



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

TESIS

**PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL
PARA MEJORAR LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN
LA ASOCIACIÓN ASPROAGRO MONTEGRANDE,
CAJAMARCA – 2020**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO**

Autor (es):

Bach. Carrasco Torres Jesus Alberto
<https://orcid.org/0000-0001-8377-6442>
Bach. Vasquez Rafael Maria Celinda
<https://orcid.org/0000-0003-4872-2224>

Asesor:

Dr. Vidaurre García Wilmer Enrique
<https://orcid.org/0000-0002-5002-572X>

**Línea de Investigación:
Gestión Empresarial y Emprendimiento**

**Pimentel - Perú
2021**

APROBACIÓN DEL JURADO

**PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LA
GESTION EMPRESARIAL EN LA ASOCIACIÓN ASPROAGRO
MONTEGRANDE, CAJAMARCA - 2020**

Bach. Carrasco Torres Jesus Alberto
Autor

Bach. Vasquez Rafael Maria Celinda
Autor

Dr. Vidaurre García Wilmer Enrique
Asesor

Grado, apellidos y nombres
Presidente de Jurado

Grado, apellidos y nombres
Secretario de Jurado

Grado, apellidos y nombres
Vocal de Jurado

DEDICATORIA

El presente Informe de Tesis se lo dedico a mi querido Dios, por haberme permitido llegar a cumplir mis metas y objetivos, a mis padres con admiración María Reineria Rafael Julon y Genero Vásquez Dávila y, con mucho cariño, a mis hermanos María Luz, María Elvira, Santiago, Jorge, Miguel Ángel, Daniel e Isaí por su apoyo y por ser parte del esfuerzo para este proyección de Titulación y, a mi hija Leslie Maricielo que siempre estuvo pendiente de mi esfuerzo, a mis compañeros de aula y al docente, el Mg. Wilmer Enrique Vidaurre García, por su constante enseñanza durante todo el proceso de investigación.

MARIA CELINDA VASQUEZ RAFAEL

Dedico esta Tesis a Dios y a todos aquellos que creyeron en mí, a mis padres quienes me dieron la vida, a nuestros docentes y amigos quienes siempre me brindaron su apoyo en todo momento quienes sin su ayuda nunca hubiera podido desarrollar mi proyecto de tesis. A todos ellos les agradezco desde el fondo de mi ser. Para todos ellos les dedico esta tesis.

JESUS ALBERTO CARRASCO TORRES

AGRADECIMIENTOS

Agradecer a Dios, por darnos la oportunidad de vivir, por guiarnos en nuestros caminos, y darnos la fortaleza para seguir avanzando y luchando.

Agradezco a la Universidad Señor de Sipán, por haber sido parte de mi formación en la Escuela Académica profesional de Contabilidad, a mi asesor el Mg. Wilmer Enrique Vidaurre García y a los docentes de la universidad que, con su gran trayectoria, contribuyeron al fortalecimiento de mis competencias en mi carrera profesional de contabilidad.

Asimismo, también demuestro mi particular deferencia al presidente de la Asociación de ASPROAGRO, administrador y representante de la Asociación y, agradecerle por brindarnos la información oportuna y requerida del área de la Oficina de Contabilidad, quien desde su inicio me brindó su apoyo incondicional por su paciencia y por su gran apoyo en la elaboración de la presente investigación y en mi desarrollo profesional.

MARIA CELINDA VASQUEZ RAFAEL

Primeramente, le agradezco a Dios por ser el motor de mi vida y permitirme seguir avanzando y anhelando cada propuesta en mi vida. Agradezco a mis padres quienes desde pequeño me enseñaron el significado de ser perseverante y a no rendirme a lo que uno anhela en la vida y luchar por mis sueños.

Le agradezco al Mg. Wilmer Enrique Vidaurre García, nuestro docente, quien nos apoyó en cada momento, con su gran capacidad y conocimientos nos guiaba en todo este largo proceso de mi tesis.

También quiero agradecer a la empresa Asociación de ASPROAGRO, que nos brindó su apoyo, demostrando que es una gran empresa que siempre busca apoyar y sobre todo crecer en nuestro País.

Este logro más que estoy consiguiendo, es el logro todos que hicieron lo posible para poder conseguirlo y hacer realidad, siempre estaré agradecido con todos.

JESUS ALBERTO CARRASCO TORRES

RESUMEN

El presente trabajo de investigación denominado propuesta de cuadro de mando integral para mejorar la gestión empresarial en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca, tuvo por objetivo general proponer un Cuadro de Mando Integral para el mejoramiento de la Gestión Empresarial en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020, utilizó un tipo de investigación descriptivo - propositivo, con diseño no experimental - transversal, como población a 06 colaboradores que pertenecían a las distintas áreas de la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca y como muestra a la misma cantidad de la muestra, la técnica utilizada fue la encuesta, como instrumento empleó el cuestionario, los resultados obtenidos mostraron que, el estado actual de la gestión empresarial en dicha asociación se encuentra en un nivel insatisfactorio de 50%, dado que, no se consideraban instrumentos de gestión, MOF, ROF, no se planificaban las actividades de la organización, no existía un plan de capacitación agrícola, no existía una buena comunicación institucional, no había plan de monitoreo, ni existían procesos de control. Se concluyó con el diseño de un Cuadro de Mando Integral se podrá mejorar la gestión empresarial en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral, Crecimiento Empresarial, Gestión Empresarial, Asociación de Productores Agrícolas.

ABSTRAC

The present research work called a proposal for a balanced scorecard to improve business management in the Asproagro Montegrande Association, Cajamarca, had the general objective of proposing a Balanced Scorecard to improve Business Management in the Asproagro Montegrande Association, Cajamarca - 2020, used a descriptive - purposeful type of research, with a non-experimental - cross-sectional design, as a population of 06 collaborators who belonged to the different areas of the Asproagro Montegrande Association, Cajamarca and as a sample to the same amount of the sample, the technique used was the survey, as an instrument used the questionnaire, the results obtained showed that the current state of business management in said association is at an unsatisfactory level of 50%, given that management instruments, MOF, ROF, were not considered planned the organization's activities, there was no agricultural training plan, no there was good institutional communication, there was no monitoring plan, and there were no control processes. It was concluded with the design of a Balanced Scorecard, it will be possible to improve business management in the Asproagro Montegrande Association, Cajamarca - 2020.

Keyword: Balanced Scorecard, Business Growth, Business Management, Agricultural Producers Association.

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL JURADO.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRAC.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
I. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. Realidad Problemática.....	11
1.2. Trabajos previos.....	16
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	30
1.3.1. Variable Independiente: Cuadro de Mando Integral.....	30
1.3.2. Variable Dependiente: Gestión Empresarial.....	42
1.1. Formulación del Problema.....	50
1.2. Justificación e importancia del estudio.....	50
1.3. Hipótesis.....	51
1.4. Objetivos.....	51
1.4.1. Objetivo General.....	51
1.4.2. Objetivos Específicos.....	51
II. MATERIAL Y MÉTODO.....	53
2.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	53
2.2. Población y muestra.....	54
2.3. Variables, Operacionalización.....	55
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	60

2.5.	Procedimiento de análisis de datos	62
2.6.	Aspectos éticos.....	63
2.7.	Criterios de Rigor Científico.....	63
III.	RESULTADOS.....	65
3.1.	Tablas y Figuras.....	65
3.2.	Discusión de Resultados	75
3.3.	Aporte Científico	76
IV.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	93
4.1.	Conclusiones.....	93
4.2.	Recomendaciones	94
	REFERENCIAS	95
	ANEXOS	102
	Anexo 01: Matriz de Consistencia.....	102
	Anexo 02: Operacionalización de Variables	103
	Anexo 03: Instrumento de recolección.....	107
	Anexo 04: Validación por Juicio de Expertos	109
	Anexo 05: Carta de permiso por parte de la Asociación Asproagro Montegrando.....	133
	Anexo 06: Resolución de Proyecto de Tesis	134
	Anexo 07: Declaración Jurada.....	138
	Anexo 08: Formato T1	139
	Anexo 09: Ubicación de la Asociación Asproagro Montegrando	140
	Anexo 10: Evidencias fotográficas.....	141
	Anexo 11: Reporte Turnitin.....	142
	Anexo 12: Acta de Originalidad.....	143

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> , Nivel de la Variable Gestión Empresarial	65
<i>Figura 2</i> , Nivel de la Dimensión Planificación	66
<i>Figura 3</i> , Nivel de la Dimensión Organización	67
<i>Figura 4</i> , Nivel de la Dimensión Dirección	68
<i>Figura 5</i> , Nivel de la Dimensión Control.....	69
<i>Figura 6</i> , Nivel de la Variable Cuadro de Mando Integral	70
<i>Figura 7</i> , Nivel de la Dimensión Financiera	71
<i>Figura 8</i> , Nivel de la Dimensión Clientes	72
<i>Figura 9</i> , Nivel de la Dimensión Procesos.....	73
<i>Figura 10</i> , Nivel de la Dimensión Aprendizaje y Crecimiento.....	74
<i>Figura 11</i> , Modelo de gerencia estratégica para la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020.....	85
<i>Figura 12</i> , Mapa estratégico para la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020.	86
<i>Figura 13</i> , Organigrama Asociación Asproagro Montegrande.....	91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población de Estudio.....	54
Tabla 2. Operacionalización de la variable independiente.....	56
Tabla 3. Operacionalización de la variable dependiente.....	58
Tabla 4. Expertos para validación de instrumento de recolección.....	61
Tabla 5. Nivel de Gestión Empresarial en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020.....	65
Tabla 6. Nivel de Planificación en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca – 2020	66
Tabla 7. Nivel de Organización en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020	67
Tabla 8. Nivel de Dirección en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020	68
Tabla 9. Nivel de Control en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020..	69
Tabla 10. Nivel de los factores de un Cuadro de Mando Integral que se manejan en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020.....	70
Tabla 11. Nivel de la perspectiva financiera en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020.....	71
Tabla 12. Nivel de la perspectiva clientes en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020.....	72
Tabla 13. Nivel de la perspectiva procesos en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020.....	73
Tabla 14. Nivel de la perspectiva aprendizaje y crecimiento en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020	74
Tabla 15. Cuadro de Mando Integral para la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020.....	87
Tabla 16. Tablero de Control por perspectivas para la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020.....	88
Tabla 17. Plan de Trabajo.....	89
Tabla 18. Recursos Humanos de la Asociación Asproagro Montegrande	90
Tabla 19. Medidas de control	92

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

En el Contexto Internacional

“La gestión empresarial (GE) es aquel procedimiento que cualquier compañía utiliza como medio vital para la consecución de un objetivo plenamente definido: conseguir que la totalidad de su capital humano a la interna de dicha compañía logre producir plenariamente mejores y mayores resultados haciendo usanza de menores cantidades de esfuerzos por intermedio de homónimas cantidades de recursos que ellas dispongan” (McKenzie, 2020, pág. 21).

La gestión empresarial en micro y pequeñas empresas requiere que los propietarios de dichas organizaciones sean expertos en todos los oficios. Las compañías, hoy en día, hacen usanza de un abanico de posibilidades en cuanto a funciones para lograr su cometido de mantener las informaciones económicas-financieras y las operaciones comerciales de ellas mismas. Procesos tales como, verbigracia, servicio pre/post venta, mercadotecnia, finanzas, manufactureras, gestión del talento humano, contabilidad, etcétera, suelen ser algunas labores operativas a las que las compañías consideran trascendentales para sus giros del negocio. Por tanto, las empresas requieren de superar desafíos en todos los niveles, los cuales menudamente, “logran interrelacionarse y coordinarse con tantas otras diversas actividades u operaciones comerciales que se enfocan en diversas perspectivas tales como, verbigracia, la financiera, la de clientes, la de sus procesos y la del aprendizaje y crecimiento de sus colaboradores” (Hu, Leopold-Wildburger, & Strohhecker, 2017, pág. 667).

