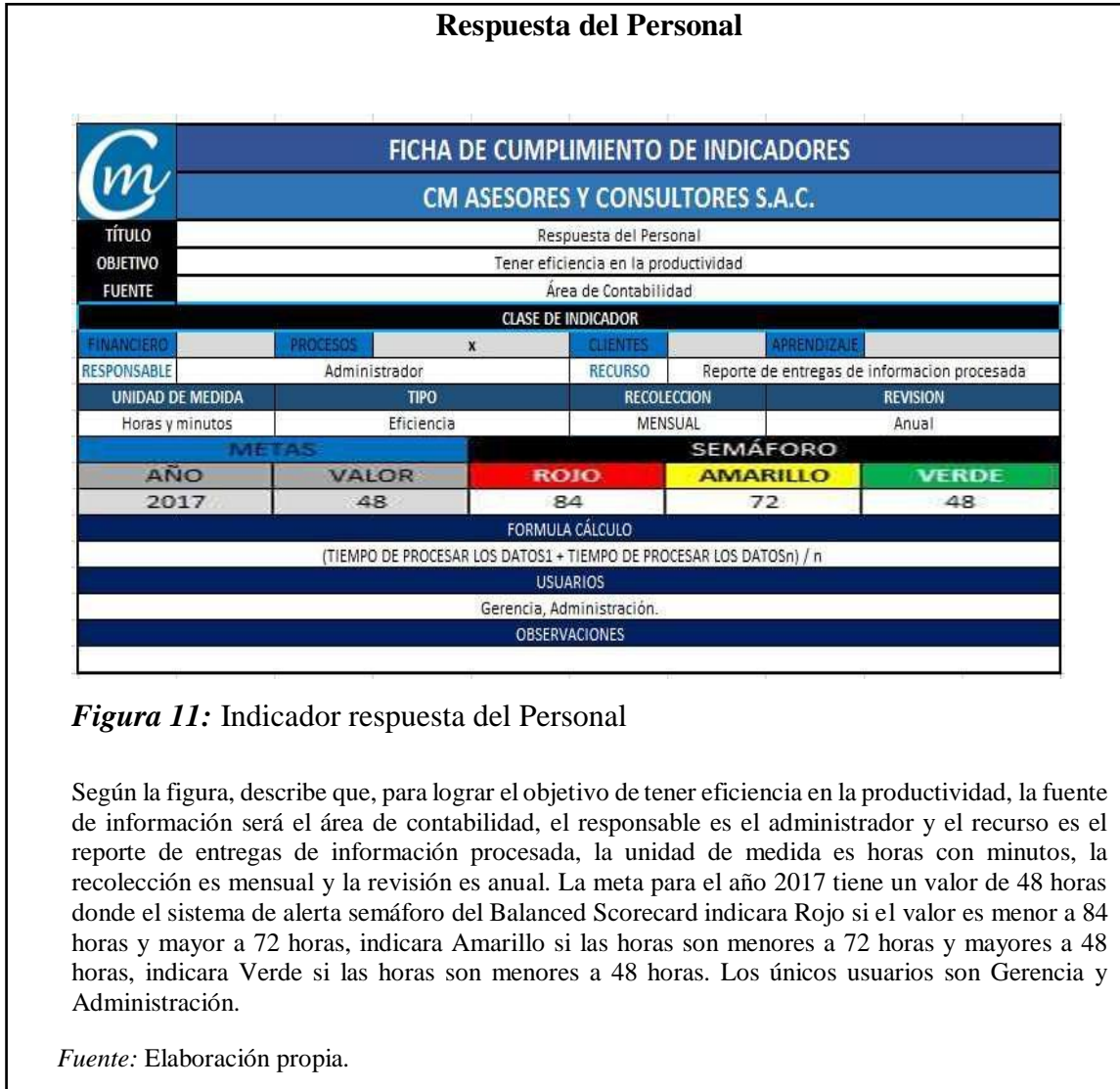
Figura 10: Flujograma Tiempo de entrega a clientes

Según observamos en el flujograma el proceso inicia con los datos extraídos del sistema biométrico dactilar el cual da N Números de la duración de tiempo desde la recepción hasta la entrega del servicio. Luego esos datos son colocados en un algoritmo para tener de resultado el tiempo de entrega a clientes, después de obtener el resultado se plasmará el dato en el Cuadro de mando integral en la perspectiva de procesos internos, y al final el gerente tendrá la opción de insertar un Feedback y así administración pueda mantener el equilibrio y dirección de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

También mediremos la capacidad de respuesta del personal, es decir el tiempo que demoran en procesar los datos.

$$\text{CAPACIDAD DE RESPUESTA DEL PERSONAL} = (\text{TIEMPO DE PROCESAR LOS DATOS}_1 + \text{TIEMPO DE PROCESAR LOS DATOS}_n) / n$$



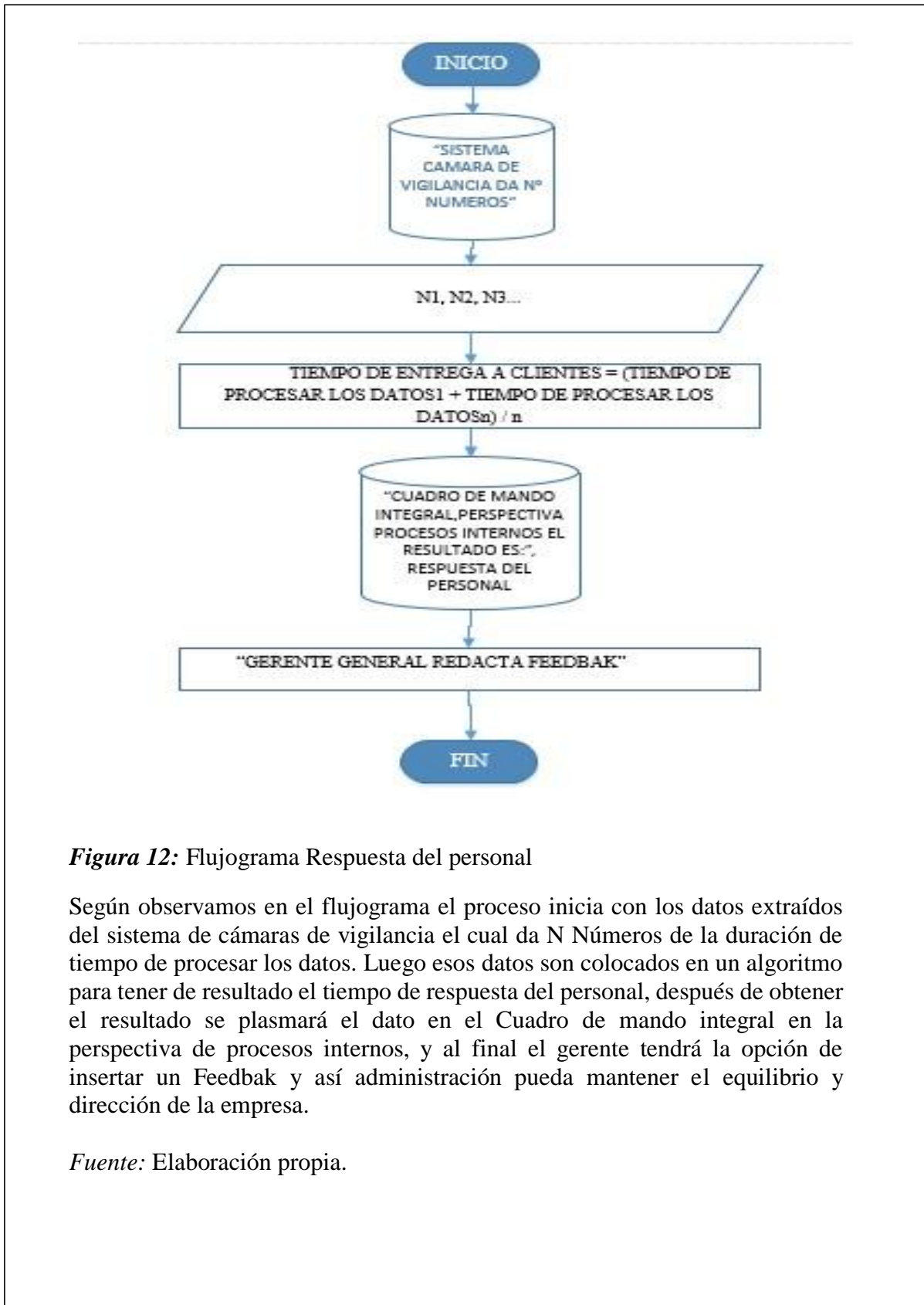


Figura 12: Flujograma Respuesta del personal

Según observamos en el flujograma el proceso inicia con los datos extraídos del sistema de cámaras de vigilancia el cual da N Números de la duración de tiempo de procesar los datos. Luego esos datos son colocados en un algoritmo para tener de resultado el tiempo de respuesta del personal, después de obtener el resultado se plasmará el dato en el Cuadro de mando integral en la perspectiva de procesos internos, y al final el gerente tendrá la opción de insertar un Feedback y así administración pueda mantener el equilibrio y dirección de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Los pedidos pendientes deberán ser registrados y medir la cantidad existente lo cual proponemos para su respectiva regularización.

CARTERA DE PEDIDOS PENDIENTES = TOTAL DE SERVICIOS POR REALIZAR


Pedidos Pendientes				
				
FICHA DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES				
CM ASESORES Y CONSULTORES S.A.C.				
TÍTULO	Pedidos Pendientes			
OBJETIVO	Tener eficiencia en la productividad			
FUENTE	Área de Recepción			
CLASE DE INDICADOR				
FINANCIERO	PROCESOS	x	CLIENTES	APRENDIZAJE
RESPONSABLE	Administrador		RECURSO	Reporte de pedidos pendientes
UNIDAD DE MEDIDA	TIPO	RECOLECCION	REVISION	
Cantidad	Eficiencia	Mensual	Anual	
METAS		SEMÁFORO		
AÑO	VALOR	ROJO	AMARILLO	VERDE
2017	6	12	10	6
FORMULA CÁLCULO				
TOTAL DE SERVICIOS POR REALIZAR				
USUARIOS				
Gerencia, Administración.				
OBSERVACIONES				

Figura 13: Indicador pedidos pendientes

Apreciamos en la imagen que, para lograr el objetivo de tener eficiencia en la productividad, la fuente de información será el área de recepción, el responsable es el administrador, el recurso a usar es el reporte de pedidos pendientes, la unidad de medida es cantidad de días, la recolección es en periodo mensual y la revisión es anual. La meta para el año 2017 tiene un valor de 6 días donde el sistema de alerta semáforo del cuadro de mando integral indicara Rojo si el valor de horas esta entre 10 y 12 o una cantidad mayor, indicara Amarillo si esta entre 6 y 10 e indicara Verde si es menor a 6 días. Los únicos usuarios serán Gerencia y Administración.

Fuente: Elaboración propia.

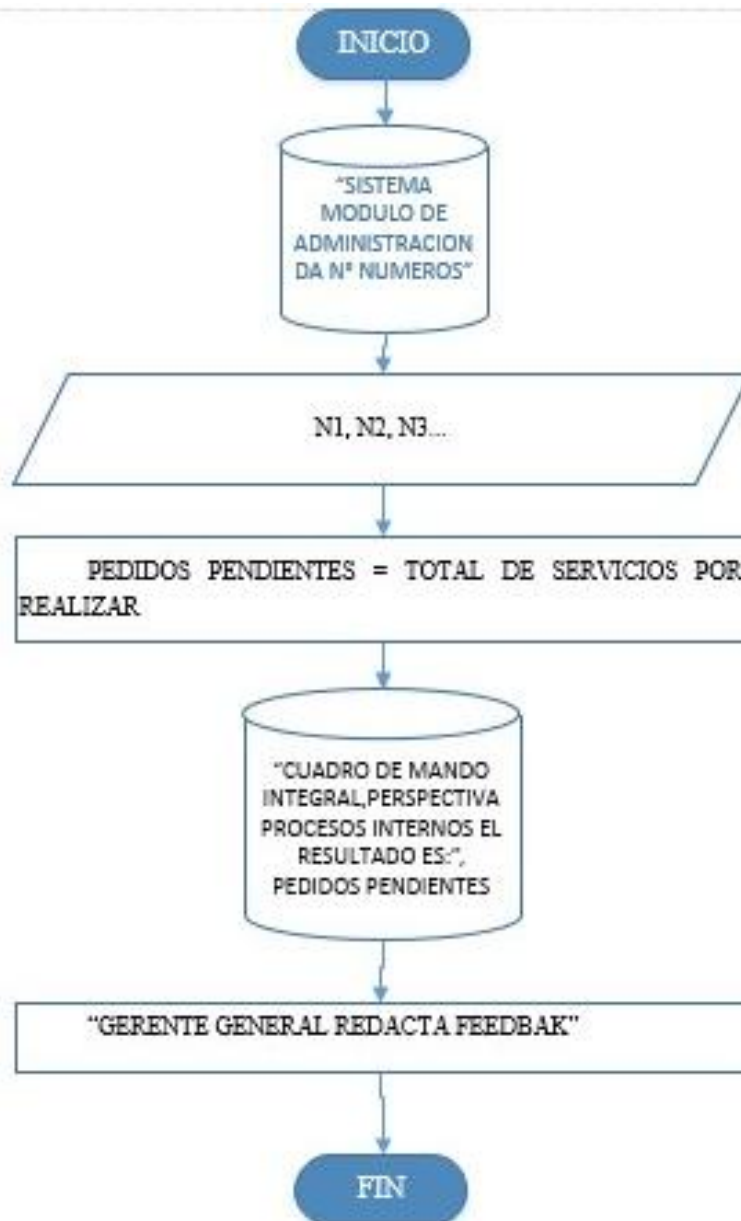


Figura 14: *Flujograma Pedidos Pendientes*

Según observamos en el flujograma el proceso inicia con los datos extraídos del sistema contable CONCAR el cual da ventas totales. Luego esos datos son colocados en un algoritmo para tener de resultado el volumen de ventas, después de obtener el resultado se plasmará el dato en el Cuadro de mando integral en la perspectiva del cliente, y al final el gerente tendrá la opción de insertar un Feedback y así administración pueda mantener el equilibrio y dirección de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

c) Perspectiva del cliente

Cumplir con todos los servicios de la mejor manera para satisfacer a los clientes.