Según Banabakova & Georgiev (2018) mencionan que, a pesar de que las organizaciones jóvenes se enfocan en la relevancia de la GE y el monitoreo acerca las metas actuales y en un futuro cercano y su rol correctivo acerca de los principios estratégicos para la compañía y su éxito en los procesos de uso de recursos del entorno extrínseco, muchas veces ignoran los desafíos; pues la prioridad de dichas actividades comerciales de estas compañías es la máxima satisfacción de la expectativa de sus clientelas, superando con éxito los riesgos e incertidumbres que se les presenten en el camino, logrando la usanza mínima de la disponibilidad de sus recursos, empleando prioridades propias con las que cuentan, introduciendo decisiones adecuadas en torno de

la GE y que logren actuar de manera medida y prudente en los contextos en los que se desenvuelven los giros de sus negocios propios.

En la actualidad, los gerentes de todos los sectores del sistema social a escala global enfrentan el doble desafío de cómo movilizar su capital humano y recursos de información y cómo transformar sus organizaciones hacia nuevas estrategias en línea con los altos requerimientos de sus usuarios informados y clientes exigentes (Terziev, Stoyanov, & Georgiev, 2018). Las instituciones y organizaciones generalmente responden a este desafío formulando nuevas estrategias y reorientando, declarando nuevas misiones y conceptos inspiradores, para brindar un mayor valor a sus clientes y socios. Sin embargo, según Kalender & Vayvay (2016), el principal problema al que se enfrentan todos es su incapacidad para implementar con éxito sus nuevas estrategias debido a las dificultades de gestión y el control resultante sobre el proceso de medición y el desarrollo estratégico basado principalmente en activos intangibles.

Ante este panorama, aparece el concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual es catalogado como un sistema holístico de GE que suministra un soporte para que las compañías e instituciones esclarezcan, tanto sus visiones institucionales, como sus planes tipo estratégico y los conviertan en realidades mediante sus puestas en marcha. Suministra informaciones suficientes acerca de procesos intrínsecos y los resultados comerciales extrínsecos para transformar, sin interrupciones de por medio, los resultados estratégicos. “Convierte la planificación estratégica, que se considera un ejercicio académico, en el centro de una empresa tan pronto como se implementa por completo (Kaplan & Norton, 2017, pág. 78).

En el Contexto Nacional

Según Chura & Apaza (2019) mencionan que, “la mala gestión empresarial puede afectar a los empleados y a las operaciones generales de una empresa” (pág. 22). Existen gerentes incompetentes, los cuales se encuentran ante grandes desafíos relacionados con los miembros del personal y, por tanto, se les hace difícil mantenerlos motivados. Además, es posible que los supervisores deficientes no puedan equilibrar los presupuestos, aumentar los ingresos o realizar de manera competente otras tareas cruciales. Asimismo, “una inadecuada gestión empresarial trae consigo muchas

deficiencias entre las cuales destacan la baja moral por parte de los colaboradores, el descenso en torno a las productividades de su capital humano, el aminoramiento de las ganancias y el fracaso empresarial” (Liñan, 2018, pág. 14).

Según Bazalar & Palomino (2018) revelaron que, cuando una compañía no cuenta con una óptima gestión empresarial, pues no está configurada para crear comunicaciones efectivas. Por tanto, no fomenta la gestión estratégica creativa, por lo que “puede perder oportunidades de negocio, permitir que los problemas continúen y reducir la moral de los empleados (Bazalar & Palomino, 2018, pág. 16)”. Un empleado que tiene dos superiores puede recibir instrucciones contradictorias y no querer seguirlas hasta que obtenga la aprobación de un superior. Cuando los empleados no están contentos, es posible que no ofrezcan nuevas ideas o que se vayan por un trabajo mejor. Una estructura organizativa deficiente puede conducir a una reducción de la productividad, disminuyendo su potencial de crecimiento, todo ello producto de una mala gestión empresarial.

Las gerencias deshacen o hacen lugares de trabajos. Gerentes inspiradores motivan a sus colaboradores logrando la creación de entornos en los cuales logran prosperar, tanto dicho capital humano con el que cuentan y también las creatividades de los mismos. Por el contrario, “una mala gestión empresarial logra la creación de toxicidad en sus lugares de labores en los cuales se tiene como producto final colaboradores que no logran mostrar sus mejores versiones, los cuales también se muestran opacados a plenitud” (Canchari, Carhuachin, & Gutiérrez, 2017, pág. 11).

Las malas conductas y comportamientos por parte de las gerencias se convierten en problemas graves en cuanto a personalidad, ello producido por una mala praxis en cuanto a la contratación de individuos carentes de actitudes y aptitudes en relaciones interpersonales, las cuales deben de ser características principales e idóneas que deben de poseer los candidatos a lugares gerenciales en las diversas compañías. Asimismo, la carestía en cuanto a habilidad administrativa por parte de dichas gerencias podrían ser problemas de gravísimo y alto valor en detrimento de las compañías, por lo que, destinar recursos para capacitaciones son catalogadas como soluciones de soporte para alivio de dichas problemáticas acaecidas a las internas de dichas compañías.

“Cuando las compañías son gestionadas de modos deficientes, estas ineficacias repercuten a la interna de dichas organizaciones en su totalidad” (Soto, 2019, pág. 15). Ello tiene, especialmente, costes altos, verbigracia, en las morales de sus colaboradores, repercutiendo en los niveles de productividad de sus colaboradores, quienes, en algunos casos muestran dichos niveles muy por debajo de algunos otros quienes sí cuentan con mejores prestaciones que ellos, puesto que, estos últimos sí son más productivos por contar con mejores niveles de compromiso, empero, poseen incentivos inadecuados para sus desempeños óptimos dado que el esfuerzo puesto en dichas labores carecerán de recompensas y reconocimientos, desde sus perspectivas.

“La cara de la compañía siempre serán los colaboradores con los que cuenten, entonces, de presentarse niveles bajos en cuanto a su moralidad y trabajo, esto sería potencialmente producidos dado que vienen laborando con gerencia desalentadores e ineficaces, desembocando en que, verbigracia, las clientes vean la falta de compromiso por parte de dichos colaboradores con sus empleos o niveles bajos en cuanto al entusiasmo que logran ponerle a sus servicios y/o productos” (Universidad ESAN, 2019).

Cuando se muestran y/o venden falsamente imágenes de satisfacción alta por parte de los colaboradores de una determinada compañía, en la gran mayoría de casos, la clientela logra cerciorarse y darse cuentan de la carestía de sinceridad en ello y de la falsificación de dichas informaciones. Asimismo, empleados descontentos representarán de manera equívoca y errónea los servicios/ productos de con los que cuenta la compañía para evitar que esta última pueda atraer a más clientela, entonces, estas imágenes negativas realizadas por los colaboradores, lograrán representar a dichas compañías como desagradables centros laborales en los que no recomienden laburar en algún momento.

Ante todas estas problemáticas emerge la denominación “cuadro de mando integral”, una conceptualización que nace del pensamiento de admitir en consideración pautas de naturalezas estratégicas, sumadas a las ya conocidas pautas financieras, de modo que se logre contar con una visión que sea mucho más equilibrada en cuanto a desempeño

organizacional se refiere. Esta conceptualización del cuadro de mando integral ha venido evolucionando notablemente, incluso se le considera muy por encima de una estrategia simple de hacer usanza de líneas catalogadas a modo de perspectivas, pues ahora es catalogado como un sistema integral que gestiona las estrategias organizacionales en conjunto (Bollet, 2019).

Uno de los sinfines de beneficios con los que cuenta el CMI es que, ofrece a las compañías e instituciones, una manera concreta con la cual lograr la “conexión de los diversos puntos” entre los diferentes elementos que componen la planificación y gestión estratégicas, lo cual deduce que sucederá una conexión manifiesta entre los programas y proyectos en los que se desenvuelven las personas, los objetivos estratégicos en los cuales la compañía afianza su búsqueda, las mediciones sobre las cuales se hacen usanza con el propósito de desplegar un monitoreo del éxito (KPI), y la estrategia, visión y visión organizacionales.

En el Contexto Local

La Asociación de Productores Agropecuarios Montegrando, en adelante, Asociación Asproagro Montegrando, fue creada mediante escritura pública N°251 de fecha 31/01/2019, otorgada ante el Notario de Jaén, el Dr. Elmer Bustamante Daza. Dicha asociación se encuentra domiciliada en la Avenida Pakamuros N°2323 del Sector denominado Pueblo Libre, del distrito y la provincia de Jaén, en la región noroeste de Cajamarca y cuenta con Ficha RUC 20604210365. La Asociación Asproagro Montegrando desarrolla las siguientes actividades empresariales:

- a. Actividades de capacitación de producción agrícola de cultivo de café, cacao, agropecuaria, agroindustria, servicios de asistencias técnico-operacional, y búsqueda de financiamiento y otros beneficios de sus asociados y del medio ecológico.
- b. Facilitar la comercialización y exportación de productos agrícolas nativos, tales como café, cacao, etc., ya sean de tipo orgánicos o convencionales especiales.
- c. Cultivo de plantas que se emplean para la preparación de bebidas de diversos sectores.

- d. Comercialización al por mayor de animales vivos, materias primas de tipo agropecuarias y otras actividades conexas y/o afines a la actividad.

La Asociación Asproagro Montegrande, al ser una empresa nueva, cuenta con muchas deficiencias, propias de su reciente nacimiento empresarial, entre los cuales tenemos:

- a. Carece de gestión y financiamiento para facilitar la obtención de liquidez para proveer a los agricultores y productores.
- b. Falta implementar el área de logística y almacenes, para regulación de stocks en el área de compras de café.
- c. Carece de una cultura organizacional que le permita competir con un gran número de compañías con elevadas capacidades de ventas.
- d. Falta de integración y comunicación por parte de la asociación para con los productores y clientes de ventas.
- e. Carencia de información, orientación y cultura tributaria en la asociación con las facilidades oportunas en las bancarizaciones de operaciones comerciales en las áreas de compras.
- f. Falta de un nivel organizacional y control con el procedimiento y creación de un Reglamento Obligaciones y Funciones (ROF) y Manual de Obligaciones y Funciones (MOF) en la asociación.
- g. Necesidad por mantener un buen margen y fijar objetivos de ventas en el Departamento Comercial, para asegurar el mantenimiento y futuro de la asociación.

Ante esta problemática, nace la imperiosa necesidad de proponer un CMI para el mejoramiento de la gestión empresarial en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020.

1.2. Trabajos previos

A Nivel Internacional

Araújo, Oliveira & Gomes (2020), realizaron la investigación, *Sustainability Balanced Scorecard for a Brazilian agricultural and livestock Company*, en la ciudad de

Almaty, Kazajistán. El sector agrícola en Brasil tiene un impacto notable en su riqueza y un efecto significativo en la sostenibilidad. La unificación de la sustentabilidad en la gestión empresarial estratégica es posible a través de la implementación de un Balanced Scorecard. Por esta razón, este estudio se adjudicó como objetivo general estudiar a una empresa con la mayor cantidad de tierra agrícola y proponerle un Balance Scorecard, con el propósito de que pueda alinearse con la gestión estratégica de la empresa. Los resultados, emanados por medio de la usanza de entrevistas y análisis documental, presentaron la gestión de la sostenibilidad corporativa a través de la integración de los aspectos sociales y ambientales en el Balanced Scorecard tradicional, es decir, por medio de un CMI de Sostenibilidad (SBSC). Se establecieron relaciones causales entre las perspectivas económica, social y ambiental y destacando sus impactos potenciales. Asimismo, se plantean cuestiones concernientes con la gestión estratégica, el desempeño y la sustentabilidad en uno de los ámbitos socio económicos más trascendentales de Brasil, el agropecuario. A pesar de la peculiaridad de cada empresa, el modelo SBSC presentado podría emplearse como partida de inicio para otras empresas, debidamente ajustadas a sus características. La implementación de un SBSC brinda beneficios organizacionales y debe tomar en consideración las peculiaridades de cada organización.