Incrementar las ventas.

Proponemos el indicador de volumen de ventas.

VOLUMEN DE VENTAS = VENTAS TOTALES


Volumen de Ventas				
				
FICHA DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES				
CM ASESORES Y CONSULTORES S.A.C.				
TÍTULO	VOLUMEN DE VENTAS			
OBJETIVO	Cumplir con todos los servicios de la mejor manera para satisfacer a los clientes.			
FUENTE	Departamento de Contabilidad			
CLASE DE INDICADOR				
FINANCIERO		PROCESOS	CLIENTES	x
RESPONSABLE	Administrador		RECURSO	Estados de Resultados
UNIDAD DE MEDIDA	TIPO	RECOLECCION	REVISION	
Cantidad	Servicios	Mensual	Anual	
METAS		SEMÁFORO		
AÑO	VALOR	ROJO	AMARILLO	VERDE
2017	85000	57000	70000	85000
FORMULA CÁLCULO				
VENTAS TOTALES				
USUARIOS				
Gerencia, Administración.				
OBSERVACIONES				

Figura 15: Indicador volumen de ventas

Observamos que, para lograr el objetivo de cumplir con todos los servicios de la mejor manera para satisfacer a los clientes, la fuente de información será el departamento de contabilidad, el responsable será el administrador, el recurso será estados de resultados, la unidad de medida es cantidad, la recolección de información será en periodo mensual y la revisión anual. La meta para el año 2017 tiene un valor de 85000 donde el cuadro de mando integral indicara Rojo si el valor es mayor a 57000 y menor a 70000, Amarillo si es menor a 85000 y mayor a 70000, Verde si es mayor a 85000. Los únicos usuarios serán Gerencia y Administración.

Fuente: Elaboración propia.

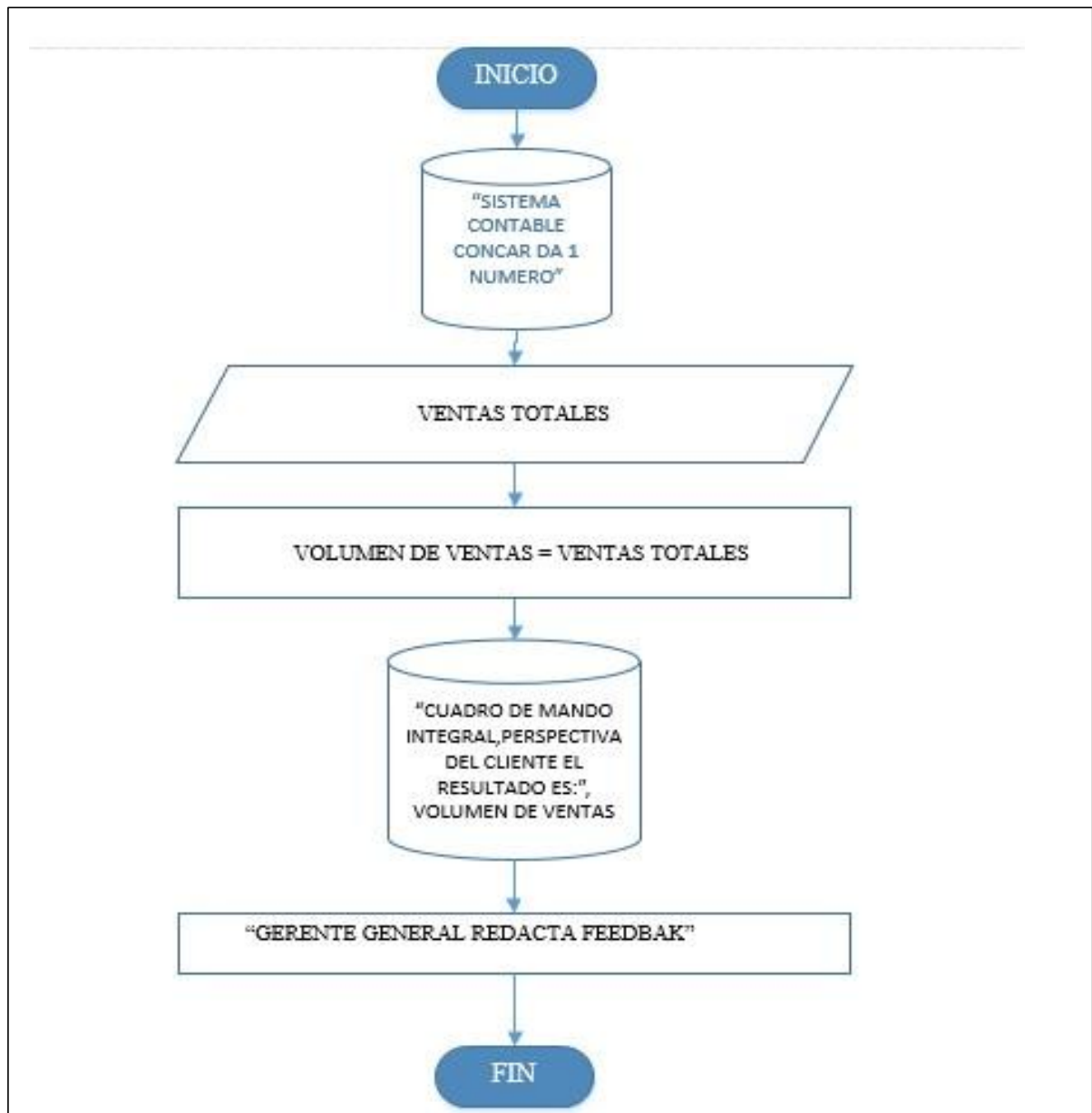


Figura 16: *Flujograma Volumen de ventas*

Elaboración propia. Según observamos en el flujograma el proceso inicia con los datos extraídos del sistema contable CONCAR el cual da ventas totales. Luego esos datos son colocados en un algoritmo para tener de resultado el volumen de ventas, después de obtener el resultado se plasmará el dato en el Cuadro de mando integral en la perspectiva del cliente, y al final el gerente tendrá la opción de insertar un Feedback y así administración pueda mantener el equilibrio y dirección de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la satisfacción del cliente se realizará un cuestionario el cual tendrá un indicador sobre su satisfacción general.

Satisfacción del Cliente

FICHA DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES				
CM ASESORES Y CONSULTORES S.A.C.				
TÍTULO	Satisfacción del Cliente			
OBJETIVO	Cumplir con todos los servicios de la mejor manera para satisfacer a los clientes.			
FUENTE	Administración			
CLASE DE INDICADOR				
FINANCIERO	PROCESOS	CLIENTES	x	APRENDIZAJE
RESPONSABLE	Administrador		RECURSO	Cuestionarios
UNIDAD DE MEDIDA	TIPO	RECOLECCION	REVISION	
Cantidad	Satisfacción	Mensual	Anual	
METAS		SEMÁFORO		
AÑO	VALOR	ROJO	AMARILLO	VERDE
2017	50	25	40	50
FORMULA CÁLCULO				
Cuestionario				
USUARIOS				
Gerencia, Administración.				
OBSERVACIONES				

Figura 17: Indicador satisfacción del cliente.

Vemos que para lograr el objetivo de Cumplir con todos los servicios de la mejor manera para satisfacer a los clientes, la fuente de información será Administración, el responsable será el administrador, el recurso será cuestionario la unidad de medida es cantidad, la recolección de datos es en periodo mensual, la revisión es anual. La meta para el año 2017 tiene un valor de 50 donde el sistema de alerta semáforo del cuadro de mando integral indicara Rojo siempre y cuando el valor sea mayor a 25 y menor a 40, indicara Amarillo si el valor esta mayor a 40 y menor a 50, indicara Verde si el valor es mayor a 50. Los únicos usuarios serán Gerencia y Administración.

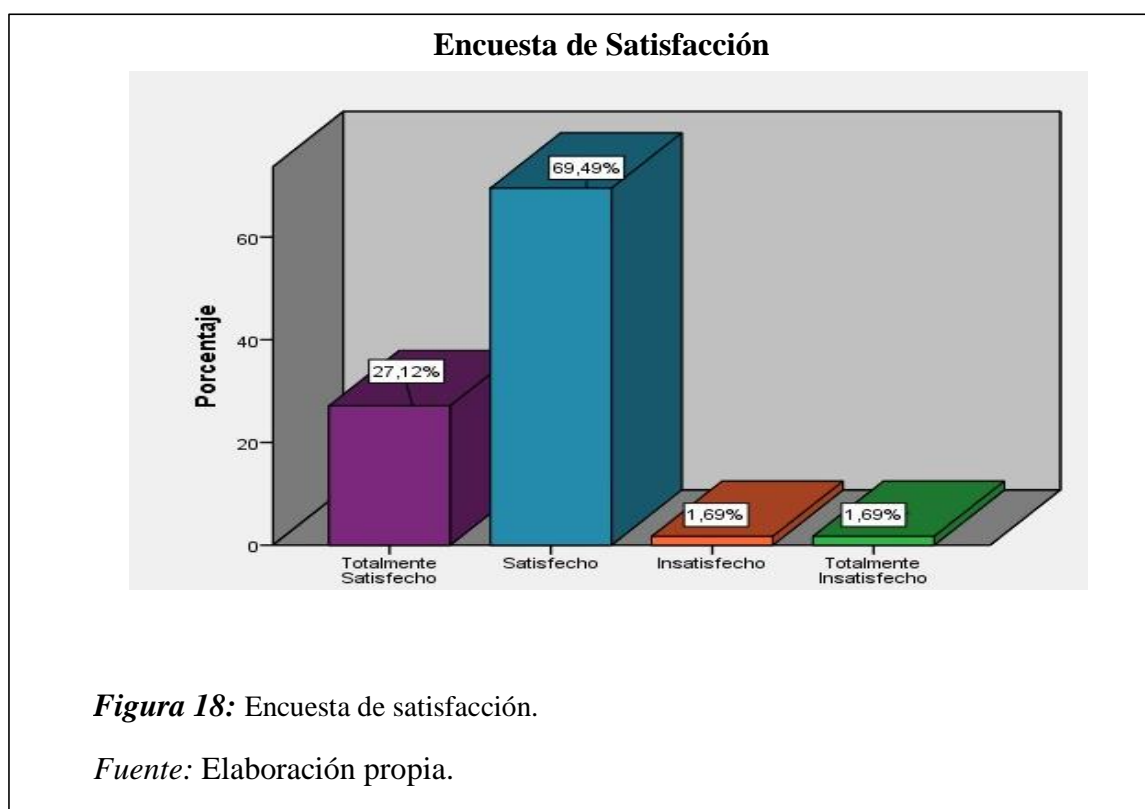
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18.
Nivel de Satisfacción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Satisfecho	16	27,1	27,1	27,1
Satisfecho	41	69,5	69,5	96,6
Insatisfecho	1	1,7	1,7	98,3
Totalmente insatisfecho	1	1,7	1,7	100,0
Total	59	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados con respecto a la pregunta de cuál es su nivel de satisfacción general con la empresa CM Asesores y Consultores S.A.C. la cual fue aplicada a 59 empresas el 27.12% está totalmente satisfecho, el 59.49% está satisfecho, el 1.69% está insatisfecho y el 1.69% está totalmente insatisfecho.



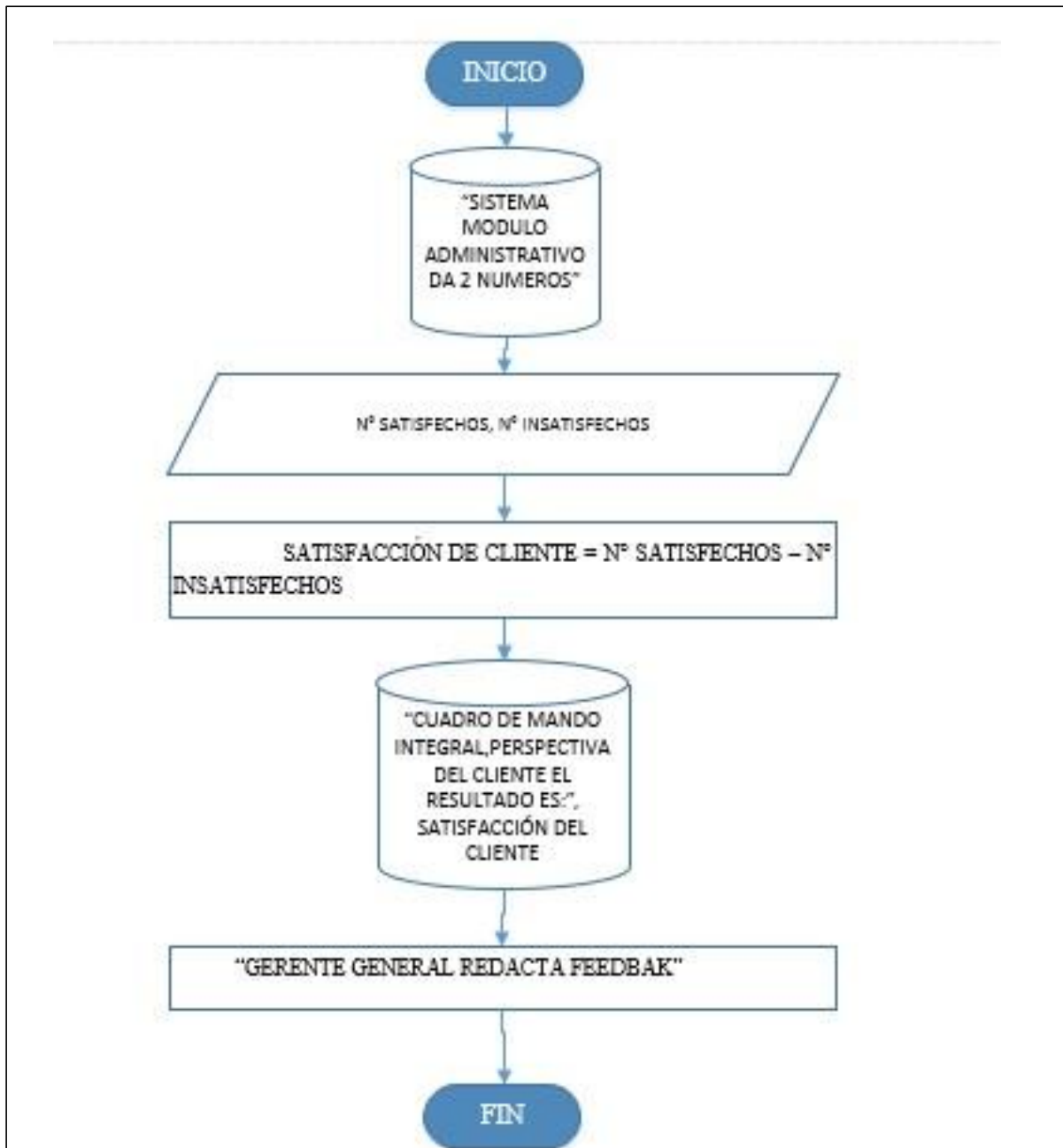


Figura 19: Flujograma Satisfacción del cliente

Según observamos en el flujograma el proceso inicia con los datos extraídos del sistema Modulo Administrativo el cual da 2 números siendo clientes satisfechos y clientes no satisfechos. Luego esos datos son colocados en un algoritmo para tener de resultado la satisfacción del cliente, después de obtener el resultado se plasmará el dato en el Cuadro de mando integral en la perspectiva del cliente, y al final el gerente tendrá la opción de insertar un Feedback y así administración pueda mantener el equilibrio y dirección de la empresa. Elaboración propia.

Fuente: Elaboración propia.

d) Perspectiva de crecimiento y desarrollo

Objetivo:

Mantener a todo el personal capacitado y actualizado.

Proponemos el indicador que muestre la cantidad de ponencias internas de capacitación en actualización de información

NUMERO DE CAPACITACIONES =TOTAL DE CAPACITACIONES

N° de Capacitaciones				
	FICHA DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES			
	CM ASESORES Y CONSULTORES S.A.C.			
	TÍTULO	N° de Capacitaciones		
OBJETIVO	Mantener a todo el personal capacitado y actualizado.			
FUENTE	Administración			
INDICADOR				
FINANCIERO		PROCESOS		CLIENTES
				APRENDIZAJE
				X
RESPONSABLE	Administrador		RECURSO	Reporte de capacitaciones
UNIDAD DE MEDIDA	TIPO		RECOLECCION	REVISION
Cantidad	Capacitaciones		Mensual	Anual
METAS		SEMÁFORO		
AÑO	VALOR	ROJO	AMARILLO	VERDE
2017	48	24	36	48
FORMULA CÁLCULO				
TOTAL DE CAPACITACIONES				
USUARIOS				
Gerencia, Administración.				
OBSERVACIONES				

Figura 20: Indicador número de capacitaciones

Observamos que, para cumplir con el objetivo de mantener a todo el personal capacitado y actualizado, la fuente de información será Administración, el responsable será el administrador, el recurso será el reporte de capacitaciones, la unidad de medida será cantidad, la recolección de datos será en periodo mensual, la revisión es anual. La meta para el año 2017 tiene un valor de 48, donde el sistema de alerta semáforo del cuadro de mando integral indicara Rojo si el valor esta entre 24 a 36, Amarillo si esta entre 36 a 48 y Verde si el valor es mayor a 48. Los únicos usuarios serán Gerencia y Administración.

Fuente: Elaboración propia.

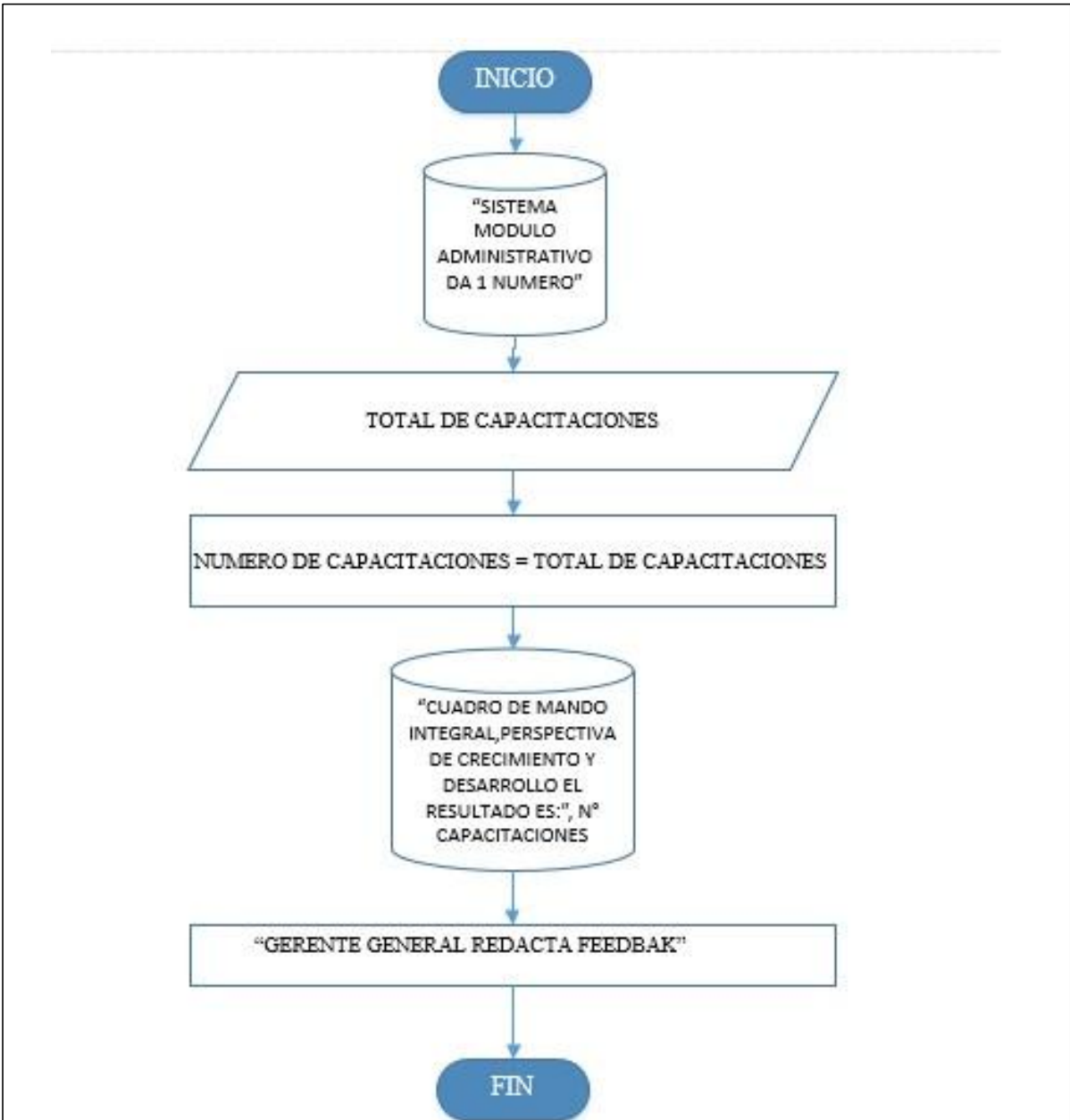


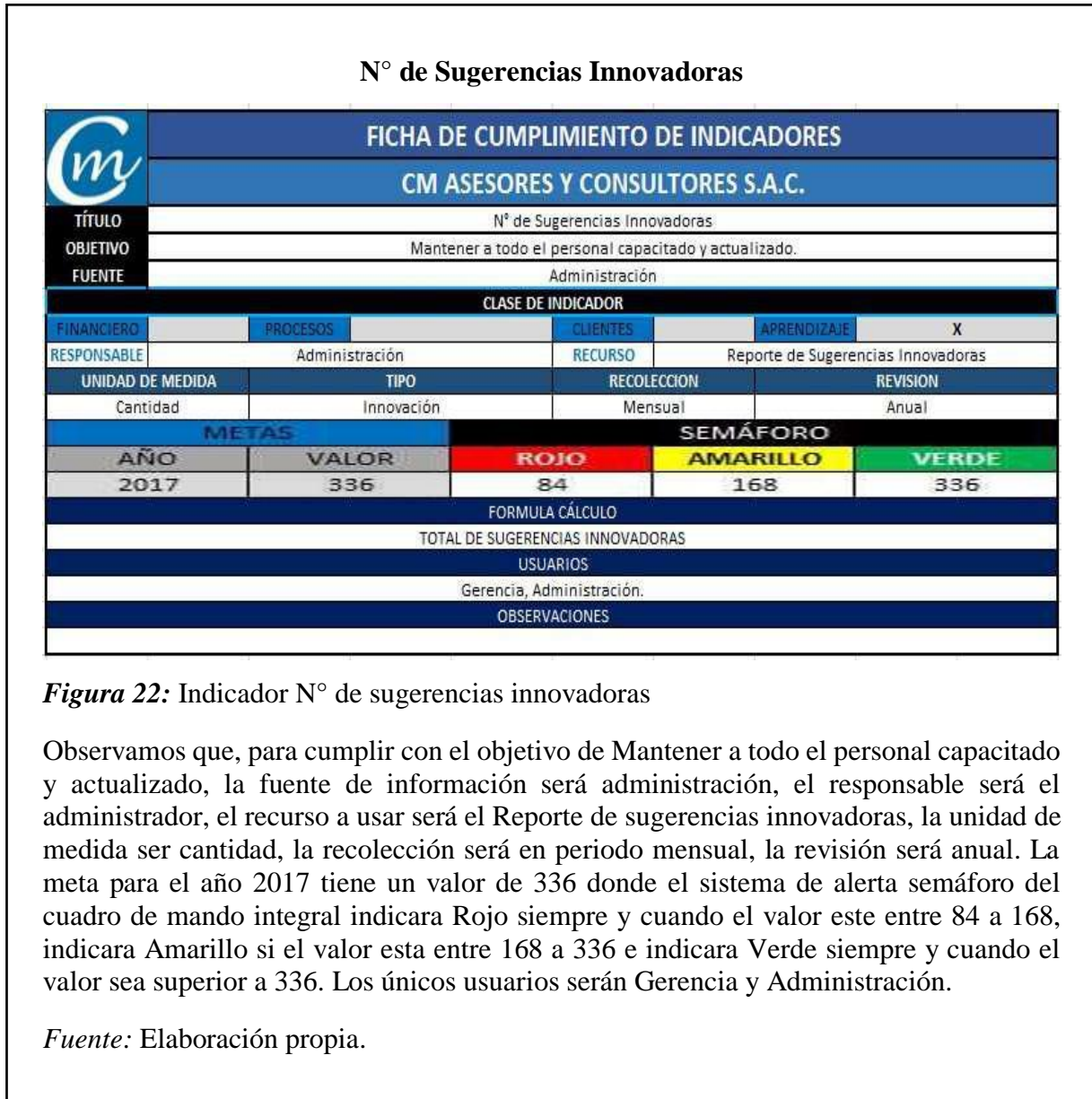
Figura 21: Flujograma N° de capacitaciones

Según observamos en el flujograma el proceso inicia con los datos extraídos del sistema Modulo Administrativo el cual da 1 número siendo total de capacitaciones. Luego esos datos son colocados en un algoritmo para tener de resultado número de capacitaciones, después de obtener el resultado se plasmará el dato en el Cuadro de mando integral en la perspectiva crecimiento y desarrollo, al final el gerente tendrá la opción de insertar un Feedback y así administración pueda mantener el equilibrio y dirección de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Al mismo tiempo es importante saber el número de sugerencias innovadoras que permitirá el desarrollo de la empresa