Mirza (2020), realizó la investigación, *Implementation of Balanced Scorecard in a university, en el Journal of Strategy and Performance Management*, en la ciudad de Islamabad, Pakistán. El Balanced Scorecard es una versión moderna de la medición del desempeño y los sistemas de gestión administrativa y se está adaptando ampliamente ya sea en el sector estatal como en el particular, incluidas las universidades. El estado de la educación en la mayor parte de Pakistán se enfrenta a una tendencia a la baja, sin embargo, pocas universidades emergentes se han encargado de mejorar los estándares educativos generales y, al hacerlo, tienen el propósito de optimar su posicionamiento en la sociedad literaria y educativa. Por esta razón, se propuso un CMI para la DHA Suffa University, en Karachi. Los resultados obtenidos mediante la usanza de una revisión bibliográfica permitieron determinar primeramente que, existen casos de universidades que vienen implementando Balanced Scorecard en uno o más departamentos. Asimismo, se elaboró un cuestionario dirigido a ocho funcionarios de las universidades. Finalmente, se elaboró el mapa estratégico y los elementos estratégicos del Balanced Scorecard desarrollados para la universidad y se discutió con varios interesados. En las 4

perspectivas se tuvieron en consideración temas estratégicos como la excelencia académica, excelencia de la currícula, excelencia de servicios, administración financiera, recaudación de fondos, generación de ingresos, desarrollo de la facultad, desarrollo de la infraestructura, personal de calidad, alumnos de calidad y la investigación por excelencia.

Mokake (2020), realizó la investigación, *Innovation management in Portuguese and Cameroon micro and small companies - implementation of balanced scorecard management tool*, en el Instituto Politécnico de Bragança, en la ciudad de Braganza, Portugal. El sector de las microempresas y las pymes ha sido el motor del crecimiento económico en muchos países y no solo para las economías de Portugal y Camerún, creando empleos, generando ingresos, reduciendo la pobreza e impulsando el crecimiento económico. La gestión de las Micros, Pequeñas y Medianas compañías pende en demasía de la estructura organizativa y el desarrollo de prácticas innovadoras. Por esta razón, se comparó la estructura de gestión, las prácticas innovadoras y evaluó el brazo económico-financiero y las fortalezas competitivas de las Micro y Pymes en Portugal y Camerún. En los resultados obtenidos, se desarrolló exitosamente un Balanced Scorecard para dos empresas como un sistema para el monitoreo de gestión con varios indicadores identificados que aclararon de manera efectiva los objetivos y misión estratégica dentro de ambas organizaciones. Estos hallazgos cualitativos pueden ayudar a fortalecer las estrategias de innovación de estas pequeñas empresas, lo que podría generar una mayor rentabilidad y crecimiento. Por lo tanto, después del análisis, se puede demostrar que el desempeño de las empresas y sus empleados puede mejorarse implementando el modelo Balanced Scorecard. Finalmente, el estudio concluye proponiendo recomendaciones para la futura iniciativa del Balanced Scorecard en ambas empresas con el fin de superar las posibles barreras para asegurar su uso beneficioso.

Pham, Vu, Pham, & Vu (2020), realizaron la investigación, *Evaluating performance of vietnamese public hospitals based on Balanced Scorecard*, en el Journal of Asian Finance, Economics and Business, en la ciudad de Gyeonggi, Corea del Sur. Los hospitales de las provincias del noroeste de Vietnam se encuentran localizados en las zonas más montañosas y pobres del país, por lo que el Estado actúa con políticas prioritarias en el sector salud, incluidos los hospitales públicos. Por tanto, dichos

hospitales hacen grandes contribuciones a pesar de las difíciles condiciones socioeconómicas son insuficientes, todo ello gracias a un manejo adecuado del Balanced Scorecard. Por esta razón, se adjudicaron como objetivo principal, evaluar el desempeño de los hospitales públicos en Vietnam aplicando el Balanced Scorecard. Los resultados obtenidos mediante la usanza de una revisión bibliográfica y cuestionarios dirigidos a más de 200 gerentes de hospitales públicos de dichas provincias demostraron que, el desempeño de los hospitales públicos estaba influenciado por los factores en el modelo BSC en orden descendente basado en el coeficiente de regresión de la siguiente manera: Proceso interno, Finanzas, Misión, Planificación estratégica, Cliente, Aprendizaje y crecimiento de los empleados. Asimismo, se continuaron realizando algunas entrevistas profundas para proponer recomendaciones intensivas sobre cómo implementar Misión, Proceso interno, Políticas financieras, etc., a los gerentes de los hospitales públicos con el objetivo de mejorar el desempeño de dichos nosocomios. Las lecciones podrían aplicarse a otros hospitales públicos en Vietnam y otras jurisdicciones similares.

Oyuke (2019), realizó la investigación, *Influence of implementation of Balanced Scorecard on performance of public sector organizations in Kenya: a case of Water Resources Management Authority, Nairobi County*, en la University of Nairobi, en la ciudad de Nairobi, Kenia. El CMI es una metodología de gestión y planificación estratégica al que se recurre para lograr la alineación del giro del negocio con la visión y las maniobras estratégicas de la compañía, mejorando los canales comunicativos internos y externos y monitoreando el desempeño organizacional con respecto a los objetivos estratégicos. Por esta razón, se adjudicaron como objetivo principal, explorar la función del Balanced Scorecard en la gestión de los desempeños de las instituciones del conjunto estatal en Kenia, el caso de la Autoridad de Gestión de Recursos Hídricos. Los resultados obtenidos haciendo usanza de un cuestionario como un programa de entrevistas dirigido a 300 funcionarios determinaron que, cuando el Balanced Scorecard se alinea cuidadosamente con la estrategia corporativa, ayuda al enfoque estratégico de una empresa y aumenta el desempeño de la estrategia de una organización. El estudio encontró además que CMI es un patrón de gestión que brinda a los altos ejecutivos un conjunto integral de regulaciones para calcular cómo es que la compañía se encuentra prosperando hacia la consecución de las aspiraciones de tipo estratégico. El estudio concluyó además que CMI es un patrón de gestión que brinda a los altos ejecutivos un

conjunto integral de regulaciones para calcular cómo es que la compañía se encuentra prosperando hacia la consecución de los objetivos de tipo estratégico.

Saleheen, Habib & Hanafi (2019), realizaron la investigación, *An Implementation of Balanced Scorecard on Supply Chain Performance Measurement in Manufacturing Industry*, en la 2nd International Conference on Business and Management (ICBM 2019), en la ciudad de Daca, Bangladesh. Las organizaciones han sido testigos de una rápida transformación en su sistema de medición del desempeño en las últimas décadas, entre las herramientas más extendidas adoptadas e implementadas se encuentra el Balanced Scorecard. Por esta razón, se adjudicaron como principal objetivo, evaluar el CMI como un instrumento de cotejo de los desempeños y discutir si es, de hecho, es una resolución indiscutible como modelo de medición del desempeño corporativo. Los resultados obtenidos por intermedio de la usanza de la revisión bibliográfica y entrevistas a altos ejecutivos para comprender su experiencia y el desafío que enfrentan al implementar este modelo demostraron que, las fortalezas del modelo BSC son la integración de tres métricas no financieras (proceso interno, cliente y aprendizaje y crecimiento) con las métricas financieras tradicionales. Las prácticas comunes del BSC son las mediciones de los desempeños, la gestión estratégica y la gestión de proyectos. Los beneficios del BSC incluyen superar las deficiencias de las herramientas tradicionales de medición del desempeño basadas en finanzas, proporcionar una perspectiva de desempeño integral, transformar la estrategia en medidas de desempeño tangibles, alinear las actividades organizacionales con la estrategia y brindar una visión más profunda de las operaciones comerciales y las formas de crear valor.

Tomaz (2019), realizó la investigación, *Balanced Scorecard aplicado ao Instituto Superior de Engenharia de Lisboa*, en el Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, en la ciudad de Lisboa, Portugal. El Balanced Scorecard, surge como apoyo a la medición del desempeño organizacional, permitiendo valorar las fortalezas organizacionales, probar y otorgar firmeza a lineamientos estratégicos, reformular procesos, promover la alineación de stakeholders y medir resultados para posibilitar oportunas tomas decisionales. Por esta razón, se adjudicaron como objetivo principal crear un piloto del Balanced Scorecard para dicho instituto, con el fin de obtener un instrumento de apoyo a la evaluación del desempeño organizacional. Los

resultados obtenidos mediante una revisión bibliográfica permitieron caracterizar al instituto en áreas relacionadas con su misión y en las que se centran las evaluaciones realizadas a la oferta formativa, enseñanza-aprendizaje, investigación, desarrollo e innovación, internacionalización, interacción con la comunidad, recursos humano y material, así como también se desarrolló un análisis FODA. Asimismo, se elaboró el mapa de indicadores, que agrupó los indicadores que evaluarán los objetivos estratégicos, comparando las metas y resultados obtenidos y establecidos. Considerando que la actividad actual no es precisa para cumplir con los objetivos estratégicos, se crearon iniciativas estratégicas, como punto conectivo entre la estrategia y componente operativo. El mapa de iniciativas permitió apoderarse de una visión global de las aspiraciones estratégicas y las iniciativas, asimismo del impacto de éstas en la estrategia institucionales.

A Nivel Nacional

Castro (2019), realizó la investigación, *Aplicación de un cuadro de mando integral como herramienta de gestión para la generación de valor en la empresa Transportes Arana Forjeal SAC, Trujillo, 2018*, en la Universidad Nacional de Trujillo, en la ciudad de Trujillo. Actualmente el competitivo entorno empresarial se viene adentrando hacia un modernismo más complejo y competidor, por lo que se hace necesaria la búsqueda de nuevas metodologías que permitan la consecución de las metas organizacionales. No solamente en temas económicos ya que, eso no basta hoy en día ya que, se necesita progresar continuamente. Por esta razón, se buscó determinar la implantación de un CMI como metodología que permita gestionar adecuadamente tal compañía trujillana del sector transporte. Los resultados emanados por intermedio de usanzas de la observación directa, entrevistas y análisis documental determinaron que, se carecían de mecanismos que permitan el monitoreo y seguimiento por lo que se desarrollaban de manera empírica. El modelo de CMI propuesto fue reestructurado en cimiento con las cuatro 804) perspectivas que maneja dicho modelo y acorde con los requerimientos organizacionales. Asimismo, se valoraron los resultados que se lograría producir por la implantación de dicho modelo, entre los que resaltan un incremento sustancial del 43.3% en la creación del valor respecto al anterior periodo, un acrecentamiento sustancial del 14% en los márgenes de ventas, un incremento sustancial del 49% en utilidad operativa, un

acrecentamiento sustancial del 36% en el incremento de activos y un 4% de rentabilidad mayor con respecto al anterior periodo.

Chirinos (2019), realizó la investigación, *Aplicación del Balanced Scorecard como Herramienta Estratégica y su Influencia en el Beneficio Financiero de la Empresa Ángelo Distribuciones S.A.C, 2017 - 2018*, en la Universidad Privada de Tacna, en la ciudad de Tacna. Debido al crecimiento macroeconómico en el Perú, el desarrollo empresarial viene atravesando un progreso significativo, no siendo ajenas las empresas del ámbito logístico. Es en este sector donde se desenvuelve la empresa Ángelo Distribuciones, la cual carece de modelos para la supervisión de sus procesos y la obtención de los objetivos. Por esta razón, asumió como objetivo principal, fijar el dominio que tiene la implantación de un Balanced Scorecard en la generación de beneficios financiero en dicha compañía. Los resultados obtenidos mediante la usanza de una lista de cotejo y una encuesta demostraron que, se dio un aminoramiento de gastos en un 5%, un acrecentamiento de las ventas en un 2% y un incremento en el nivel de utilidad neta en un 0.9%. Asimismo, los clientes mostraron satisfacción por la competitividad de los precios y por la distribución de mercancías. El modelo propuesto logró, además de hacer una reingeniería de los procesos defectuosos, contar con procedimientos propios que permitan el cumplimiento satisfactorio de la distribución, por ende, menor número de reprocesos y mayores márgenes de ventas. Por otra parte, el 80% de los colaboradores alegan que la implantación de un modelo basado en esta metodología permitiría resultados financieros totalmente óptimos lo que conllevaría a niveles de rentabilidad favorables.