NUMERO DE SUGERENCIAS INNOVADORAS = TOTAL DE SUGERENCIAS INNOVADORAS



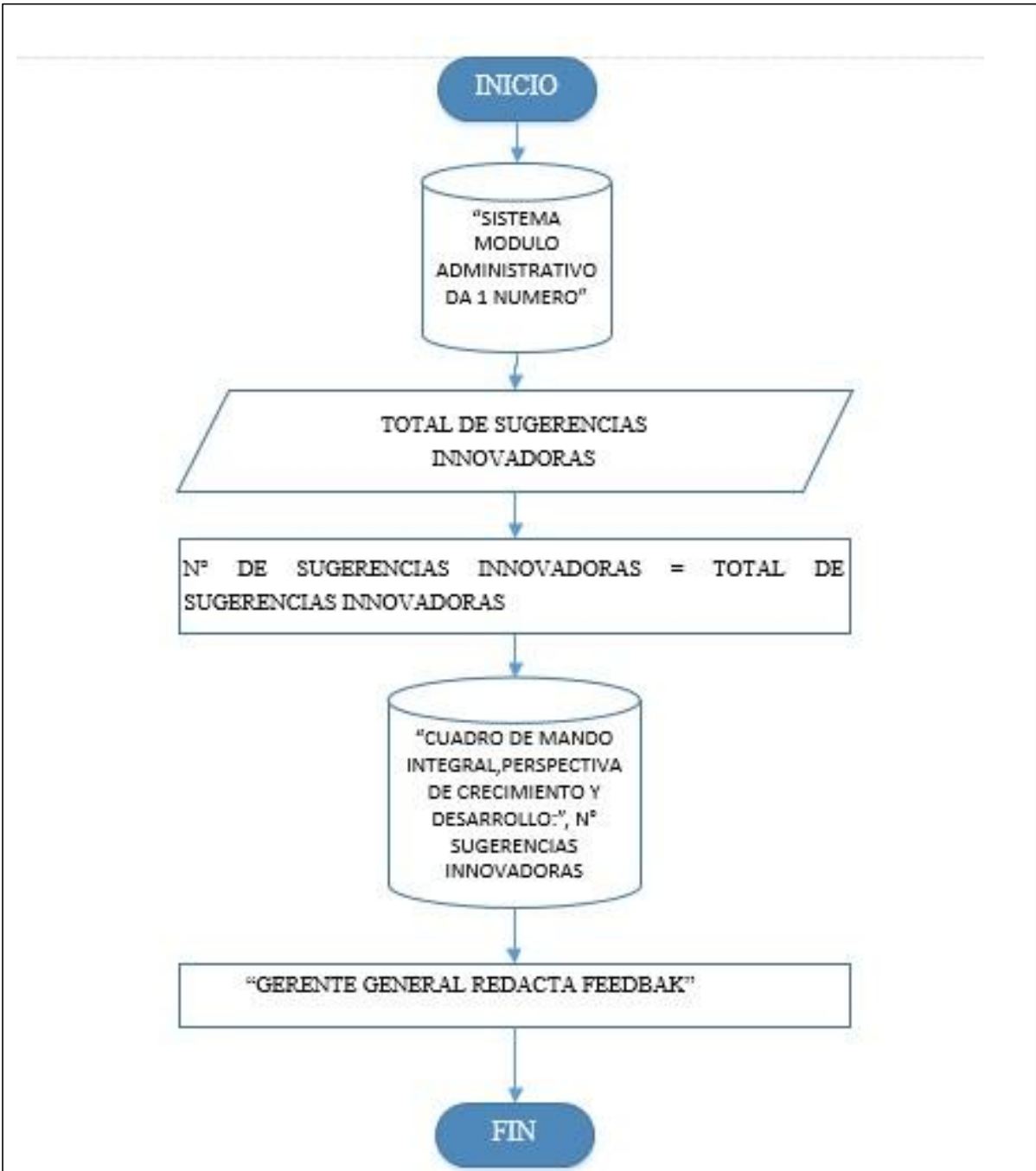


Figura 23: Flujograma N° de sugerencias innovadoras

Según observamos en el flujograma el proceso inicia con los datos extraídos del sistema Modulo Administrativo el cual da 1 número siendo total de sugerencias innovadoras. Luego esos datos son colocados en un algoritmo para tener de resultado número de sugerencias innovadoras, después de obtener el resultado se plasmará el dato en el Cuadro de mando integral en la perspectiva crecimiento y desarrollo, al final el gerente tendrá la opción de insertar un Feedback y así administración pueda mantener el equilibrio y dirección de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo:

Tener a todos los trabajadores satisfechos

Este indicador será medido mediante un cuestionario aplicado a todos los trabajadores en el cual se identificará su nivel de satisfacción general en su proceder laboral.

Satisfacción del Trabajador				
	FICHA DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES			
	CM ASESORES Y CONSULTORES S.A.C.			
	TÍTULO	Satisfacción del trabajador		
OBJETIVO	Tener a todos los trabajadores satisfechos			
FUENTE	Administración			
INDICADOR				
FINANCIERO	PROCESOS	CLIENTES	APRENDIZAJE	
RESPONSABLE	Administrador		RECURSO	Cuestionario
UNIDAD DE MEDIDA	TIPO	RECOLECCION	REVISION	
Porcentaje	Satisfacción del trabajador	MENSUAL	Anual	
METAS		SEMÁFORO		
AÑO	VALOR	ROJO	AMARILLO	VERDE
2017	90%	50%	70%	90%
FORMULA CÁLCULO				
$(n \text{ Trabajadores Satisfechos} / \text{Total de trabajadores}) \times 100$				
USUARIOS				
Gerencia, Administración.				
OBSERVACIONES				

Figura 24: Indicador Satisfacción del trabajador.

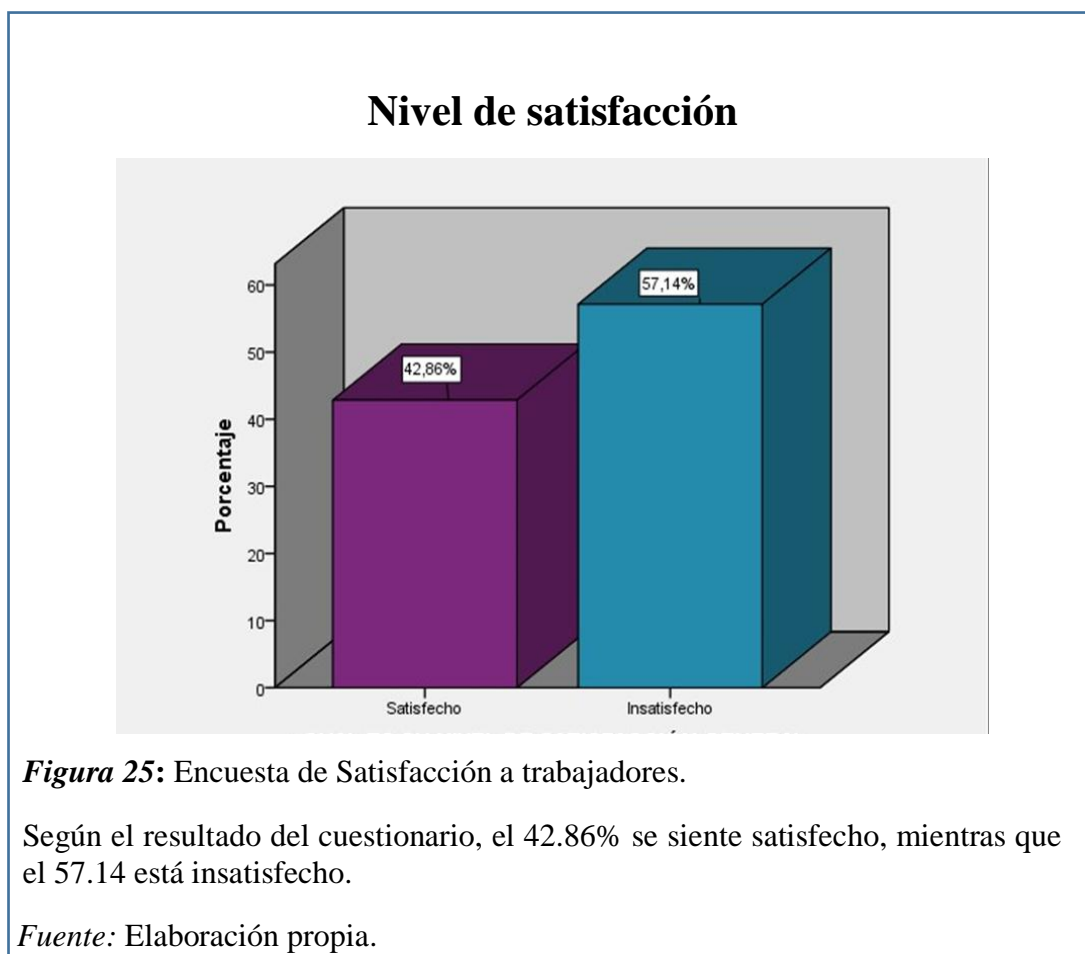
Observamos que, para cumplir con el objetivo de tener a todos los trabajadores satisfechos, la fuente de información será de administración, el recurso a usar es cuestionario, la unidad de medida será porcentaje, la recolección será en periodo mensual, la revisión en periodo anual. La meta para el año 2017 tiene un valor de 90% donde el sistema de alerta semáforo del cuadro de mando integral indicara Rojo cuando el valor sea entre 50% a 70%, indicara Amarillo cuando sea entre 70% a 90% e indicara Verde cuando el valor sea superior a 90%. Los únicos usuarios serán Gerencia y Administración.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla19.
 ¿Cuál es el nivel de satisfacción general con la empresa CM Asesores y Consultores?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Satisfecho	3	42,9	42,9	42,9
Insatisfecho	4	57,1	57,1	100,0
Total	7	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia



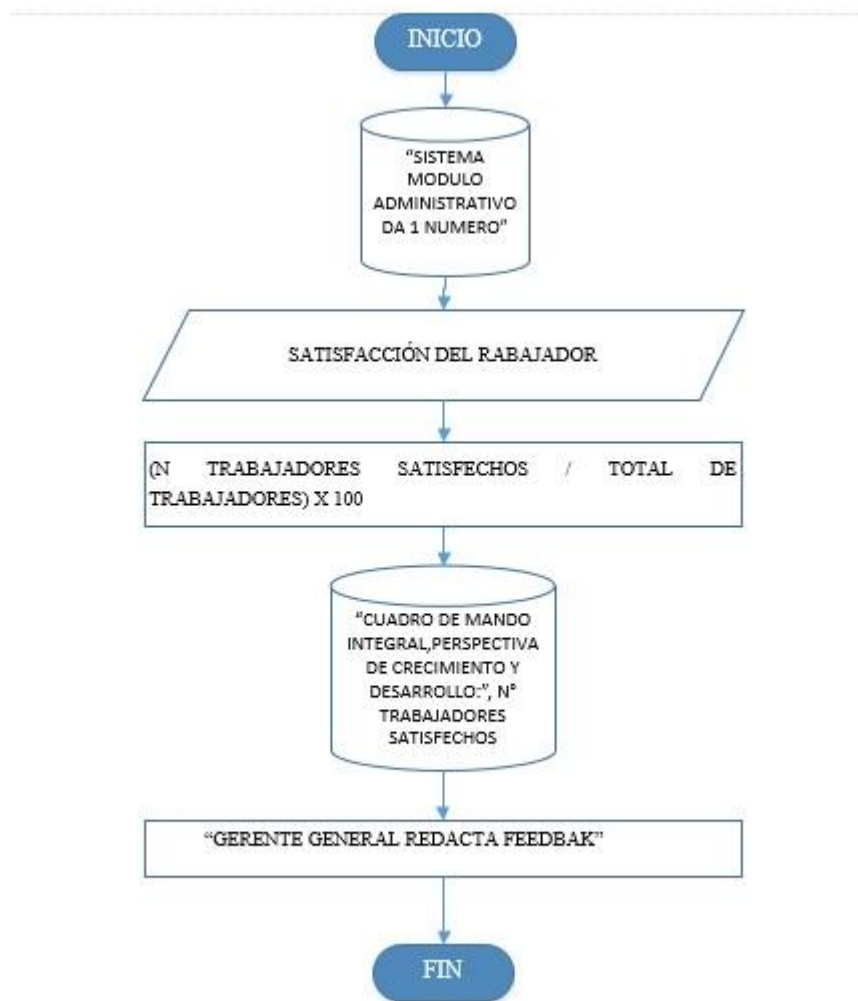


Figura 26: Flujograma N° de trabajadores satisfechos

Según observamos en el flujograma el proceso inicia con los datos extraídos del sistema Modulo Administrativo el cual da 1 número siendo satisfacción del trabajador. Luego esos datos son colocados en un algoritmo para tener de resultado los trabajadores satisfechos, después de obtener el resultado se plasmará el dato en el Cuadro de mando integral en la perspectiva crecimiento y desarrollo, al final el gerente tendrá la opción de insertar un Feedback y así administración pueda mantener el equilibrio y dirección de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El diseño del cuadro de mando integral, en inglés conocido como Balanced Scorecard el cual proponemos para que sea la herramienta de gestión, es con el uso de velocímetros programados que indiquen mediante rangos la situación del estado de cada indicador propuesto, lo cual se detectara de manera entendible su situación, ya que verde significa que se encuentra estable, amarillo significa que se encuentra regular y rojo significa que se encuentra mal, el sistema plasmará de manera general el resumen de todos los objetivos para su respectivo uso en la toma de decisiones y así tomar las medidas necesarias para hacer ajustes en el proceder gerencial, directivo, administrativo y en cada área de la empresa en general lo que conllevará a encaminar hacia la visión establecida con crecimiento empresarial.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Figura 27: Diseño de Cuadro de Mando Integral.

Observamos el Cuadro de mando integral diseñado con todos los datos explicados el cual plasmará cada dato según los resultados que obtengan en la revisión del periodo 2017. Estos datos pueden ser actualizados en periodos de tiempo más cortos e incluso instantáneamente en tiempo real según el avance de la tecnología.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20: Cronograma de Actividades

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMAS (SEMANAS)				COSTO
		1	2	3	4	
Determinar cómo debe ser el cuadro de mando integral para aumentar el crecimiento empresarial de Cm Asesores y consultores S.A.C. 2017	Determinar que indicadores se usaran según el estilo de la empresa CM Asesores y consultores SAC	■				S/. 1,000
Describir el nivel de crecimiento empresarial de CM Asesores y Consultores S.A.C.	Determinar el nivel de crecimiento empresarial de CM Asesores y Consultores SAC		■			S/. 1,000
Analizar las perspectivas para la propuesta de implementación del CMI.	Determinar cómo adaptar las perspectivas según la situación de la empresa CM Asesores y Consultores SAC			■		S/. 2,500
Diseñar y proponer el cuadro de mando integral para la empresa CM Asesores y Consultores S.A.C.	ACTIVO TOTAL NETO				■	S/. 30
	RATIO DE LIQUIDEZ				■	S/. 30
	COSTOS Y GASTOS POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD				■	S/. 30
	ROA				■	S/. 30
	TIEMPO DE ENTREGA A CLIENTES				■	S/. 30
	CAPACIDAD DE RESPUESTA DEL PERSONAL				■	S/. 30
	CARTERA DE PEDIDOS PENDIENTES				■	S/. 30
	VOLUMEN DE VENTAS				■	S/. 30
	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE				■	S/. 30
	Nº DE CAPACITACIONES				■	S/. 30
NUMERO DE SUGERENCIAS INNOVADORAS				■	S/. 30	
SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR				■	S/. 30	
	TOTAL					S/. 4,860

Fuente: Elaboración propia.

Financiación

La propuesta de CMI tiene un costo coherente a los recursos de tiempo, estudios, permisos, reuniones, asesoría y recursos materiales lo cual es una inversión que la empresa si puede asumir ya que, si tiene los sistemas que dan los datos para armar el CMI, por lo cual es una decisión asertiva de la empresa. De la misma manera todas las empresas pueden implementar el CMI adaptado a la estructura de la empresa lo cual les permitirá ver resultados de eficiencia y utilidades en los primeros días.

CAPÍTULO IV.
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

Conclusiones

En el proceder de la investigación se usó la teoría original de los autores Kaplan y Norton creadores del cuadro de mando integral y la teoría de los autores Blázquez, Dorta y Verona sobre crecimiento empresarial los cuales han sido lo mejor por su objetividad y utilidad en el ámbito aplicativo ya que según los expertos especialistas los cuales fueron contadores, estadísticos y gerentes señalaron que la propuesta es una gran herramienta para el control y medición de los avances del plan estratégico en la empresa por lo tanto la propuesta se ha logrado.

Concluimos que se logró el objetivo principal el cual fue determinar cómo debe ser el cuadro de mando integral para aumentar el crecimiento empresarial de Cm Asesores y consultores S.A.C. 2017, mediante la aplicación de ratios para un diagnóstico de la situación de la empresa en el periodo 2015 y 2016 lo cual confirma de que el Cuadro De Mando Integral eficiente permitirá el aumento del crecimiento empresarial de Cm Asesores y consultores S.A.C 2017 ya que el CMI sistemáticamente agilizará la gran cantidad de datos y cumplirá con las necesidades requeridas en la empresa de asesoría de contabilidad.

Concluimos que describir el nivel de crecimiento empresarial de CM Asesores y Consultores S.A.C. fue a causa del diagnostico mediante la examinación de documentos donde detectamos problemas en su liquidez, costos, gastos, y el estado de sus activos siendo razones que conllevaron analizar las perspectivas para la propuesta del CMI y así realizar los controles para su respectiva supervisión, medición y regulación que se presentan junto a los indicadores creados de los los objetivos del plan estratégico establecido.

Es importante destacar que el crecimiento empresarial no se basa en sus dimensiones físicas, es decir tener la infraestructura más grande o tener varias sedes no determina que una empresa esté en crecimiento ya que puede tener ventas bajas o estar endeudada, por esta razón la ejecución para el uso de ese tipo de teorías lo descartamos y optamos por el uso de una teoría asertiva la cual detectamos su veracidad al tener relación con las recomendaciones previas de asesores, trabajadores de la Sunat y profesores de la universidad siendo profesionales de contabilidad, finanzas economía, administración y especialistas de inteligencia de negocios.

Al iniciar el diseño del cuadro de mando integral obteníamos una comprensión rápida y simple de las grandes cantidades de datos en una interfaz que resumía los factores más importantes. La estructura y el soporte que brindará el CMI para el aumento de la eficiencia en la empresa ya que al ser un sistema que plasma de manera gráfica, simplifica las grandes cantidades de datos en precisos indicadores clasificados en perspectivas, lo cual permite a gerencia y administración saber el estado empresarial por lo cual se logró diseñar el cuadro de mando integral para la empresa CM Asesores y Consultores S.A.C.

En el estudio de la perspectiva financiera descubrimos que esta parte es la inicial para poder realizar una gestión en Balanced Scorecard ya que nos posiciona en la realidad básica de la empresa ya sean positivos o negativos, también nos indica sus capacidades mediante el uso de ratios contables, económicos y de gestión.

La perspectiva de procesos internos vimos que se mejorará cada función si se enfoca a obtener eficiencia ya que al lograr mayores resultados con el mínimo de recursos y el mínimo de tiempo obtendremos un servicio puntual y de alta calidad porque ello se obtendrá con el alto desempeño del personal lo cual lograran al incentivarlos y desarrollarlos en su proceder laboral.

En la tercera etapa perspectiva del cliente hemos considerado que la medición de la percepción del sentir satisfactorio es esencial lo cual permitirá encaminarnos a desarrollar frecuentemente los esfuerzos laborales hacia el buen servicio empresarial. El cliente es de máxima importancia y tener información sobre ellos será la causa de encaminar los resultados a la excelencia y calidad en cada servicio que se dará.

Finalizando en la cuarta perspectiva de crecimiento y desarrollo observamos que es especialmente para la evolución de los trabajadores, sistemas, áreas y empresa en general de manera integrada mediante la adaptación a los cambios surgidos de factores políticos, tecnológicos, ecológicos, sociológicos porque la competitividad empresarial actualmente avanza a gran velocidad y permanecer competitivo se lograra con el desarrollo direccionado al crecimiento estable favorable que será para el bienestar de la organización y la sociedad.

Recomendaciones

El CMI requiere de un estudio frecuente para poder actualizar los avances del plan estratégico y así los objetivos estén clasificados en perspectiva financiera, perspectiva de procesos internos, perspectiva de clientes y perspectiva de crecimiento, cada uno es desarrollado con las bases teóricas con el propósito de diseñar la propuesta del CMI para aumentar el crecimiento empresarial en CM ASESORES Y CONSULTORES.

La integración de las áreas únicamente se logra mediante la comunicación asertiva entre los altos mandos con los trabajadores, para la retroalimentación del CMI, lo cual requiere de datos, siendo los resultados que se usaran por cada periodo establecido, la medición de ello es verídico y no manipulable porque se refleja en el desempeño, documentación, tiempo, recursos, sistemas, lo cual significa que el CMI es seguro.

Convertir grandes volúmenes de información a gráficos de barras o circunferenciales por efecto facilita la comprensión, al mismo tiempo usar colores para clasificar conjuntos de subconjuntos incrementa el entendimiento dando por resultado un enfoque generalizado para una ágil administración del sistema flexible adaptable a los cambios según su correcta estrategia de regulación orientada al desarrollo del área y el crecimiento de la empresa en cada acción.

El cuadro de mando integral se diseñó al transformar los objetivos en indicadores y agruparlos según su perspectiva, el análisis y su respectiva interpretación de cada resultado obtenido que dará el CMI, el estilo semáforo y colores de alerta plasma de manera gráfica la situación de cada medida por indicador lo que será de utilidad porque optimizará el proceso de entendimiento debido a que al tener clasificado las cantidades en rangos identificados en colores los cuales representan cada nivel crítico que representa el estado de avance de los objetivos servirán para actualizar la situación de la empresa en todas sus dimensiones de manera objetiva, logrando el sistema idóneo que ayudara a que la administración y gerencia tenga una herramienta rápida, ágil, eficiente que conllevara a optimizar procesos y maximizar valor en toda la empresa.

REFERENCIAS

- Abreu, J. (2014). El metodo de la investigacion. *International journal of good*, 200. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Aguilera, A. &. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento & gestión*, 13. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932002>
- Aguirre, L. J. (2015). Aplicación del CMI en empresas peruanas. *Revista Ingeniería*. Asociación española de contabilidad y administración de empresas. (2015). Nueva visión del cuadro de mando integral. *AECA*.
- Blázquez Santana, F., Dorta Velázquez, J. A., & Verona Martel, M. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Red de revistas científicas de America Latina y el Caribe, España y Portugal*.
- Bollet, F. (2016). *Gestión estratégica con CMI para la internacionalización*.
- Castro, A. A. (2012). *Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social*. Colombia.
- Centro de investigación empresarial (CIE). (2016). *Retomemos el crecimiento*.
- Comisión de Producción y Pymes. (2012). *Oportunidad Pymes norte del Perú*.
- Deusto. (2014). *Estrategias de crecimiento empresarial*.
- Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria. (2016). *Sumario Regional*.
- Fenández, D. (2013). *México en expansión*.
- Gobierno de España. (2013). *Incentivos internacionales para el crecimiento empresarial*.
- Hernández, D. (2016). *Cuadro de Mando Integral en la gestión de empresas del Perú*.
- Hernández, R, Fernández, C, & Baptista, C. (2014). *Metodologías de la Investigación*. Mexico : Mc Graw Hill. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wpcontent/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta>
- Instituto Politécnico Nacional de México. (2014). *Cuadro de mando integral en Pymes*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral*. Boston: Harvard Business.
- Luna, J. P. (2016). *Crecimiento empresarial en las pequeñas*.
- María, G. (2016). Diseño del cuadro de mando integral. *Centro internacional de postgrado*, 16. Obtenido de

- http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/39113/6/TFM_Gonzalez%20Arroyo%2C%20M.pdf
- Noreña, A., Alcaraz, M., Rojas, J., & Rebolledo, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *Aquichan*, 12(3), 263-274. Obtenido de <http://jbposgrado.org/icuali/Criterios%20de%20rigor%20en%20la%20Inv%20cualitativa.pdf>
- Ortiz, A. A. (2014). *PRINCIPALES INDICADORES DE CRECIMIENTO*. Colombia.
- Pierre, S. L. (2016). Crecimiento empresarial en las pequeñas empresas de la industria metalmecánica de Lima: un estudio de casos múltiple. *Pontificia universidad catolica del Peru*, 229. Obtenido de <http://www.euskadi.eus/web01a2ogaeko/es/k86aEkonomiazWar/ekonomiaz/downloadDF?R01HNoPortal=true&idpubl=86®istro=13>.
- Progobernabilidad. (2015). *Fortalecimiento en los gobiernos regionales del Norte del Perú*.
- Rozo, S. (2012). *Informalidad empresarial en Colombia*. Colombia.
- Secretaría general de la alcaldía mayor de Bogotá. (2013). *Cuadro de mando integrado para la gestión pública*.
- Urrutia, I. (2012). Gestión mediante CMI en Pymes del departamento Lambayeque.
- Wedemeyer, A. v. (2017). *Empresas industriales peruanas están emigrando en busca de mejores condiciones*. SNI.
- Weinberger, K. (2014). Centro de Emprendimiento e Innovación de la Universidad del Pacífico. *INCompany 11º*.
- Zavaleta, L. (2013). *Gestión empresarial de las Mypes*.

ANEXOS



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

Pimentel, 24 de febrero del 2020

Señores
Vicerrectorado de Investigación
Universidad Señor de Sipán
Presente. -

EL suscrito:
Cachay Sánchez Walter Antonio, con DNI 47608681 y Peralta Vásquez Thalía Lisbeth con DNI 70877990.

En nuestra calidad de autores exclusivos del trabajo de grado titulado: CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN CM ASESORES Y CONSULTORES S.A.C, CHICLAYO 2017, presentado y aprobado en el año 2019 como requisito para optar el título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, de la Facultad de Ciencias empresariales, Programa Académico de ADMINISTRACIÓN, por medio del presente escrito 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 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
Cachay Sánchez Walter Antonio	47608681	
Peralta Vásquez Thalía Lisbeth	70877990	

ACTA DE ORIGINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Yo, Janet Isabel Cubas Carranza, Coordinador de Investigación y Responsabilidad Social de la Escuela Profesional de Administración y revisor de la investigación aprobada mediante Resolución N° 1340 – 2019/FACEM-USS, del (los) estudiantes (s), Cachay Sánchez Walter Antonio y Peralta Vásquez Thalía Lisbeth Titulada IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN C.M ASESORES Y CONSULTORES S.A.C, CHICLAYO 2017.

Se deja constancia que la investigación antes indicada tiene un índice de similitud del 22% 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, 24 de febrero de 2020



Dr. Cubas Carranza Janet Isabel

DNI N° 16408684

Nota: La investigación ha sido pasada por el sistema antiplagio, solo por el Coordinador de Investigación y responsabilidad social.

EGRESADOS - CACHAY SÁNCHEZ - PERALTA VÁSQUEZ

INFORME DE ORIGINALIDAD

22%

INDICE DE SIMILITUD

19%

FUENTES DE
INTERNET

2%

PUBLICACIONES

15%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

11%

★ Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

Excluir citas

Apegado

Excluir coincidencias

Apegado

Excluir bibliografía

Apegado

DECLARACIÓN JURADA

DATOS DEL AUTOR: Autor Autores

CACHAY SÁNCHEZ WALTER ANTONIO

Apellidos y nombres

47608681

DNI N°

2121817088

Código N°

PRESENCIAL

Modalidad de estudio

PERALTA VASQUEZ THALIA LISBETH

Apellidos y nombres

70877990

DNI N°

2131817227

Código N°

PRESENCIAL

Modalidad de estudio

Administración

Escuela académico profesional

Ciencias Empresariales

Facultad de la Universidad Señor de Sipán

Ciclo X

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

Informe de investigación

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor o autores del proyecto y/o informe de investigación titulado

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN CM ASESORES Y CONSULTORES S.A.C., CHICLAYO, 2017.

La misma que presento para optar el grado de:

Licenciado en Administración

2. Que el proyecto y/o informe de investigación citado, ha cumplido con la rigurosidad científica que la universidad exige y que por lo tanto no atentan contra derechos de autor normados por Ley.
3. Que no he cometido plagio, total o parcial, tampoco otras formas de fraude, piratería o falsificación en la elaboración del proyecto y/o informe de tesis.
4. Que el título de la investigación y los datos presentados en los resultados son auténticos y originales, no han sido publicados ni presentados anteriormente para optar algún grado académico previo al título profesional.

Me someto a la aplicación de normatividad y procedimientos vigentes por parte de la UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN y ante terceros, en caso se determinara la comisión de algún delito en contra de los derechos del autor.