Enciso (2019), realizó la investigación, *Método Balanced Scorecard como herramienta para mejorar la gestión estratégica de un colegio profesional, caso: Colegio de Ingenieros del Perú*, en la Universidad Nacional de San Agustín, en la ciudad de Arequipa. El CMI es una técnica que admite lograr el monitoreo respectivo de los procedimientos a desarrollar para ir por el camino de la mejora continua. Las entidades sin fines lucrativas no son la excepción a esta regla empresarial puesto que, debe de ser referente total en cuanto a conocimientos, solvencia moral, procesos internos, avances tecnológicos y más perspectivas. Por esta razón, se propuso un modelo fundamentado en el riguroso método de Balanced Scorecard con el empeño y propósito de lograr las

eficiencias y eficacias en la gestión estratégica en dicha institución sin fines de lucro. Los resultados obtenidos por intermedio de usanza de una revisión bibliográfica evidenciaron que, existe una problemática en relación a la carencia de predisposición y tiempos para la gestión de dicha institución por diversos factores. El modelo propuesto, se basa en tres elementos relevantes para la institución, los cuales son el mapeo estratégico, la matriz de la proyección y el software. Asimismo, en cuanto al mapa estratégico, es relevante mencionar que las estrategias se logren unir con las perspectivas. Por tanto, la perspectiva clientes se asocia con socios y usuarios de la institución, la perspectiva financiera se asocia con la sostenibilidad de tal proyecto, la perspectiva procesos internos se orienta en el área que administra dicha institución y perspectiva de crecimiento y aprendizaje la cual se enfoca en alcanzar el cumplimiento y sustentabilidad de la visión y misión.

Fernández (2019), realizó la investigación, *Aplicación del Balanced Scorecard para medir la gestión recursos de la empresa Agroinversiones Industriales S.A.C del distrito de Trujillo - periodo 2018*, en la Universidad Nacional de Trujillo, en la ciudad de Trujillo. En años anteriores, con propósitos de evaluar el desempeño de las empresas, los directivos se enfocaban en evaluarse ensimismados en resultados financieros e indicativos de gestión, empero, esta realidad se fue desfasando de modo que ya no aportaba a las compañías. Por ello, aparece el Balanced Scorecard como apoyo para las gerencias en su impulso por lograr estrategias y resultados óptimos. Por esta razón, se propuso implantar el Balanced Scorecard a manera de instrumento informativo para permitir evaluar la gestión de los recursos en la compañía Agroinversiones Industriales SAC. Los resultados obtenidos por medio de usanzas de revisión bibliográfica, entrevista y encuesta dejaron al descubierto que, los colaboradores desconocían los objetivos estratégicos en un 60%, desconocían el plan estratégico de tal agroindustrial en un 80%, carecen de planeamiento de sus labores en un 60% y, no posee herramientas informáticas que les permitan controlar y desarrollar sus metas en un 100%. Asimismo, se desarrolló un Análisis FODA con el cual se lograron determinar sus características internas relacionadas a debilidades y fortalezas y, sus características externas, relacionadas a oportunidades y amenazas. El modelo propuesto, influye positivamente en las gestiones de los recursos tipo técnicos, recursos tipo materiales, recursos del tipo capital humano,

recursos y recursos tipo financieros, todo ello haciendo usanza de KPIs e indicadores financieros.

Flores (2019), realizó la investigación, *Competencias laborales y Balanced Scorecard en una empresa de transporte de carga terrestre, S.J.L., 2019*, en la Universidad César Vallejo, en la ciudad de Lima. En nuestro país, las compañías se hallan en la constante indagación de implantar desafíos mayores en sus mejoras continuas, relacionadas a la competitividad en el mercado mundial, es por ello que, emplean e implementan Balanced Scorecard con propósitos de mejoramiento de los rendimientos en cada uno de los departamentos de las compañías, para de esta manera integrarlas y mejorar sus competencias laborales. Por esta razón, pretendió delimitar la interrelación acaecida entre el Balanced Scorecard y las competencias laborales en dicho caso de estudio logística del sector transporte. Los resultados adquiridos por intermedio de usanzas de un cuestionario adaptado demostraron que, el 89% de los colaboradores consideran que se vienen implementando moderadamente competencias laborales, mientras que el 74% perciben moderadamente que se vienen implementando las estrategias de Balanced Scorecard. Por lo tanto, es sabido que existe una correlación $Rho = ,891^{**}$, lo que conlleva a confirmar que hay una correlación alta entre el Balanced Scorecard y las competencias laborales en la compañía de transporte de carga por carretera. Asimismo, el Balanced Scorecard muestra una correlación moderada con las dimensiones identificación ($Rho = 0.761$), normalización ($Rho = 0.698$), formación ($Rho = 0.764$) y certificación ($Rho = 0.685$) de la variable competencias laborales. Por tanto, se recomienda a dicha compañía, seguir con el fortalecimiento de las competencias laborales y el Balanced Scorecard.

Solís (2019), realizó la investigación, *Diseño de un cuadro de mando integral como herramienta de gestión de clientes para la agencia Mibanco - sucursal Chepén*, en la Universidad Nacional de Trujillo, en la ciudad de Guadalupe. En alrededores a los últimos decenios se ha podido vislumbrar el rol protagónico que está asumiendo el Balanced Scorecard en la gestión empresarial enfocada a cuatro perspectivas. Las entidades del rubro financiero se encuentran de manera activa reclutando clientes para ofrecerles sus servicios, por lo que necesitan de una metodología propia de la administración que permita gestionar dichos procesos. Por esta razón, adjudicó como

objetivo general cooperar con el mejoramiento de la gestión de los clientes en MiBanco, ejecutando Balanced Scorecard en dicha sucursal del distrito chepenano. Los resultados conseguidos por medio de la usanza de un estudio de caso en dicha sucursal mostraron que dicha entidad cuenta con un posicionamiento interno bueno con un resultado de 3.06 en la suma ponderada de sus factores críticos, así como también, cuenta con un posicionamiento externo bueno con un resultado de 2.07 en la suma ponderada de sus factores críticos. Entre las estrategias a utilizar se destacan la diferenciación del servicio, la penetración del mercado, la fidelización de clientes, el desarrollo de nuevos servicios, el mejoramiento del entrenamiento a los colaboradores y estrategias de marketing. El modelo Balanced Scorecard propuesto interviene de modo significativo (2.5%) en la gestión de los clientes en dicha entidad, proporcionando un control mejor y monitoreo adecuado de las estrategias institucionales.

Soto (2019), realizó la investigación, *Propuesta de implementación del modelo Balanced Scorecard en la gestión administrativa de la Dirección Distrital de Educación de Pascuales - Ecuador, 2018*, en la Universidad César Vallejo, en la ciudad de Piura. Actualmente, las instituciones necesitan alinearse estratégicamente para la consecución de sus objetivos, por lo que la carencia de metodologías propias para dicho propósito es un craso error. El Balanced Scorecard aparece como una metodología para la reevaluación y el monitoreo de la gestión de las instituciones, tanto particulares como estatales, como es el caso de la Dirección de dicho caso de estudio pascualina, la cual carece de dichos modelos y presenta inconvenientes en su gestión administrativa. Por esta razón, adjudicó como objetivo principal, proponer la implantación de Balanced Scorecard en dicha institución pública con la intención de lograr el mejoramiento de su gestión administrativa. Los resultados adquiridos por intermedio de usanzas de un focus group y una encuesta mostraron que, las dimensiones responsabilidad social (55.4%), urbanismo y ciudadanía (60.2%), procesos internos (56.6%) y, formación y crecimiento (57.8%) son percibidos como buenos por los funcionarios de dicha institución. Asimismo, estos funcionarios afirmaron que la gestión administrativa (77.1%) es medianamente eficiente. El modelo Balanced Scorecard propuesto partió de un análisis FODA, así como de una matriz de impacto interna y externa. Asimismo, se establecieron estrategias de iniciativa estratégica defensiva y ofensiva, en cada una de las perspectivas en la que se ha dividido la variable Balanced Scorecard.

A Nivel Local

Delgado (2020), realizó la investigación, *Propuesta de implementación del Balanced Scorecard para optimizar la gestión financiera de la Cooperativa Todos Los Santos - Chota, 2018*, en la Universidad Señor de Sipán, en la ciudad de Pimentel. Las compañías en desarrollo se encuentran relacionadas de manera directa con el progreso tecnológico e industrial por lo que, requieren de la modernización de sus procesos y procedimientos mediante la utilización de estándares o estrategias propias de las organizaciones. La cooperativa en mención es una institución que se dedica a la prestación de dinero en efectivo, sin embargo, las metas que se han propuesto no vienen siendo logradas, lo que ha desencadenado en insuficiencias a nivel financiero. Por esta razón, adjudicó como principal objetivo, plantear el establecimiento de Balanced Scorecard con el propósito de optimar la gestión financiera en dicha cooperativa. Los resultados adquiridos mediante la usanza de un cuestionario demostraron que, la cooperativa cuenta con un posicionamiento bueno (37%), que la cooperativa no cuenta con una buena distribución de los procesos internos (58%), que carecen de procesos que desemboquen en la consecución de los propósitos planteados (54%) y, que desconocen de los mecanismos utilizados por la cooperativa para lograr evaluar a sus competencias (38%). El modelo propuesto constó de tres fases: formulación, ejecución y evaluación de la estrategia y, teniendo en consideración a las cuatro perspectivas de dicho modelo. Se presentaron indicadores e inductores, tales como colocación de créditos y fidelización de clientes, los cuales se muestran adecuados para la consecución de los objetivos empresariales.

Samamé & Takayama (2020), realizaron la investigación, *Diagnóstico de la gestión de la División de Recursos Humanos de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. tomando como referencia el Cuadro de Mando Integral*, en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, en la ciudad de Lambayeque. Las últimas décadas, las compañías se han envuelto en la necesidad de lograr la adecuación con las exigencias, cambios y demandas que se requieren en el constante mercado empresarial. Esto solamente podría lograrse mediante un modelo de gestión apropiado, sobre todo en la compañía Agroindustrial Pomalca, la cual necesita de un modelo que permita garantizar un crecimiento, así como del empleo de tendencias actuales en la gestión del capital humano. Por esta razón, adjudicó como objetivo principal, diagnosticar la gestión que

viene desarrollando la División de Recursos Humanos de dicha compañía, teniendo en consideración el Balanced Scorecard. Los resultados adquiridos por intermedio de usanzas de la observación directa y cuestionarios demostraron las principales problemáticas tales como carencia de capacitaciones y entrenamiento, falta de manuales políticas y procedimientos, desmotivación laboral, obsolescencia de EPPs, carencia de evaluación del desempeño de los colaboradores y la poca disposición por los aportes obligatorios a AFP, CTS, entre otros. El modelo propuesto se basó en torno a las cuatro (04) perspectivas del CMI, de modo que se propusieron indicadores específicos para dicha División de Recursos Humanos. Asimismo, permitirá a la organización contar con oportuna información para una correcta gestión empresarial y toma de decisiones.

Cachay & Peralta (2019), realizaron la investigación, *Cuadro de Mando Integral para el crecimiento empresarial en CM Asesores y Consultores S.A.C., Chiclayo, 2017*, en la Universidad Señor de Sipán, en la ciudad de Pimentel. Actualmente las compañías de todos los sectores se aprecian en un camino de desarrollo, empero, en algunas ocasiones se desalinean del plan estratégico preestablecido, adquiriendo resultados desfavorables. Ante este escenario, las administraciones deben de desplegar estrategias que permitan gestionar eficazmente sus procesos, tal como es el caso del Balanced Scorecard. Por esta razón, asumieron como principal objetivo, precisar la condición en que debe de desarrollarse un Balanced Scorecard en esta empresa del sector de servicios con el propósito de incrementar el crecimiento organizacional. Los resultados obtenidos mediante la usanza de una guía de observación, análisis documentario y cuestionarios mostraron que, la situación es desalentadora y se ve reflejada en los escasos niveles de entradas económicas y en la carencia del control del cumplimiento de los objetivos del plan institucional, por lo que era necesario el incremento de la clientela con la que se encontraban y de la calidad del servicio. Por tanto, la implantación de un Balanced Scorecard logrará el incremento de la gestión empresarial en dicha compañía y que, todas las pymes deben de contar en su gestión estratégica con este modelo. El modelo propuesto, se basó en las cuatro perspectivas del BSC gracias a la transformación de los objetivos en indicadores, teniendo en consideración ratios de rentabilidad, de gestión, económicos y contables.

Fuentes (2019), realizó la investigación, *Sistema de gestión basado en un Balanced Scorecard para mejorar el desempeño estratégico de las mipymes en el sector manufacturero, caso: QUILLA SAC*, en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, en la ciudad de Lambayeque. Casi el 100% de empresas de la región Lambayeque se encuentran catalogadas como MIPYMES, sin embargo, este sector es muy vulnerable a fracasar puesto que, el 80% termina por cerrar actividades empresariales en los primeros 5 años de vida. Esto se debe a la carencia de un óptimo desempeño estratégico que les permita posicionarse de una manera adecuada en el mercado local. Ante ello, nace la importancia del Balanced Scorecard como marco metodológico de GE para mejoramiento del desempeño estratégico. Por esta razón, adjudicó como objetivo principal el despliegue de un sistema de gestión ensimismado en el modelo CMI con el interés de lograr el mejoramiento del desempeño estratégico de las micros, pequeñas y medianas compañías del ámbito manufacturero. Los resultados adquiridos por intermedio de usanzas de cuestionario, entrevista y fichas observacionales evidenciaron a la luz que, la dirección empresarial, los recursos humanos, las capacidades competitivas, las capacidades financieras y las capacidades de TI, todas, se encuentran en una regular situación, dado que se aventaja de diversas situaciones, pero, sin embargo, se encuentra desequilibrada por una inadecuada toma de decisiones. El sistema propuesto logró la reducción: del 87% en tiempos registros de información, del 83% en tiempos de generación de reportes, del 75% en tiempos estimado para búsqueda de información y, del aumento en 100% para la disponibilidad de acceso a la información.

Galán & Pérez (2019), realizaron la investigación, *Evaluación de la gestión operativa de la empresa comercial lambayecana Inversiones J&E SAC para mejorar su eficiencia a través de un modelo de Balanced Scorecard en los años 2015 - 2017*, en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, en la ciudad de Chiclayo. Las compañías de la Región Lambayeque vienen experimentando inconvenientes en cuanto a su planeamiento estratégico, por lo que se encuentran ante un panorama que les hace solicita contar con estrategias para el mejoramiento constante. Es aquí donde el Balanced Scorecard se convierte en un aliado importante y disciplina gerencial necesaria para lograr dicho cometido. Por esta razón, adjudicaron como objetivo principal, mejorar la eficiencia en dicha compañía, a nivel de gestión operativa, mediante la implantación de un Balanced Scorecard. Los resultados adquiridos por intermedio de usanzas de análisis

financiero, cuestionarios y un focus group demostraron que, la compañía se encontraba en una débil posición estratégica, lo que se veía reflejada en que no contaban con una hoja de ruta, no se contaban con proyecciones financieras, se venían usando de manera ineficiente los recursos económicos, se carecían de estrategias, metas, misión y visión organizacionales. Haciendo usanza de una matriz EFE-EFI se logró la identificación de ventajas competitivas con los que la compañía cuenta, además de aquellos procedimientos que necesitaban ser reorganizados. El modelo propuesto, permitió adoptar medidas de expansión en los mercados locales, el acrecentamiento de un 10% en las ventas brutas y el control al 100% de la gestión de sus stocks e inventarios.

Martínez & Seclén (2019), realizaron la investigación, *Balanced Scorecard: aplicado al programa de segregación en la fuente y recolección selectiva de residuos sólidos de la Municipalidad de Chiclayo*, en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, en la ciudad de Chiclayo. El programa de secesión en las fuentes y recaudo selectivo de residuos sólidos en la ciudad chiclayana se venía trabajando de una manera deficiente en el lapso de los años 2012-2015 según el Ministerio del Ambiente, mostrando solamente el uso ineficiente del presupuesto total asignado. Por otra parte, CMI se muestra como una praxis que sería propicia para el mejoramiento de los bajos niveles en su gestión. Por esta razón, asumieron como objetivo principal, proponer una estrategia basada en Balanced Scorecard para dicho programa que busca reducir la peligrosidad de los desechos sólidos en la comuna chiclayana. Los resultados adquiridos mediante la usanza de un cuestionario y una entrevista demostraron que, se venían gastando solamente el 16.4% del presupuesto del año 2016, por lo que no se estaba llegando al desarrollo, la mejora y cumplimiento de dicho programa. Asimismo, el 50% de los pobladores que fueron encuestados alegan que los funcionarios encargados de concientizar acerca del programa carecen de capacidades para dicho fin. El modelo propuesto se basó en las cuatro (04) perspectivas del CMI, implementando estrategias para cada una de ellas, tales como la transparencia económica, administración eficaz de los recursos humanos, buen manejo de las relaciones interpersonales y sensibilización de nuevos vecinos.

Vásquez & Vásquez (2019), realizaron la investigación, *Diseño de una propuesta de gestión basada en el cuadro de mando integral para mejorar la gestión institucional en*

la I.E. *Jesús Nazareno Cautivo - Monsefú 2015*, en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, en la ciudad de Lambayeque. Actualmente el modelo de gestión institucional que vienen manejando las diferentes escuelas de nuestro país, carecen de buena administración por parte de sus directivos, razón por la cual dichas instituciones no logran su cometido de alcanzar lo que han planificado para el año escolar. Sin embargo, ante este catastrófico panorama, el *Balanced Scorecard* se vislumbra como una metodología que permite gestionar adecuadamente dichas instituciones de educación. Por esta razón, adjudicaron como objetivo principal el diseño de una propuesta de CMI para mejoramiento de la gestión en dicha institución educativa fundamentado en el *Balanced Scorecard*. Los resultados adquiridos por intermedio de usanzas de la revisión bibliográfica, un cuestionario y medios electrónicos demostraron que, los encuestados perciben, entre diversas dimensiones, niveles deficientes en la gestión de las condiciones para el mejoramiento del aprendizaje (81.8%), carencia de planificación en la institución educativa (72.7%), no se cuenta con un óptimo clima escolar (81.8%), la planificación de actividades no tiene en consideración las peculiaridades de los colegiales (72.7%) y falta de planificación en cuanto a la documentación institucional (54.5%). El modelo propuesto permitirá que, se cuente con estrategias de aprendizaje adecuados para el alumnado, implementa una plataforma B-Learning y establecer alianzas educativas.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Variable Independiente: Cuadro de Mando Integral

1.3.1.1. Definición de Cuadro de Mando Integral

Según la perspectiva de Kaplan & Norton (2009), el CMI interpreta las estrategias y la misión de alguna estructura organizacional, traduciéndola en un conjunto amplio de políticas elaboradas para poner en despliegue, las cuales suministran la estructura básica para lograr un ecosistema de medición y gestión estratégicas. El CMI continúa enfatizando en la consecución de las metas objetivas de naturaleza financieras, empero, a pesar de ello, también enfatiza y encierra con éstas, a aquellas perspectivas que inducen el actuar de estos objetivos financieros. El cuadro de mando integral calcula asimismo el desempeño de la estructura organizacional bajo el enfoque de cuatro (04) perspectivas muy bien niveladas: la de las finanzas, de los clientes, de los procesos internos, y la de formación y crecimiento. El CMI consiente que las compañías logren conducirse por el camino de los resultados tipo financieros,

mientras que simultáneamente vislumbran los diversos perfeccionamientos en la conformación de actitudes y el abastecimiento de los bienes tipo materiales que requieren con la finalidad de alcanzar un crecimiento futuro.

Las empresas orientadas al cliente utilizan indicadores no financieros y sistemas equilibrados de criterios múltiples para medir su desempeño. El concepto de CMI alude a un instrumento integral en la cualquiera que sea la unidad organizacional tiene que adecuar sus quehaceres para lograr objetivos específicos en concordancia y términos de la conceptualización de una estrategia empresarial (Zazueta, Lagarda, & Lozoya, 2019). Las unidades de negocio individuales de las empresas deben identificar sus medidas para vincular las cuatro perspectivas centrales del BSC. Estas perspectivas incluyen la perspectiva del cliente, la perspectiva de los procesos internos, la perspectiva de la innovación y la educación, y la perspectiva económica/financiera (Benková, Gallo, Balogová, & Nemeč, 2020). Cada perspectiva se define mediante la instauración de objetivos estratégicos en el campo dado. Para los objetivos estratégicos se eligen praxis a modo de soporte para el control cuantitativo. También es necesario elegir valores objetivo, y acciones estratégicas, a través de las cuales la empresa debe alcanzar las metas establecidas. Los objetivos estratégicos, las medidas, los valores objetivo y las acciones estratégicas están mutuamente interconectados por vínculos que operan sobre el principio de causa-efecto. Las tareas definidas de esta manera forman el principio básico de la conceptualización de CMI (Cifalinò & Lisi, 2019).

Entiéndase entonces que, el CMI también es una técnica o metodología muy popular en la literatura. Debido a que considera tanto las cuestiones financieras como las no financieras en el proceso de análisis, muchos investigadores diferentes prefirieron esta metodología en sus estudios. Por ejemplo, Xia, Yu, Gao & Cheng (2017) utilizaron esta metodología para medir los desempeños de una cadena de suministros. En otro orden de ideas, Dincer & Yuksel (2019) consideraron el método y praxis de CMI para la evaluación de las alternativas de inversión energética. Al igual que en los estudios, Shen, Chen & Wang (2016) realizaron evaluaciones de desempeño de las empresas de diferentes industrias con la ayuda de este método.

1.3.1.2. Historia del Cuadro de Mando Integral

Los expertos consideran el concepto del BSC en las organizaciones profesionales como una praxis o marco metodológico de gestión más relevantes de los últimos tres cuartos de siglo. Introducido por primera vez a principios del decenio de 1990 por los americanos Kaplan & Norton (también de la Escuela de Negocios de Harvard), las organizaciones profesionales de la totalidad del mundo lo utilizan hoy en día. La discrepancia entre el CMI y otros mecanismos o praxis de seguimiento es que combina medidas financieras y no financieras, donde los medidores tradicionales solo rastrean las medidas financieras (Saleheen, Habib, & Hanafi, 2019).

Según Abdullah, Umair, Rashid, & Naeem (2013), en la historia del Cuadro de Mando Integral existen tres (03) generaciones para esta metodología, a saber:

- a. La primera generación del BSC fue un enfoque de 4 cajas. Los cuatro recuadros incluían las mismas categorías que ahora (finanzas, clientes, procesos comerciales internos y crecimiento y aprendizaje). Empero, en lugar de poseer cuatro componentes, esta versión inaugural del BSC simplemente registró metas y medidas para cada perspectiva. Esta primera generación mostró causalidad, pero las organizaciones no usaron la causalidad para ningún propósito específico. Muchas organizaciones todavía utilizan cuadros de mando de primera generación como modelo (Abdullah, Umair, Rashid, & Naeem, 2013).
- b. Los BSC de segunda generación evolucionaron porque algunos profesionales sintieron que las descripciones del BSC de la primera generación eran demasiado vagas y las interpretaciones demasiado liberales. Los cambios fueron pequeños, pero equivalieron a una nueva definición de BSC. Los autores agregaron un método más orientado al proceso para determinar las medidas clave. A partir de las metas y medidas registradas para cada perspectiva, los autores agregaron objetivos estratégicos para alinearse mejor con las propias estrategias de las empresas. Finalmente, los autores agregaron vínculos causales definidos entre cada perspectiva y componente (Abdullah, Umair, Rashid, & Naeem, 2013).

- c. El BSC de tercera generación se desplegó en postrimerías de la década de 1990 y se distingue de las versiones anteriores por sus componentes y el proceso de diseño. Los nuevos componentes del BSC de tercera generación incluyen una declaración de visión, definiciones de los objetivos estratégicos, metas para las medidas y el mapa estratégico que lo acompaña, y el proceso de diseño requiere labor participativa de la dirección de las compañías. Esto es para garantizar que los objetivos estratégicos sean coherentes y tengan primacía (Abdullah, Umair, Rashid, & Naeem, 2013).