CACHAY SANCHEZ WALTER ANTONIO

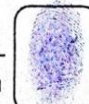
DNI N° 47608681





PERALTA VASQUEZ THALIA LISBETH

DNI N° 70877990





"Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad"

A
C
I
I
A

C
I
E
N
C
I
A
S

E
M
P
R
E
S
A
R
I
A

G
E
R
E
N
T
E

Chiclayo, 19 de Noviembre del 2019

Sr:

JANET ISABEL CUBAS CARRANZA

Directora de la Facultad Ciencias Empresariales de USS.

Presente.-

De mi consideración:

Me dirijo a usted para expresarle nuestros saludos y así mismo expresarle nuestra aceptación de lo solicitado por los jóvenes estudiantes el Sr. **Walter Antonio Cachay Sánchez**, con código universitario N° 2121817088, y la Srta. **Thalia Lisbeth Peralta Vásquez** con código universitario N° 2131817227 estudiantes de la escuela de Administración de vuestra Universidad, para que realicen la elaboración del proyecto de Tesis "CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN CM ASESORES & CONSULTORES S.A.C., 2017"

Sin otro particular nos despedimos de usted.

Atentamente



Miguel Céspedes Mozo
GERENTE GENERAL

CPCC. Miguel Céspedes Mozo
Gerente General

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS


NOMBRE DEL JUEZ	Juan Amilcar Villanueva Calderón
PROFESIÓN	Lic. Administración
ESPECIALIDAD	M.B.A
EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)	03 años
CARGO	D.T.C
IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN CM ASESORES Y CONSULTORES S.A.C., CHICLAYO, 2017	
DATOS DE LOS TESISISTAS	
NOMBRES	CACHAY SÁNCHEZ WALTER ANTONIO PERALTA VÁSQUEZ THALIA LISBETH
ESPECIALIDAD	ESCUELA DE ADMINISTRACION
INSTRUMENTO EVALUADO	CUESTIONARIO
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	<p><u>GENERAL</u></p> <p>Proponer la implementación del Cuadro De Mando Integral para aumentar el crecimiento empresarial en Cm Asesores y Consultores S.A.C 2017.</p> <p><u>ESPECÍFICOS</u></p> <p>Describir el nivel de crecimiento empresarial de Cm Asesores y Consultores S.A.C 2017.</p> <p>Analizar las perspectivas para la implementación del CMI.</p> <p>Diseñar el cuadro de mando integral para la empresa Cm Asesores y Consultores S.A.C. 2017.</p>

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ		Juan Amilcar Villanueva Calderon
PROFESIÓN		Lic. Administracion
ESPECIALIDAD		M.B.A
EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)		03 años
CARGO		D.T.C
IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN CM ASESORES Y CONSULTORES S.A.C., CHICLAYO, 2017		
DATOS DE LOS TESISISTAS		
NOMBRES	CACHAY SÁNCHEZ WALTER ANTONIO PERALTA VÁSQUEZ THALIA LISBETH	
ESPECIALIDAD	ESCUELA DE ADMINISTRACION	
INSTRUMENTO EVALUADO	FICHA DE COTEJO	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	<p><u>GENERAL</u></p> <p>Proponer la implementación del Cuadro De Mando Integral para aumentar el crecimiento empresarial en Cm Asesores y Consultores S.A.C 2017.</p> <p><u>ESPECÍFICOS</u></p> <p>Describir el nivel de crecimiento empresarial de Cm Asesores y Consultores S.A.C 2017.</p> <p>Analizar las perspectivas para la implementación del CMI.</p> <p>Diseñar el cuadro de mando integral para la empresa Cm Asesores y Consultores S.A.C. 2017.</p>	

CUESTIONARIO DE SATISFACCION DEL CLIENTE CM ASESORES Y CONSULTORES S.A.C.	
1. ¿Cuál es su nivel de satisfacción general con la empresa CM Asesores y Consultores S.A.C? <input type="radio"/> Totalmente satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Totalmente insatisfecho	TA <input checked="" type="checkbox"/> TD () SUGERENCIAS: _____ _____

PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>01</u> N° TD _____
COMENTARIO GENERALES	
OBSERVACIONES	



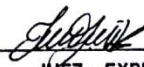
 JUEZ - EXPERTO
 DNI: 41400923

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE CM ASESORES Y CONSULTORES S.A.C.

1	MARGEN DE UTILIDAD BRUTA O MARGEN BRUTO	$(\text{VENTAS} - \text{COSTOS DE VENTAS}) / \text{VENTAS}$ RESULTADO: _____	TA <input checked="" type="checkbox"/> TD () SUGERENCIAS: _____
2	MARGEN DE RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	UTILIDAD / VENTAS RESULTADO: _____	TA <input checked="" type="checkbox"/> TD () SUGERENCIAS: _____
3	MARGEN EBIT SOBRE LAS VENTAS	EBIT / VENTAS RESULTADO: _____	TA <input checked="" type="checkbox"/> TD () SUGERENCIAS: _____
4	RENTABILIDAD ECONOMICA ROA (RETURN ON ASSETS)	$(\text{UTILIDAD} / \text{ACTIVO TOTAL}) \times 100$ RESULTADO: _____	TA <input checked="" type="checkbox"/> TD () SUGERENCIAS: _____
5	RENTABILIDAD FINANCIERA (ROE)	$(\text{UTILIDAD NETA} / \text{PATRIMONIO}) \times 100$ RESULTADO: _____	TA <input checked="" type="checkbox"/> TD () SUGERENCIAS: _____
6	RAZÓN ENDEUDAMIENTO	$(\text{PASIVO TOTAL} / \text{ACTIVO TOTAL}) \times 100$ RESULTADO: _____	TA <input checked="" type="checkbox"/> TD () SUGERENCIAS: _____
7	GRADO DE PROPIEDAD	PATRIMONIO TOTAL / ACTIVO TOTAL RESULTADO: _____	TA <input checked="" type="checkbox"/> TD () SUGERENCIAS: _____
8	ENDEUDAMIENTO A C.PLAZO	PASIVO CORRIENTE / PATRIMONIO RESULTADO: _____	TA <input checked="" type="checkbox"/> TD () SUGERENCIAS: _____

9	ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO	PASIVO NO CORRIENTE / PATRIMONIO RESULTADO: _____	TAXI TD() SUGERENCIAS: _____
10	RATIO DE LIQUIDEZ	ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE RESULTADO: _____	TAXI TD() SUGERENCIAS: _____
11	PRUEBA ÁCIDA	(ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS) / PASIVO CORRIENTE RESULTADO: _____	TAXI TD() SUGERENCIAS: _____
12	CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE RESULTADO: _____	TAXI TD() SUGERENCIAS: _____

PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>12</u> N° TD _____
COMENTARIO GENERALES	
OBSERVACIONES	

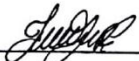

 JUEZ - EXPERTO
 DNI: 41400923

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ		Juan Amilcar Villanueva Calderón
PROFESIÓN		Lic. Administración
ESPECIALIDAD		M.B.A
EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)		03 años
CARGO		D.T.C
IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN CM ASESORES Y CONSULTORES S.A.C., CHICLAYO, 2017		
DATOS DE LOS TESISISTAS		
NOMBRES	CACHAY SÁNCHEZ WALTER ANTONIO PERALTA VÁSQUEZ THALIA LISBETH	
ESPECIALIDAD	ESCUELA DE ADMINISTRACION	
INSTRUMENTO EVALUADO	CUESTIONARIO	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	<p><u>GENERAL</u></p> <p>Proponer la implementación del Cuadro De Mando Integral para aumentar el crecimiento empresarial en Cm Asesores y Consultores S.A.C 2017.</p> <p><u>ESPECÍFICOS</u></p> <p>Describir el nivel de crecimiento empresarial de Cm Asesores y Consultores S.A.C 2017.</p> <p>Analizar las perspectivas para la implementación del CMI.</p> <p>Diseñar el cuadro de mando integral para la empresa Cm Asesores y Consultores S.A.C. 2017.</p>	

CUESTIONARIO DE SATISFACCION DEL TRABAJADOR CM ASESORES Y CONSULTORES S.A.C.	
<p>1. ¿Cuál es su nivel de satisfacción general con su centro laboral CM Asesores y Consultores S.A.C?</p> <p><input type="radio"/> Totalmente satisfecho</p> <p><input type="radio"/> Satisfecho</p> <p><input type="radio"/> Insatisfecho</p> <p><input type="radio"/> Totalmente insatisfecho</p>	<p>TA (X) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>

PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>01</u> N° TD _____
COMENTARIO GENERALES	
OBSERVACIONES	



 JUEZ - EXPERTO
 DNI: 41400923

**CM ASESORES Y CONSULTORES S.A.C.,
CHICLAYO, 2017**

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	Juan Amilcar Villanueva Calderon
PROFESIÓN	Lic. Administración
ESPECIALIDAD	M.B.A
EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)	03 años
CARGO	D.T.C
IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN CM ASESORES Y CONSULTORES S.A.C., CHICLAYO, 2017	
DATOS DE LOS TESISISTAS	
NOMBRES	CACHAY SÁNCHEZ WALTER ANTONIO PERALTA VÁSQUEZ THALIA LISBETH
ESPECIALIDAD	ESCUELA DE ADMINISTRACION
INSTRUMENTO EVALUADO	FICHA DE COTEJO
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	<p><u>GENERAL</u></p> <p>Proponer la implementación del Cuadro De Mando Integral para aumentar el crecimiento empresarial en Cm Asesores y Consultores S.A.C 2017.</p> <p><u>ESPECÍFICOS</u></p> <p>Describir el nivel de crecimiento empresarial de Cm Asesores y Consultores S.A.C 2017.</p> <p>Analizar las perspectivas para la implementación del CMI.</p> <p>Diseñar el cuadro de mando integral para la empresa Cm Asesores y Consultores S.A.C. 2017.</p>

**INDICADORES PARA LA PROPUESTA DEL CMI EN CM ASESORES Y CONSULTORES
S.A.C.**

1	ACTIVO TOTAL NETO	(ACTIVO CORRIENTE + ACTIVO NO CORRIENTE) - DEPRECIACION RESULTADO: _____	TA(/) TD() SUGERENCIAS: _____
2	RATIO DE LIQUIDEZ	ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE RESULTADO: _____	TA(/) TD() SUGERENCIAS: _____
3	COSTOS Y GASTOS POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD	COSTOS + GASTOS POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD RESULTADO: _____	TA(/) TD() SUGERENCIAS: _____
4	RENTABILIDAD ECONOMICA ROA (RETURN ON ASSETS)	(UTILIDAD / ACTIVO TOTAL) X 100 RESULTADO: _____	TA(/) TD() SUGERENCIAS: _____
5	TIEMPO DE ENTREGA A CLIENTES	(duración de tiempo desde recepción hasta la entrega de servicio1 - duración de tiempo desde recepción hasta la entrega de servicio2 - duración de tiempo desde recepción hasta la entrega de servicio n) / total de servicios entregados) x 100 RESULTADO: _____	TA(/) TD() SUGERENCIAS: _____

6	CAPACIDAD DE RESPUESTA DEL PERSONAL	(TIEMPO DE PROCESAR LOS DATOS1 - TIEMPO DE PROCESAR LOS DATOSn) / n RESULTADO: _____	TA <input checked="" type="checkbox"/> TD () SUGERENCIAS: _____
7	CARTERA DE PEDIDOS PENDIENTES	TOTAL DE SERVICIOS POR REALIZAR RESULTADO: _____	TA <input checked="" type="checkbox"/> TD () SUGERENCIAS: _____
8	VOLUMEN DE VENTAS	VENTAS TOTALES RESULTADO: _____	TA <input checked="" type="checkbox"/> TD () SUGERENCIAS: _____
9	NRO DE CAPACITACIONES	TOTAL DE CAPACITACIONES RESULTADO: _____	TA <input checked="" type="checkbox"/> TD () SUGERENCIAS: _____
10	NUMERO DE SUGERENCIAS INNOVADORAS	TOTAL DE SUGERENCIAS INNOVADORAS RESULTADO: _____	TA <input checked="" type="checkbox"/> TD () SUGERENCIAS: _____

PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>10</u>	N° TD _____
COMENTARIO GENERALES		
OBSERVACIONES		



JUEZ - EXPERTO

DNI: 41400923

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ		Mg. Rafael Angel Olave Leon
PROFESIÓN		Lic. en Adm.
ESPECIALIDAD		MBA
EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)		22 años
CARGO		DTP- USS
IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN CM ASESORES Y CONSULTORES S.A.C., CHICLAYO, 2017		
DATOS DE LOS TESISISTAS		
NOMBRES	CACHAY SÁNCHEZ WALTER ANTONIO PERALTA VÁSQUEZ THALIA LISBETH	
ESPECIALIDAD	ESCUELA DE ADMINISTRACION	
INSTRUMENTO EVALUADO	CUESTIONARIO	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	<p><u>GENERAL</u></p> <p>Proponer la implementación del Cuadro De Mando Integral para aumentar el crecimiento empresarial en Cm Asesores y Consultores S.A.C 2017.</p> <p><u>ESPECÍFICOS</u></p> <p>Describir el nivel de crecimiento empresarial de Cm Asesores y Consultores S.A.C 2017.</p> <p>Analizar las perspectivas para la implementación del CMI.</p> <p>Diseñar el cuadro de mando integral para la empresa Cm Asesores y Consultores S.A.C. 2017.</p>	

CUESTIONARIO DE SATISFACCION DEL TRABAJADOR CM ASESORES Y CONSULTORES S.A.C.	
<p>1. ¿Cuál es su nivel de satisfacción general con su centro laboral CM Asesores y Consultores S.A.C?</p> <p><input type="radio"/> Totalmente satisfecho</p> <p><input type="radio"/> Satisfecho</p> <p><input type="radio"/> Insatisfecho</p> <p><input type="radio"/> Totalmente insatisfecho</p>	<p>TA (/) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>

PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>01</u> N° TD _____
COMENTARIO GENERALES	
OBSERVACIONES	



JUEZ - EXPERTO

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	Mg. Rafael Ángel Obay León
PROFESIÓN	Lic. en adm.
ESPECIALIDAD	MBA
EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)	22 años
CARGO	DTP- U.S.S
IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN CM ASESORES Y CONSULTORES S.A.C., CHICLAYO, 2017	
DATOS DE LOS TESISISTAS	
NOMBRES	CACHAY SÁNCHEZ WALTER ANTONIO PERALTA VÁSQUEZ THALIA LISBETH
ESPECIALIDAD	ESCUELA DE ADMINISTRACION
INSTRUMENTO EVALUADO	FICHA DE COTEJO
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	<p><u>GENERAL</u></p> <p>Proponer la implementación del Cuadro De Mando Integral para aumentar el crecimiento empresarial de Cm Asesores y Consultores S.A.C 2017.</p> <p><u>ESPECÍFICOS</u></p> <p>Describir el nivel de crecimiento empresarial de Cm Asesores y Consultores S.A.C 2017.</p> <p>Analizar las perspectivas para la implementación del CMI.</p> <p>Diseñar el cuadro de mando integral para la empresa Cm Asesores y Consultores S.A.C. 2017.</p>

**INDICADORES PARA LA PROPUESTA DEL CMI EN CM ASESORES Y CONSULTORES
S.A.C.**

1	ACTIVO TOTAL NETO	(ACTIVO CORRIENTE + ACTIVO NO CORRIENTE) - DEPRECIACION RESULTADO: _____	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____
2	RATIO DE LIQUEZ	ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE RESULTADO: _____	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____
3	COSTOS Y GASTOS POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD	COSTOS + GASTOS POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD RESULTADO: _____	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____
4	RENTABILIDAD ECONOMICA ROA (RETURN ON ASSETS)	(UTILIDAD / ACTIVO TOTAL) X 100 RESULTADO: _____	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____
5	TIEMPO DE ENTREGA A CLIENTES	(duración de tiempo desde recepción hasta la entrega de servicio1 - duración de tiempo desde recepción hasta la entrega de servicio2 - duración de tiempo desde recepción hasta la entrega de servicio n) / total de servicios entregados) x 100 RESULTADO: _____	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____

6	CAPACIDAD DE RESPUESTA DEL PERSONAL	(TIEMPO DE PROCESAR LOS DATOS1 + TIEMPO DE PROCESAR LOS DATOSn) / n RESULTADO: _____	TA(/) TD() SUGERENCIAS: _____
7	CARTERA DE PEDIDOS PENDIENTES	TOTAL DE SERVICIOS POR REALIZAR RESULTADO: _____	TA(/) TD() SUGERENCIAS: _____
8	VOLUMEN DE VENTAS	VENTAS TOTALES RESULTADO: _____	TA(/) TD() SUGERENCIAS: _____
9	NRO DE CAPACITACIONES	TOTAL DE CAPACITACIONES RESULTADO: _____	TA(/) TD() SUGERENCIAS: _____
10	NUMERO DE SUGERENCIAS INNOVADORAS	TOTAL DE SUGERENCIAS INNOVADORAS RESULTADO: _____	TA(/) TD() SUGERENCIAS: _____

PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA _____ N° TD _____
COMENTARIO GENERALES	BOTEJAR CONTRA EFF BUSQUEDA
OBSERVACIONES	



JUEZ - EXPERTO

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ		Mg. Rafael Angel Olavea León
PROFESIÓN		lic. en adm.
ESPECIALIDAD		MBA
EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)		22 años
CARGO		DTP-USS
IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN CM ASESORES Y CONSULTORES S.A.C., CHICLAYO, 2017		
DATOS DE LOS TESISISTAS		
NOMBRES	CACHAY SÁNCHEZ WALTER ANTONIO PERALTA VÁSQUEZ THALIA LISBETH	
ESPECIALIDAD	ESCUELA DE ADMINISTRACION	
INSTRUMENTO EVALUADO	CUESTIONARIO	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	<p><u>GENERAL</u></p> <p>Proponer la implementación del Cuadro De Mando Integral para aumentar el crecimiento empresarial en Cm Asesores y Consultores S.A.C 2017.</p> <p><u>ESPECÍFICOS</u></p> <p>Describir el nivel de crecimiento empresarial de Cm Asesores y Consultores S.A.C 2017.</p> <p>Analizar las perspectivas para la implementación del CMI.</p> <p>Diseñar el cuadro de mando integral para la empresa Cm Asesores y Consultores S.A.C. 2017.</p>	

CUESTIONARIO DE SATISFACCION DEL CLIENTE CM ASESORES Y CONSULTORES S.A.C.	
<p>1. ¿Cuál es su nivel de satisfacción general con la empresa CM Asesores y Consultores S.A.C?</p> <p><input type="radio"/> Totalmente satisfecho</p> <p><input type="radio"/> Satisfecho</p> <p><input type="radio"/> Insatisfecho</p> <p><input type="radio"/> Totalmente insatisfecho</p>	<p>TA (/) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>

PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>01</u> N° TD _____
COMENTARIO GENERALES	
OBSERVACIONES	



 JUEZ - EXPERTO

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	Mg. Rafael Angel Olave León
PROFESIÓN	lic. en adm.
ESPECIALIDAD	MBA
EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)	22 años
CARGO	DTP-USS
IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN CM ASESORES Y CONSULTORES S.A.C., CHICLAYO, 2017	
DATOS DE LOS TESISISTAS	
NOMBRES	CACHAY SÁNCHEZ WALTER ANTONIO PERALTA VÁSQUEZ THALIA LISBETH
ESPECIALIDAD	ESCUELA DE ADMINISTRACION
INSTRUMENTO EVALUADO	FICHA DE COTEJO
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	<p><u>GENERAL</u></p> <p>Proponer la implementación del Cuadro De Mando Integral para aumentar el crecimiento empresarial de Cm Asesores y Consultores S.A.C 2017.</p> <p><u>ESPECÍFICOS</u></p> <p>Describir el nivel de crecimiento empresarial de Cm Asesores y Consultores S.A.C 2017.</p> <p>Analizar las perspectivas para la implementación del CMI.</p> <p>Diseñar el cuadro de mando integral para la empresa Cm Asesores y Consultores S.A.C. 2017.</p>

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE CM ASESORES Y CONSULTORES S.A.C.

1	MARGEN DE UTILIDAD BRUTA O MARGEN BRUTO	$(\text{VENTAS} - \text{COSTOS DE VENTAS}) / \text{VENTAS}$ RESULTADO: _____	TA () TD() SUGERENCIAS: _____
2	MARGEN DE RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	UTILIDAD / VENTAS RESULTADO: _____	TA () TD() SUGERENCIAS: _____
3	MARGEN EBIT SOBRE LAS VENTAS	EBIT / VENTAS RESULTADO: _____	TA () TD() SUGERENCIAS: _____
4	RENTABILIDAD ECONOMICA ROA (RETURN ON ASSETS)	$(\text{UTILIDAD} / \text{ACTIVO TOTAL}) \times 100$ RESULTADO: _____	TA () TD() SUGERENCIAS: _____
5	RENTABILIDAD FINANCIERA (ROE)	$(\text{UTILIDAD NETA} / \text{PATRIMONIO}) \times 100$ RESULTADO: _____	TA () TD() SUGERENCIAS: _____
6	RAZÓN ENDEUDAMIENTO	$(\text{PASIVO TOTAL} / \text{ACTIVO TOTAL}) \times 100$ RESULTADO: _____	TA () TD() SUGERENCIAS: _____
7	GRADO DE PROPIEDAD	PATRIMONIO TOTAL / ACTIVO TOTAL RESULTADO: _____	TA () TD() SUGERENCIAS: _____
8	ENDEUDAMIENTO A C.PLAZO	PASIVO CORRIENTE / PATRIMONIO RESULTADO: _____	TA () TD() SUGERENCIAS: _____

9	ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO	PASIVO NO CORRIENTE / PATRIMONIO RESULTADO: _____	TA () TD () SUGERENCIAS: _____
10	RATIO DE LIQUIDEZ	ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE RESULTADO: _____	TA () TD () SUGERENCIAS: _____
11	PRUEBA ÁCIDA	(ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS) / PASIVO CORRIENTE RESULTADO: _____	TA () TD () SUGERENCIAS: _____
12	CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE RESULTADO: _____	TA () TD () SUGERENCIAS: _____

PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>13</u> N° TD _____
COMENTARIO GENERALES	
OBSERVACIONES	


 JUEZ - EXPERTO

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	Emma Verónica Ramos Ferrer
PROFESIÓN	Lic en Administración
ESPECIALIDAD	Administración
EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)	8 Años
CARGO	Docente a tiempo completo.
IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN CM ASESORES Y CONSULTORES S.A.C., CHICLAYO, 2017	
DATOS DE LOS TESISISTAS	
NOMBRES	CACHAY SÁNCHEZ WALTER ANTONIO PERALTA VÁSQUEZ THALIA LISBETH
ESPECIALIDAD	ESCUELA DE ADMINISTRACION
INSTRUMENTO EVALUADO	CUESTIONARIO
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	<p><u>GENERAL</u></p> <p>Proponer la implementación del Cuadro De Mando Integral para aumentar el crecimiento empresarial en Cm Asesores y Consultores S.A.C 2017.</p> <p><u>ESPECÍFICOS</u></p> <p>Describir el nivel de crecimiento empresarial de Cm Asesores y Consultores S.A.C 2017.</p> <p>Analizar las perspectivas para la implementación del CMI.</p> <p>Diseñar el cuadro de mando integral para la empresa Cm Asesores y Consultores S.A.C. 2017.</p>

CUESTIONARIO DE SATISFACCION DEL TRABAJADOR CM ASESORES Y CONSULTORES S.A.C.	
<p>1. ¿Cuál es su nivel de satisfacción general con su centro laboral CM Asesores y Consultores S.A.C?</p> <p><input type="radio"/> Totalmente satisfecho</p> <p><input type="radio"/> Satisfecho</p> <p><input type="radio"/> Insatisfecho</p> <p><input type="radio"/> Totalmente insatisfecho</p>	<p>TA (<input checked="" type="checkbox"/>) TD (<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>

PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA _____ N° TD _____
COMENTARIO GENERALES	
OBSERVACIONES	



JUEZ - EXPERTO

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

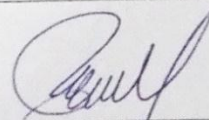
NOMBRE DEL JUEZ	Emma Verónica Ramos Escobedo
PROFESIÓN	Jic en Administración
ESPECIALIDAD	Administración
EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)	8 Años
CARGO	Debe a largo completo
IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN CM ASESORES Y CONSULTORES S.A.C., CHICLAYO, 2017	
DATOS DE LOS TESISISTAS	
NOMBRES	CACHAY SÁNCHEZ WALTER ANTONIO PERALTA VÁSQUEZ THALIA LISBETH
ESPECIALIDAD	ESCUELA DE ADMINISTRACION
INSTRUMENTO EVALUADO	FICHA DE COTEJO
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	<p><u>GENERAL</u></p> <p>Proponer la implementación del Cuadro De Mando Integral para aumentar el crecimiento empresarial de Cm Asesores y Consultores S.A.C 2017.</p> <p><u>ESPECÍFICOS</u></p> <p>Describir el nivel de crecimiento empresarial de Cm Asesores y Consultores S.A.C 2017.</p> <p>Analizar las perspectivas para la implementación del CMI.</p> <p>Diseñar el cuadro de mando integral para la empresa Cm Asesores y Consultores S.A.C. 2017.</p>

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE CM ASESORES Y CONSULTORES S.A.C.

1	MARGEN DE UTILIDAD BRUTA O MARGEN BRUTO	$(\text{VENTAS} - \text{COSTOS DE VENTAS}) / \text{VENTAS}$ RESULTADO: _____	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____
2	MARGEN DE RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	UTILIDAD / VENTAS RESULTADO: _____	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____
3	MARGEN EBIT SOBRE LAS VENTAS	EBIT / VENTAS RESULTADO: _____	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____
4	RENTABILIDAD ECONOMICA ROA (RETURN ON ASSETS)	$(\text{UTILIDAD} / \text{ACTIVO TOTAL}) \times 100$ RESULTADO: _____	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____
5	RENTABILIDAD FINANCIERA (ROE)	$(\text{UTILIDAD NETA} / \text{PATRIMONIO}) \times 100$ RESULTADO: _____	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____
6	RAZÓN ENDEUDAMIENTO	$(\text{PASIVO TOTAL} / \text{ACTIVO TOTAL}) \times 100$ RESULTADO: _____	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____
7	GRADO DE PROPIEDAD	$\text{PATRIMONIO TOTAL} / \text{ACTIVO TOTAL}$ RESULTADO: _____	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____
8	ENDEUDAMIENTO A C.PLAZO	$\text{PASIVO CORRIENTE} / \text{PATRIMONIO}$ RESULTADO: _____	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____

9	ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO	PASIVO NO CORRIENTE / PATRIMONIO RESULTADO: _____	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____
10	RATIO DE LIQUIDEZ	ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE RESULTADO: _____	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____
11	PRUEBA ÁCIDA	(ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS) / PASIVO CORRIENTE RESULTADO: _____	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____
12	CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE RESULTADO: _____	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____

PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA _____ N° TD _____
COMENTARIO GENERALES	
OBSERVACIONES	



JUEZ - EXPERTO

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	Emma Verónica Ramos Ferrerón	
PROFESIÓN	Lic en Administración	
ESPECIALIDAD	Administración	
EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)	8 Años	
CARGO	Docente a tiempo completo.	
IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN CM ASESORES Y CONSULTORES S.A.C., CHICLAYO, 2017		
DATOS DE LOS TESISISTAS		
NOMBRES	CACHAY SÁNCHEZ WALTER ANTONIO PERALTA VÁSQUEZ THALIA LISBETH	
ESPECIALIDAD	ESCUELA DE ADMINISTRACION	
INSTRUMENTO EVALUADO	CUESTIONARIO	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	<p><u>GENERAL</u></p> <p>Proponer la implementación del Cuadro De Mando Integral para aumentar el crecimiento empresarial en Cm Asesores y Consultores S.A.C 2017.</p> <p><u>ESPECÍFICOS</u></p> <p>Describir el nivel de crecimiento empresarial de Cm Asesores y Consultores S.A.C 2017.</p> <p>Analizar las perspectivas para la implementación del CMI.</p> <p>Diseñar el cuadro de mando integral para la empresa Cm Asesores y Consultores S.A.C. 2017.</p>	

CUESTIONARIO DE SATISFACCION DEL CLIENTE CM ASESORES Y CONSULTORES S.A.C.	
<p>1. ¿Cuál es su nivel de satisfacción general con la empresa CM Asesores y Consultores S.A.C?</p> <p><input type="radio"/> Totalmente satisfecho</p> <p><input type="radio"/> Satisfecho</p> <p><input type="radio"/> Insatisfecho</p> <p><input type="radio"/> Totalmente insatisfecho</p>	<p>TA (/) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>

PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA _____ N° TD _____
COMENTARIO GENERALES	
OBSERVACIONES	



JUEZ - EXPERTO

404730

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	Emma Urchivo Ramos Farrón
PROFESIÓN	Jie en Administración
ESPECIALIDAD	Administración
EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)	8 Años
CARGO	Docente a tiempo completo.
IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN CM ASESORES Y CONSULTORES S.A.C., CHICLAYO, 2017	
DATOS DE LOS TESISISTAS	
NOMBRES	CACHAY SÁNCHEZ WALTER ANTONIO PERALTA VÁSQUEZ THALIA LISBETH
ESPECIALIDAD	ESCUELA DE ADMINISTRACION
INSTRUMENTO EVALUADO	FICHA DE COTEJO
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	<p><u>GENERAL</u></p> <p>Proponer la implementación del Cuadro De Mando Integral para aumentar el crecimiento empresarial de Cm Asesores y Consultores S.A.C 2017.</p> <p><u>ESPECÍFICOS</u></p> <p>Describir el nivel de crecimiento empresarial de Cm Asesores y Consultores S.A.C 2017.</p> <p>Analizar las perspectivas para la implementación del CMI.</p> <p>Diseñar el cuadro de mando integral para la empresa Cm Asesores y Consultores S.A.C. 2017.</p>

**INDICADORES PARA LA PROPUESTA DEL CMI EN CM ASESORES Y CONSULTORES
S.A.C.**

1	ACTIVO TOTAL NETO	(ACTIVO CORRIENTE + ACTIVO NO CORRIENTE) - DEPRECIACION RESULTADO: _____	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____
2	RATIO DE LIQUEZ	ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE RESULTADO: _____	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____
3	COSTOS Y GASTOS POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD	COSTOS + GASTOS POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD RESULTADO: _____	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____
4	RENTABILIDAD ECONOMICA ROA (RETURN ON ASSETS)	(UTILIDAD / ACTIVO TOTAL) X 100 RESULTADO: _____	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____
5	TIEMPO DE ENTREGA A CLIENTES	(duración de tiempo desde recepción hasta la entrega de servicio1 - duración de tiempo desde recepción hasta la entrega de servicio2 - duración de tiempo desde recepción hasta la entrega de servicio n) / total de servicios entregados) x 100 RESULTADO: _____	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____

6	CAPACIDAD DE RESPUESTA DEL PERSONAL	(TEMPO DE PROCESAR LOS DATOS1 + TEMPO DE PROCESAR LOS DATOSn) / n	TA(✓) TD()
		RESULTADO: _____	SUGERENCIAS: _____
7	CARTERA DE PEDIDOS PENDENTES	TOTAL DE SERVICIOS POR REALIZAR	TA(✓) TD()
		RESULTADO: _____	SUGERENCIAS: _____
8	VOLUMEN DE VENTAS	VENTAS TOTALES	TA(✓) TD()
		RESULTADO: _____	SUGERENCIAS: _____
9	NRO DE CAPACITACIONES	TOTAL DE CAPACITACIONES	TA(✓) TD()
		RESULTADO: _____	SUGERENCIAS: _____
10	NUMERO DE SUGERENCIAS INNOVADORAS	TOTAL DE SUGERENCIAS INNOVADORAS	TA(✓) TD()
		RESULTADO: _____	SUGERENCIAS: _____

PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA _____ N° TD _____
COMENTARIO GENERALES	
OBSERVACIONES	


 JUEZ - EXPERTO

MATRIZ DE CONSISTENCIA

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN CM ASESORES Y CONSULTORES S.A.C., CHICLAYO, 2017

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGIA
<p>Problema General</p> <p>¿Cómo debe ser el cuadro de mando integral para aumentar el crecimiento empresarial de Cm Asesores y consultores S.A.C. 2017?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>¿Cómo describir el nivel de crecimiento empresarial de Cm Asesores y consultores S.A.C. 2017?</p> <p>¿Cómo analizar las perspectivas para la propuesta de implementación del cuadro de mando integral en Cm Asesores y Consultores S.A.C 2017?</p> <p>¿De qué forma diseñar el cuadro de mando integral para la empresa Cm Asesores y consultores S.A.C. 2017?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar cómo debe ser el cuadro de mando integral para aumentar el crecimiento empresarial de Cm Asesores y consultores S.A.C. 2017</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>1. Describir el nivel de crecimiento empresarial de CM Asesores y Consultores S.A.C.</p> <p>2. Analizar las perspectivas para la implementación del CMI.</p> <p>3. Diseñar y proponer el cuadro de mando integral para la empresa CM Asesores y Consultores</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>El cuadro de mando integral debe ser eficiente para aumentar el crecimiento empresarial de Cm Asesores y consultores S.A.C. 2017</p>	<p>1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL</p> <p style="text-align: center;"><u>Dimensiones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Perspectiva financiera - Perspectiva relaciona a procesos internos - Perspectiva relacionada a clientes - Perspectiva relacionada a crecimiento y desarrollo <p>2. CRECIMIENTO EMPRESARIAL</p> <p style="text-align: center;"><u>Dimension</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresarial 	<p>Cuantitativo, diseño no experimental, transversal, descriptivo-propositivo.</p> <p>TIPO DE ESTUDIO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuantitativa, descriptivo, propositivo <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - No experimental, transversal <p>INSTRUMENTOS A UTILIZAR:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario - Guía de análisis de documentos. - Guía de observación

Fuente: Elaboración propia.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A TRABAJADORES

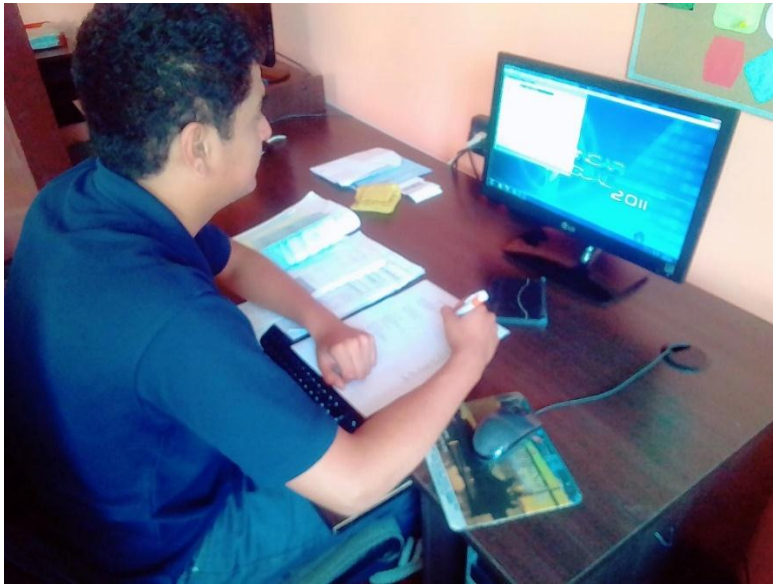


Figura 28: Encuesta de satisfacción a trabajadores de la Empresa Cm Asesores Y Consultores S.A.C.
Fuente: Elaboración propia.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A TRABAJADORES

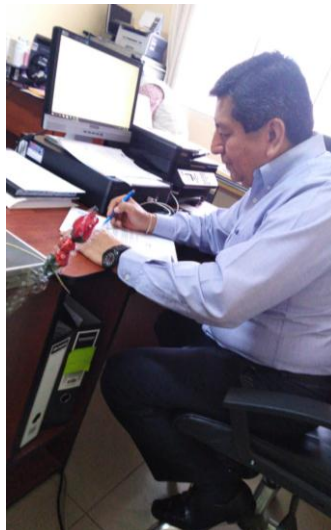


Figura 29: Encuesta de Satisfacción a trabajador de la empresa CM Asesores y Consultores S.A.C

Fuente: Elaboración propia.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A TRABAJADORES

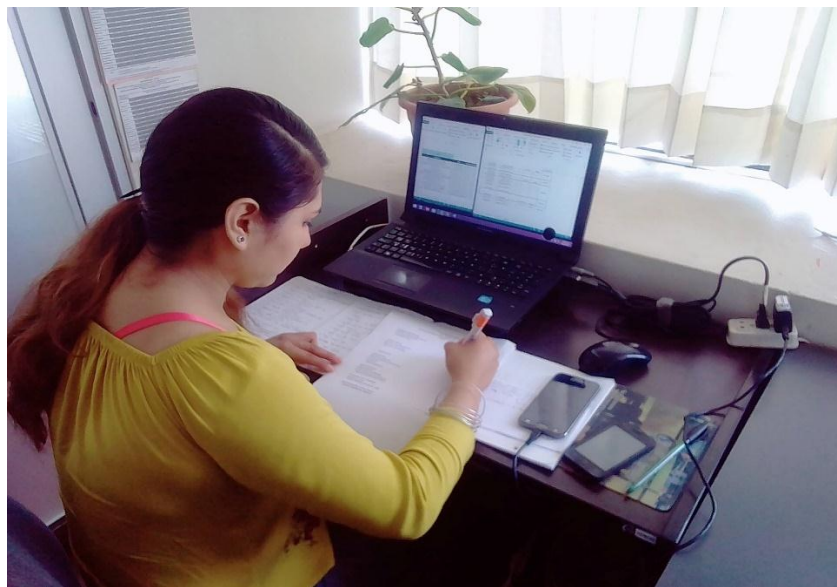


Figura 30: Encuesta de satisfacción a Trabajadora de Sistemas de CM Asesores y Consultores S.AC.

Fuente: Elaboración propia.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A TRABAJADORES

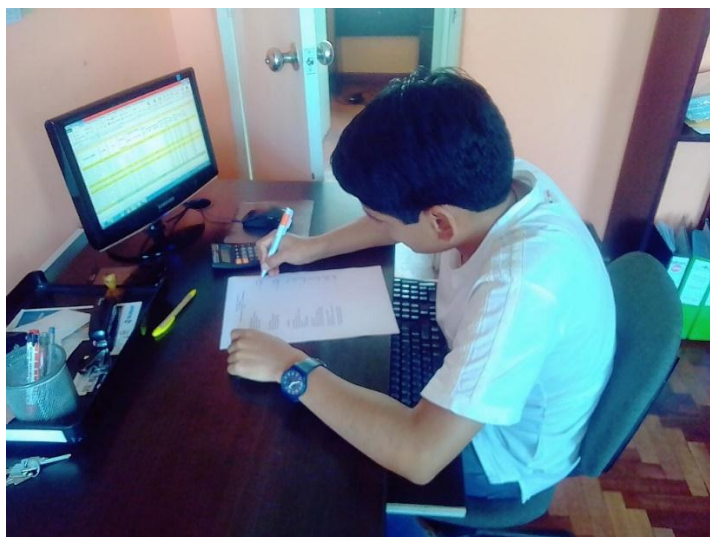


Figura 31: Encuesta de satisfacción a Contador de la empresa CM Asesores y Consultores S.AC.

Fuente: Elaboración propia.

EVIDENCIAS



Figura 32: Evidencia de trabajadora de CM Asesores y Consultores S.A.C

Fuente: Elaboración propia.

EVIDENCIAS



Figura 33: Evidencia de trabajadores de CM Asesores y Consultores S.A.C, antes de ir a visitar clientes empresarios

Fuente: Elaboración propia

EVIDENCIAS



Figura 34: Evidencia de trabajadores de CM Asesores y Consultores S.A.C

Fuente: Elaboración propia

EVIDENCIAS



Figura 35: Evidencia de trabajadores con clientes en reunión previa a capacitación de CM Asesores y Consultores S.A.C

Fuente: Elaboración propia.

EVIDENCIAS



Figura 36: Evidencia trabajadores con clientes en sala de reunión en CM Asesores y Consultores S.A.C

Fuente: Elaboración propia.

EVIDENCIAS



Figura 37: Evidencia de capacitación a clientes gerentes de industrias en CM Asesores y Consultores S.A.C

Fuente: Elaboración propia.

EVIDENCIAS



Figura 38: Evidencia de capacitación a clientes gerentes de restaurantes en CM Asesores y Consultores S.A.C

Fuente: Elaboración propia.

EVIDENCIAS



Figura 39: Evidencia de capacitación a clientes gerentes de hospitales en CM Asesores y Consultores S.A.C

Fuente: Elaboración propia.

EVIDENCIAS



Figura 40: Evidencia de capacitación a clientes gerentes de embarcaciones pesqueras en Cm Asesores Sac
Fuente: Elaboración propia.

EVIDENCIAS



Figura 41: Evidencia del sistema de control de cámaras de seguridad de CM Asesores y Consultores S.A.C

Fuente: Elaboración propia.