Desde que se introdujo la tercera generación, el concepto se ha ampliado para entidades sin fines lucrativos y del sector público, la estrategia y las operaciones se han vinculado en un sistema de gestión de circuito cerrado y se ha desarrollado la gestión de la estrategia.

1.3.1.3. Componentes del Cuadro de Mando Integral

Desde la perspectiva de Kaplan & Norton (2009), para cada perspectiva, hay cuatro (04) componentes principales de BSC que debe definir:

- a. **Objetivos:** estos son sus objetivos organizacionales de alto nivel. Teniendo en cuenta la estrategia de su empresa ya desarrollada, debería poder proponer entre 10 y 15 objetivos estratégicos que está tratando de lograr. Puede utilizar un análisis FODA para definir estos objetivos. (El FODA es una revisión de las fortalezas y debilidades, Oportunidades y amenazas de su negocio). Sus objetivos deben ser S.M.A.R.T.: específicos, medibles, alcanzables, realistas y específicos en tiempos (Kaplan & Norton, 2009).
- b. **Medidas:** después de definir los objetivos de su empresa, debe centrarse en sus medidas. Las medidas le ayudan a determinar si va por buen camino para lograr sus objetivos (puede pensar en las medidas como KPI). Cada objetivo no debe tener más de tres KPI que indiquen si logrará su objetivo. Los KPI sólidos deben ser lo suficientemente objetivos para que pueda determinar si la estrategia está funcionando, usar un lenguaje que todos en su empresa comprendan, medir los logros, mostrar el éxito (no solo una métrica inútil),

poder mostrar cambios a lo largo del tiempo y reducir la incertidumbre (Kaplan & Norton, 2009).

- c. Metas: debe escribir sus objetivos para que se relacionen directamente con cada uno de sus KPI. Para cada KPI, debe tener un valor asociado. Sus objetivos deben ser ambiciosos pero alcanzables (Kaplan & Norton, 2009).
- d. Iniciativas: en su marco BSC, sus iniciativas deben ser los elementos de acción y proyectos que necesita para ayudar a su empresa a tener éxito con su estrategia. Estos proyectos tienen una fecha de inicio y finalización. Debe identificarlos al escribir su BSC y configurarlos al implementar su BSC. Sus iniciativas marcan la diferencia entre la realidad de su empresa y sus objetivos ambiciosos (Kaplan & Norton, 2009).

Los cuadros de mando pueden adoptar muchas formas y diseños, por lo que tiene libertad para diseñar un CMI que refleje la cultura única de las compañías. Es posible que también se desee modificarlo para abordar la población específica a la que se atiende. Por ejemplo, una organización gubernamental atiende a los clientes, no a los ciudadanos. Simplemente se puede ajustar su redacción para personalizar un cuadro de mando. Además, es posible que si se desee incluir el logotipo y los colores de la compañía.

1.3.1.4. Beneficios del Cuadro de Mando Integral

Según la perspectiva de Kaplan & Norton (2009) CMI asume como principal propósito “transformar la estrategia de cualquier compañía en resultados y acción” para alinear todas las perspectivas de una compañía: financiera, procesos, clientes y capacidades estratégicas.

Asiaei & Bontis (2019) alegan que el CMI aporta los subsiguientes beneficios a las compañías u organizaciones:

- a. Se logra alinear a los colaboradores o funcionarios hacia la visión de la organización o compañía.

- b. Mejoramiento del canal comunicativo por el cual se notifican a todos los colaboradores o funcionarios en relación a las políticas, objetivos y la ejecución de los mismos.
- c. Reingeniería de las estrategias en concordancia integral con los resultados aguardados.
- d. Interpretación de la estrategia desplegada y de la visión.
- e. Alineación en provecho de la búsqueda de instituir valor.
- f. Unificación de las informaciones de las distintas unidades organizativas del negocio.
- g. Mejoramiento de las capacidades de análisis y de acertadas tomas de decisiones.

1.3.1.5. El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión

Kaplan & Norton (2009) hacen hincapié al alegar que, “los valores observados de los indicadores no financieros y financieros deberían integrarse como elemento del sistema de información que se destina para colaboradores, sin distinción, por lo que debe de ser desplegado en todos y cada una de las medidas jerárquicas de las compañías”. Dicho esto, es relevante asumir en consideración que, el abarque de un CMI debe tener como objetivo tener contenidos completamente concretos para cada área y sus responsables. Esta es una herramienta que se nutre de todo tipo de indicadores cuya función es conjugar distintos elementos para dar a conocer una visión conjunta y brindar acuerdo solucionadoras a cada situación.

Los autores alegan que se viene empleando la orientación de medición del CMI con el propósito de desplegar procesos de gestión que sean sumamente determinantes:

- a. Aclarar e interpretar la visión y las estrategias. En este proceso la alta directiva se enfoca en laburar con el mismísimo propósito de interpretar las estrategias de su unidad organizacional en blancos de tipo estratégico. Para aquellos objetivos financieros se debe desplegar énfasis vital en el aumento progresista de mercados y en los ingresos o, en su defecto, en la creación del flujo de caja. Sin embargo, en el momento de generar los objetivos para los clientes se debe considerar que el equipo de tiene que ser explícito en relación al target de

cliente y del mercado o mercados en los que se ha tomado a consideración llegar a rivalizar (Kaplan & Norton, 2009).

Una vez que ya se encuentren preestablecidos claramente y holísticamente los objetivos financieros y de la clientela la compañía procede a distinguir los objetivos-meta e indicadores claves para sus procesos internos, representando esto alguno de los beneficios e innovaciones más relevantes de la visión del CMI, destacando aquellos procesos que son los más decisivos y relevantes para agenciar un comportamiento ciertamente extraordinario frente a los accionistas y/o clientes, y en consecuencia logrando el éxito.

- b. Anunciar y relacionar los indicadores y objetivos estratégicos. Estos elementos claves del Balanced Scorecard se advierte a la totalidad de la compañía a través de distintos medios de comunicación interna. Esto es relevante para exteriorizar a los colaboradores en relación con los objetivos de mayor criticidad que requieren de ser obtenidos si lo que se busca es lograr el éxito organizacional. Posterior a ello, cuando ya la totalidad de colaboradores interiorizan todos los anhelos y comprenden los indicadores de más alto nivel, existe la posibilidad de instituir objetivos a la interna que apuntalen al apoyo de la estrategia universal de la unidad negociantica y de la compañía. Esta herramienta contribuye a mantener una comunicación fluida entre los diversos departamentos del negocio, los directivos de la corporación y los integrantes de un directorio, no solamente en correlación con objetivos a corto plazo de tipo financiero, sino que, del mismo modo también por sobre la formulación y aplicación de las estrategias para lograr sobresalir en un futuro (Kaplan & Norton, 2009).
- c. Instauración de objetivos, metas, planificación y formación de inventivas del tipo estratégico. Los directivos y/o ejecutivos requieren de definir objetivos estratégicos para generar indicadores dentro del CMI, los cuales tengan un plazo de 3 a 5 años vista que, de ser alcanzados, lograrán una transformación exitosa en la compañía. Las metas deberían de dilucidar una interrupción en el despliegue de las acciones por parte de la unidad organizativa (Kaplan &

Norton, 2009). Verbigracia, para alcanzar objetivos financieros muy ambiciosos, la alta dirección debe lograr la identificación de objetivos de extensión adoptados para los clientes, objetivos de crecimiento y formación, procesos internos, lo que permitirá concatenar iniciativa de reingeniería, tiempo de respuesta y calidad tipo estratégica para lograr espectaculares avances a la interna de la compañía. El CMI brinda la justificación inaugural, asimismo, la integración e informe para los eventos de mejoramiento continuo, de transformación y reingeniería lo que es de relevancia trascendental para la superación estratégica de la compañía.

El procedimiento sistemático para la gestión y planificación de la constitución de metas u objetivos admite a la compañía:

- Ponderar los resultados que se desean lograr a largo plazo.
- Distinguir los elementos y suministrar de recursos precisos para lograr conseguir tales resultados.
- Constituir, para aquellos indicadores no financieros y financieros del CMI, metas desplegadas a corto plazo.

d. Incrementar la retroalimentación y la alineación de tipo estratégico. Este aspecto tiende a convertirse en el más relevante e innovador dentro de todo el procedimiento de gestión del Balance Scorecard suministrando la aptitud y capacidad para la alineación organizacional a nivel directivo. Esta herramienta les admite a los ejecutivos ajustar, vigilar y monitorear la usanza y despliegue de sus estrategias y, de ser preciso, desplegar variantes en la estrategia propia (Kaplan & Norton, 2009).

Las correcciones y nivelaciones de la gestión conllevan, de la revisión del pasado, llegando hasta el aprendizaje acerca del futuro, es decir la alta dirección no solamente revisan como se obtuvieron algunos resultados ocurridos pretéritamente, sino también si sus perspectivas futuras continúan transitando por el sendero adecuado.

e. Los tres primeros procesos críticos de gestión mencionados son indispensables para poner en práctica las estrategias, pero cada uno de forma independiente es insuficiente. Este proceso lineal en el que participan la instauración de una estrategia y visión, vinculando y comunicando ambas antes mencionadas con la totalidad de los involucrados en una compañía y alineando las inventivas y las operaciones con el propósito de adquirir las consecuciones de las intenciones estratégicas a la larga, es una ejemplificación de un procedimiento de retroalimentación de solamente un bucle, por lo que se entiende que el objetivo sigue siendo constante. Si existieran alguna desviación de los resultados lo óptimo es lanzar operaciones de carácter correctivo con la finalidad de lograr que la compañía retorne al sendero ambicionado (Kaplan & Norton, 2009). Es por ello, que los exámenes intensivos de los indicadores estratégicos podrían lograr poner de manifiesto que se requiere de una nueva impronta para obtener conocimientos nuevos acerca de las circunstancias en que se encuentra el mercado y las capacidades propias de la organización, es así que los ejecutivos podrán analizar las viabilidades y valideces de su estrategia.

1.3.1.6. Perspectivas de Cuadro de Mando Integral

Kaplan & Norton (2009), alegan que “CMI se conceptualiza como una herramienta fundamentada en ciertos indicadores estratégicos, los cuales se muestran estructurados en relación a las cuatro perspectivas claves de cualquier compañía o institución”. Las perspectivas mencionadas por los autores deben referirse a la estrategia y deben relacionarse entre sí.

a. La perspectiva financiera. Las organizaciones utilizan esta perspectiva para para explorar y dilucidar sus resultados económicos, esto con la relevante intención de adquirir la maximización de los beneficios del negocio puesto que, sus indicadores se muestran como pilares fundamentales para abreviar las consecuencias de tipo económico. Según Kaplan & Norton (2009) “La ciencia de la contabilidad conceptualizada actualmente ha sido como aquel idioma que poseen los negocios”. Los objetivos deben ser determinados dirigidos a asegurar la continuidad de los fondos en la organización ya que estos se

correlacionan con las rentabilidades, medidas, verbigracia, rendimiento de capitales empleados en las inversiones, ingresos por actividades extractivas, o por los valores añadidos económicamente.

Los posicionamientos pertenecientes a categoría económicas financiera inmutables no son. Por ello, progresiones normales que suceden durante los primeros años, podrían convertirse en otro panorama, a raíz de cambios en los mercados emergentes, en aspectos relacionados a las tecnologías y a regulaciones que puedan ser modificadas repentinamente convirtiéndolos en servicios o productos maduros, o, en su defecto, en aquellos que cuenten con potenciales altos en cuanto a crecimiento. Este tipo de transformaciones pueden cambiar plenamente aquellos objetivos con los que cuentan las compañías en cuanto a financiamientos e inversiones según sus unidades de negocio. Por tal motivo, dichos objetivos económicos financieros deben ser revisados por cada unidad de negocio con una periodicidad de, mínimamente, una (01) vez anualmente con la finalidad de cambiar o reafirmar las estrategias con las que cuentan o disponen las compañías.

A continuación, se mencionan los indicadores de las temáticas financieras estratégicas:

- Incremento y transformación diversa de los retribuciones y devengos.
- Aminoramiento de costes y mejoramiento de la productividad.
- Nivel de utilización por parte de activos.

Esta perspectiva se nutre muy llanamente de la perspectiva del cliente, la cual es la perspectiva que se conceptualiza seguidamente.

b. La perspectiva del cliente. En esta perspectiva se analiza qué esperan aquellos consumidores o clientes de la empresa. Contar con un servicio al cliente adecuado nos permite permanecer, competir y diferenciarse del mercado. Tener productos de calidad óptima es deseable para cualquier cliente,

brindando precios adecuados, con entregas a tiempo y que el rendimiento sea el convenido (Kaplan & Norton, 2009).

Que una organización esté enfocada en el cliente permite analizar como ellos logran percibir el valor que se les brinda. Los objetivos han de mostrar con entera claridad la manera en que el cliente percibe la propuesta de servicios y/o productos y en qué magnitud esto se podría proyectar en relación a los resultados financieros esperados.

La perspectiva del cliente se nutre muy llanamente de la perspectiva de procesos internos, la cual se conceptualiza seguidamente. El grupo de indicadores de esta perspectiva involucra a todas y cada de las partes organizacionales, incluyendo a las siguientes mencionadas:

- Cuotas de los mercados.
- Acrecentamiento de las clientelas.
- Adquisición de potenciales clientelas.
- Satisfacción de las clientelas.
- Rentabilidad de las clientelas.

c. La perspectiva de los procesos internos. Las operaciones de la compañía deben evaluarse y considerarse para alcanzar la satisfacción de sus usuarios, consumidores y/o clientes, buscando diferenciarnos y destacarnos de la competencia. Esta perspectiva del CMI posee su núcleo en las entregas que la organización debe realizar para ser percibido por los clientes y consumidores acorde con la perspectiva de los clientes (Kaplan & Norton, 2009).

Los sistemas de medición existentes de esta perspectiva son centrados, mayoritariamente en el mejoramiento de procesos operativos con los que puedan disponer las diversas compañías. Para este caso específico, CMI sugiere conceptualizar una cadena de valor de acuerdo a los siguientes indicadores:

- Innovación. En este proceso se logra la identificación de requerimientos necesarios por parte de las clientelas con propósitos de crear e innovar en nuevas líneas de servicios7productos para expendio a futuro.
- Operaciones. En este proceso se involucran labores asociadas a las recepciones de requerimientos de las clientelas y entregas de dichos productos terminados con propósitos de satisfacer a dichos individuos.
- Servicio posventa. En esta sección se ofrece servicios a posteriori a la compra/adquisición por parte de las clientelas, añadiendo un valor agregado a dichas clientelas.

Finalmente, esta perspectiva alimenta directamente a la de los empleados.

d. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento. En esta perspectiva se busca que los colaboradores puedan obtener aprendizaje e innovación. Los productos cumplen un ciclo, es decir maduran y mueren y es necesario renovar sus prestaciones con capacidades superiores e inclusive con nuevas gamas. La perspectiva del empleado del CMI satisface los recursos y las competencias necesarias con propósitos de concretizar la anterior perspectiva descrita en el punto previo (Kaplan & Norton, 2009).

Por tanto, los indicadores de esta perspectiva y de las que se hacen usanza con propósitos de cumplir las metas de las compañías son los siguientes:

- La satisfacción de los colaboradores.
- La productividad de los colaboradores.
- La retención de los colaboradores.

Cada perspectiva debe identificar las correlaciones causa-efecto entre los distintos indicadores para conseguir los mejores beneficios. Por lo antes expuesto, no se trata de diseñar indicadores de cualquier forma, sino que los indicadores deben estar relacionados entre sí, pues así no solo buscamos obtener información sobre lo que está ocurriendo sino del porque está sucediendo.

Según las teorías revisadas, las dimensiones del CMI, en la presente investigación serán:

- A. Perspectiva financiera
- B. Perspectiva de clientes
- C. Perspectiva de los procesos internos
- D. Perspectiva del empleado.

1.3.1.7. El futuro del Cuadro de Mando Integral

Según Kaplan & Norton (2009), el elemento más relevante para el fracaso o éxito del CMI de una empresa es siempre el liderazgo. Por lo tanto, muchos expertos del BSC creen que el futuro traerá más investigación sobre lo que hace buenos líderes. Un buen liderazgo no solo apoya y otorga aceptación en el desarrollo del BSC, sino que también actúa como su animador, impulsando sus objetivos estratégicos.

Aunque la capacidad de evolucionar con conceptos de gestión modernos ha mantenido al BSC relevante, los expertos han sugerido ciertos cambios que pueden o no ser apropiados para la estructura particular de su empresa. Uno de estos incluye el uso de análisis predictivos junto con el BSC. El análisis predictivo detecta tendencias futuras en los negocios y ayuda a los líderes a determinar qué KPI pueden recopilar datos útiles (Lesáková & Dubcová, 2016).

Sin embargo, en última instancia, la mayoría de los expertos dicen que el futuro del BSC se basa en las industrias individuales: a medida que las industrias evolucionan, también lo harán sus cuadros de mando. Por ejemplo, en el sector energético, los cuadros de mando buscarán cada vez más objetivos más sostenibles. En la industria de la tecnología, los objetivos del BSC incluirán los que se ven más comúnmente en otras industrias. Esto reflejará la convergencia de múltiples industrias y el concepto de convergencia tecnológica.

1.3.2. Variable Dependiente: Gestión Empresarial

1.3.2.1. Definición de Gestión Empresarial

La conceptualización del término gestión empresarial implica gestionar la organización y coordinación de la actividad empresarial de cualquier compañía. Ello generalmente implica al dinero, maquinaria y la producción de materiales, e involucra tanto la mercadotecnia como la innovación. La dirección o gerencia está a cargo de organizar, planificar, controlar y orientar los recursos de las compañías para que se logren alcanzar con las metas de la política organizacional (Rodríguez, 2010).

Según Stoke & Wilson (2010), la GE es el proceso de lidiar con la administración de cualquier tipo de organización. Implica supervisar, monitorear y controlar a un equipo en las tareas para garantizar que el negocio funcione sin problemas. Básicamente, el gerente comercial es la persona dentro de una empresa que es responsable de administrar el negocio y garantizar que las tareas se completen a tiempo y dentro del presupuesto asignado.

Según Scarborough & Cornwall (2016), la GE está centralizada en la organizar, prospectar y analizar los quehaceres organizacionales necesarios con propósitos de administrar eficientemente alguna compañía. Con la gestión empresarial se aprende qué es lo que hace que una organización sea exitosa en un entorno empresarial global saturado y obtendrá las habilidades y el conocimiento necesarios para laburar para compañías sin depender de su tamaño, verbigracia, empresas nuevas y/o nuevas transnacionales.

La gestión empresarial se centra en la gestión global de un departamento comercial. Las personas que trabajan en la gestión empresarial a menudo actúan en roles de liderazgo para supervisar las labores cotidianas de los integrantes del equipo dentro del departamento comercial. A menudo, pueden aprender sobre cómo se administran las empresas, cómo operan, cómo desarrollar estrategias de crecimiento y cómo comercializar una empresa (Wirtz, 2011).

1.3.2.2. Importancia de la Gestión Empresarial

Según Williams (2015), casi el 90% de las empresas emergentes fracasan estrepitosamente dentro del primer lustro de años de la puesta en funcionamiento, de las cuales casi el 90% fracasan debido a una mala gestión.

La gestión siempre ha sido un aspecto fundamental de todos los negocios. Pero a diferencia de los viejos tiempos, la gestión de la organización se ha convertido en un trabajo más difícil debido a la creciente competencia en el entorno empresarial tanto interno como externo. Una buena gestión puede aportar beneficios y reputación a la empresa, mientras que una mala gestión puede sacar a la empresa de la competencia (Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, 2013).

La importancia de la gestión nunca puede subestimarse o ignorarse, ya que es un hecho comprobado que el éxito de una compañía obedece totalmente de qué tan bien se gestione. Según Scarborough & Cornwall (2016), la gestión empresarial es importante por las siguientes razones:

a. Alinear metas

Una empresa está formada por empleadores y varios empleados que trabajan juntos. Todo el mundo tiene sus propios objetivos. La gerencia les da una dirección común para lograr su objetivo juntos (Scarborough & Cornwall, 2016).

b. Mejor utilización de recursos

La utilización adecuada de los recursos es realmente importante para una organización que opera en un entorno competitivo. La gerencia ayuda en la división del trabajo y evita que los empleados tengan un desempeño deficiente o se sobrecarguen con el trabajo. Cada empleado tiene su propio campo en el que se especializa. A través de la gestión, los empleados reciben trabajos relacionados con su campo de conocimiento. Aumenta la velocidad y precisión del trabajo. Además, la gestión también hace que el trabajo esté estandarizado para reducir el desperdicio cuando se trata de otros recursos (Scarborough & Cornwall, 2016).

c. Reducción de costos

La gestión ayuda a combinar todos los factores de productividad y organizarlos. Implica la mejor utilización de los recursos que evita el desperdicio de tiempo y esfuerzos, lo que eventualmente reduce el desperdicio de dinero. Por lo tanto, la gestión ofrece un mejor ROI (retorno de la inversión). La reducción de costes

ayuda a conseguir una buena posición en el mercado y mantiene a la empresa a la cabeza de la competencia (Scarborough & Cornwall, 2016).

d. Aumento de la eficiencia

La principal finalidad de las compañías es obtener el resultado más eficiente, es decir, lograr el máximo beneficio maximizando la producción y minimizando la entrada. La gestión implica la utilización óptima de los recursos y ayuda a reducir los costes. En consecuencia, estos dos factores aumentan la eficiencia de la empresa (Scarborough & Cornwall, 2016).

e. Sobrevivir en un entorno dinámico

Una empresa opera en un entorno dinámico donde una serie de factores externos, como políticos, sociales, económicos, etc., afectan su funcionamiento. Esto hace que sea casi obligatorio para la empresa ser flexible y cambiar sus objetivos a corto plazo y estilos de trabajo de acuerdo con el entorno cambiante. La administración ayuda a la empresa a adaptarse al entorno cambiante para mantener el éxito (Scarborough & Cornwall, 2016).

f. Abordar la competencia

La gestión adecuada siempre tiene como objetivo el buen funcionamiento de la organización y reduce las tasas de fracaso. De esta forma, ayuda a superar situaciones difíciles y mantiene a la organización por delante de sus competidores. En el entorno empresarial moderno, se puede desarrollar su organización en grandes mercados mediante una gestión adecuada (Scarborough & Cornwall, 2016).

g. Primordial para el bienestar de la sociedad

Una buena gestión no solo reduce la dificultad de la tarea, sino que también evita el desperdicio de recursos costosos y raramente disponibles. La administración ayuda a brindar servicios y productos de buena calidad, lo que aumenta el nivel de vida. También genera más ganancias para la organización y, por lo tanto, proporciona salarios justos y genera más oportunidades de empleo (Scarborough & Cornwall, 2016).

1.3.2.3. Sistema de Gestión Empresarial

El sistema de Gestión Empresarial o Business Management System, es una agrupación de herramientas de las que se hacen usanza para implantar tácticas y la planificación estratégica de procedimientos, procesos, praxis, directrices, políticas y directrices a emplearse en la puesta en marcha de planes comerciales u otro que involucre actividades relacionadas con la GE (Stokes & Wilson, 2010). Suministran un soporte para la toma decisional en términos comerciales propósitos de lograr la consecución de las metas organizacionales y satisfacer los requerimientos de sus clientelas. Su idea principal es suministrar herramientas para el monitoreo, prospección, y monitoreo de sus quehaceres, midiendo los desempeños de alguna determinada compañía. Asimismo, su propósito adicional es el de poner en praxis procesos asociados a las mejoras continuas de sus áreas organizacionales (Scarborough & Cornwall, 2016).

1.3.2.4. Gestión empresarial en la industria

Según Stoke & Wilson (2010), alegan que la gestión empresarial se desenvuelve en las diversas industrias, por lo que tenemos, por ejemplo:

a. Gestión empresarial y finanzas

La GE va de la mano con las finanzas. Si está administrando una empresa, necesita comprender la situación económica tanto de la compañía como del país. Saber utilizar tu dinero para ganar más dinero es uno de los puntos fundamentales de la gestión empresarial (Stokes & Wilson, 2010).

b. Gestión empresarial y marketing empresarial

El marketing ayuda a desarrollar las relaciones comerciales con los clientes y las partes interesadas. Si el marketing de una empresa es fuerte, tendrá un gran efecto en el negocio. Esto se debe a que el consumidor conoce y confía en una empresa a través del marketing. Si una empresa bien gestionada ofrece un producto sólido y puede comercializarlo correctamente en su mercado objetivo, tendrá muchas más posibilidades de éxito que una con un brazo de marketing débil (Stokes & Wilson, 2010).

c. Gestión empresarial en las gestiones de operaciones

Una persona responsable de la gestión y las operaciones comerciales debe centrarse en el seguimiento y la optimización del negocio. Esto es para asegurar que las operaciones se desarrollen de la manera más fluida posible, lo que resulta en una eficiencia que es beneficiosa tanto para el grupo de trabajo como para el presupuesto. Cuando las cosas funcionan bien y rápidamente, finalmente se ahorra tiempo y dinero (Stokes & Wilson, 2010).

d. Gestión empresarial en recursos humanos

Los recursos humanos se basan en las relaciones dentro de la empresa. Los gerentes de negocios son buenos para cuidar de las personas que trabajan para ellos, la mayoría de las veces, recibirán un buen trabajo de manera oportuna. Un equipo feliz es un equipo eficiente (Stokes & Wilson, 2010).

e. Gestión empresarial en TI

Un gerente de tecnología de la información (TI) participa en el diseño, la aplicación tecnológica y el mantenimiento de los componentes tecnológicos de una empresa. Esto podría estar relacionado con la informática tanto en software como en hardware y requiere una persona que sea competente tanto en la gestión de personas como en la comprensión de la tecnología (Stokes & Wilson, 2010).

f. Gestión empresarial en distribución

Cuando las cosas están en su lugar correctamente, la industria de la distribución puede convertirse en un sueño deliciosamente simplificado. Sin embargo, si algo no está en su lugar, puede ser una pesadilla. Debido a que hay tantos procesos diferentes dentro de la distribución, es necesario administrarlo con cuidado. Un gerente comercial involucrado en la distribución debe ser excepcionalmente organizado, comunicativo y sistemático en su gestión (Stokes & Wilson, 2010).

1.3.2.5. Dimensiones de Gestión Empresarial

El principal desafío de un gerente es dar solución a problemas creativamente. Si bien se basa en una variedad de disciplinas académicas y para ayudar a los gerentes a

responder al desafío de la resolución creativa de problemas, los principios de la administración se han categorizado durante mucho tiempo en las cuatro funciones principales de planificación, organización, dirección y control (Stokes & Wilson, 2010). Las cuatro funciones, en sí se encuentran altamente asociadas cuando se llevan a cabo en las realidades cotidianas de la gestión de una organización.

Según Rodríguez (2010), las dimensiones de la gestión empresarial son cuatro (04) a saber:

- a. Planificación:** La planificación está orientada al futuro y determina la dirección de una organización. Es una forma racional y sistemática de tomar decisiones hoy que afectarán el futuro de la empresa. Es una especie de previsión organizada y una retrospectiva correctiva. Implica predecir el futuro, así como intentar controlar los eventos. Implica la capacidad de prever los efectos de las acciones actuales a largo plazo en el futuro (Rodríguez, 2010).

Una de las funciones principales de un gerente es crear un plan para cumplir las metas y los objetivos de la empresa. Esto implica la asignación de recursos a los empleados y la delegación de responsabilidades, así como el establecimiento de cronogramas y estándares realistas para su finalización. La planificación requiere que aquellos en roles de gestión verifiquen continuamente el progreso del equipo para hacer pequeños ajustes cuando sea necesario, al tiempo que mantienen una imagen clara de los objetivos y metas más importantes de una empresa.

- b. Organización:** Organizar es la función de la dirección que implica desarrollar una estructura organizativa y asignar recursos humanos para asegurar el cumplimiento de los objetivos (Scarborough & Cornwall, 2016). La estructura de la organización es el marco dentro del cual se coordina el esfuerzo. La estructura suele estar representada por un organigrama, que proporciona una representación gráfica de la cadena de mando dentro de una organización. Las decisiones tomadas sobre la estructura de una organización generalmente se conocen como decisiones de diseño organizacional.

Junto con la planificación, las habilidades organizativas de un gerente pueden ayudar a garantizar que una empresa o unidad departamental funcione sin problemas. Desde el establecimiento de procesos y estructuras internos hasta saber qué empleados o equipos son los más adecuados para tareas específicas, mantener a todos y todo organizado a lo largo de las operaciones diarias son funciones importantes de la gestión (Rodríguez, 2010).

Sin embargo, la organización no se trata solo de delegar tareas de manera eficiente y asegurarse de que los empleados tengan lo que necesitan para realizar sus tareas. Los gerentes también deben poder reorganizarse en respuesta a nuevos desafíos. Esto podría ponerse en práctica en forma de ajustar ligeramente el cronograma de un proyecto o reasignar tareas de un equipo a otro. O podría significar alterar significativamente la estructura interna y los roles de un equipo en respuesta al crecimiento de la empresa.

c. Dirección: Dirigir implica las fuentes de influencia sociales e informales que utiliza para inspirar la acción de otros. Si los gerentes son líderes efectivos, sus subordinados estarán entusiasmados por hacer un esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales (Rodríguez, 2010). Las ciencias del comportamiento han hecho muchas contribuciones para comprender esta función de la gestión. La investigación de la personalidad y los estudios de las actitudes laborales proporcionan información importante sobre cómo los gerentes pueden liderar de manera más efectiva a sus subordinados. Por ejemplo, esta investigación nos dice que, para ser eficaces en el liderazgo, los gerentes primero deben comprender las personalidades, los valores, las actitudes y las emociones de sus subordinados.

d. Control: Para garantizar que todas las funciones anteriores estén trabajando para el éxito de una empresa, los gerentes deben monitorear constantemente el desempeño de los empleados, la calidad del trabajo y la eficiencia y confiabilidad de los proyectos completados. El control (y el control de calidad) en la administración se trata de asegurarse de que los objetivos finales de la

empresa se cumplan adecuadamente, así como de realizar los cambios necesarios cuando no lo sean (Rodríguez, 2010).

El control implica asegurar que el desempeño no se desvíe de los estándares. El control consta de tres pasos, que incluyen (1) establecer estándares de desempeño, (2) comparar el desempeño real con los estándares y (3) tomar medidas correctivas cuando sea necesario. Los estándares de desempeño a menudo se expresan en términos monetarios, como ingresos, costos o ganancias, pero también pueden expresarse, en otros términos, como unidades producidas, número de productos defectuosos o niveles de calidad o servicio al cliente.

1.1. Formulación del Problema

¿Cómo mejorar la Gestión Empresarial en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020?

1.2. Justificación e importancia del estudio

Teórica

Según Ñaupas et al. (2014), esta justificación se basa en generar debate, cuestionamiento o reflexión acerca de un fundamento teórico con el propósito de contribuir con dicho conocimiento gnoseológico o, en su defecto, confrontarlo para seguir aportando en dicha área científica.

Sobre el cimiento del estudio se logra el fortalecimiento del conocimiento teórico relacionado al CMI y el servicio desplegado en aras de lograr contribuir al mejoramiento de la GE en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca. Las informaciones vertidas en esta investigación pueden lograrse generalizar para posteriores estudios relacionados a las variables en estudio toda vez que, la Asociación Asproagro Montegrande se encuentra posicionada como una organización del ámbito privado que busca constituirse en una compañía líder en el ámbito agroindustrial de dicha provincia cajamarquina.

Metodológica

Según Ñaupas et al. (2014), esta justificación se basa en el empleo de técnicas y/o instrumentos que permitan puntualmente el discernimiento y la investigación, logrando aprovecharse a futuro en otras investigaciones de características y objetivos de idénticas o parecidas naturalezas teóricas.

El presente proyecto de investigación empleó el método inductivo, cuya técnica propuesta es la encuesta y el instrumento es el cuestionario que, en este caso se aplicará a los 20 colaboradores de la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca, pertenecientes a los distintos departamentos de dicha institución privada. Asimismo, la muestra responderá de manera escrita las interrogantes de dicho documento.

Social

Según Ñaupas et al. (2014), esta justificación se basa en la trascendencia que puede lograr para la colectividad, es decir, se justifica dado que permita beneficiar a la sociedad con sus resultados posteriores a la investigación.

El presente trabajo de investigación desde el punto de vista social tiene mayor beneficio para los proveedores y agricultores que suministran materias primas a la Asociación Asproagro Monteverde, Cajamarca, puesto que una correcta gestión empresarial permitirá mejorar los ingresos de dicha compañía, lo que conllevará a la maximización de sus clientes y, por tanto, mayor necesidad de materias primas para producir diversos bienes.

1.3. Hipótesis

Con un Cuadro de Mando Integral se mejorará la Gestión Empresarial en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Proponer un Cuadro de Mando Integral para mejorar la Gestión Empresarial en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020.

1.4.2. Objetivos Específicos

- a. Diagnosticar el estado actual de la Gestión Empresarial en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020.
- b. Identificar el nivel de las perspectivas de un Cuadro de Mando Integral que se manejan en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020.
- c. Diseñar un Cuadro de Mando Integral para mejorar la Gestión Empresarial en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020.

II. MATERIAL Y MÉTODO

2.1. Tipo y Diseño de Investigación

Tipo de investigación

Según Palella & Martins (2012) revelan que, una investigación es descriptiva cuando “analiza algunas de las particularidades de una población para, a posteriori, emplearlas y manifestarlas en múltiples esquemas y diagramas” (pág. 37).

El tipo de investigación fue descriptivo puesto que se hizo una descripción de los acontecimientos tal y como se encontraban sucediendo.

Según Palella & Martins (2012), desvelaron que, “las investigaciones de tipo propositivas logran identificar problemáticas, las cuales estudian y analizan a profundidad para, a posteriori, brindar una propuesta solucionadora el específico” (pág. 38).

Por su naturaleza, el estudio corresponde al tipo propositivo, ya que el mismo se fundamentó en una carencia o inexistencia a la interna de la asociación de un CMI por lo que desarrollaron una propuesta fundamentada en las perspectivas de dicha metodología.

Diseño de Investigación

Según Palella & Martins (2012), revelan que, “el diseño de investigación no experimental carece de la manipulación de la variable independiente” (pág. 41).

El diseño para esta investigación fue no experimental pues, se investigó la variable dependiente sin alterar la variable independiente.

Según Palella & Martins (2012), revelan que, “un estudio transversal es un tipo de diseño de investigación en el que se recopilan datos de muchas personas diferentes en un solo momento. En la investigación transversal, observa las variables sin influir en ellas” (pág. 42).

Por su naturaleza, el estudio correspondió al diseño transversal dado que, fue un diseño más barato y requirió menos tiempo que muchos otros tipos de estudios, lo que nos permitió recopilar fácilmente datos, en una sola intervención, que pudieron emplearse como base para futuras investigaciones.

2.2. Población y muestra

Población

Según Palella & Martins (2012), una población es “cualquier grupo de elementos a los cuales se pretende pesquisar”.

La población para este estudio quedó constituida por 06 colaboradores que pertenecían a las distintas áreas, puesto que son ellos quienes manejan la información relacionada a las actividades empresariales de la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020, y los cuales se encuentran especificados en la Tabla 1.

Tabla 1

Población de Estudio.

CARGO	CANTIDAD
Administrador General	01
Contador	01
Responsable de Compras y Catación	01
Responsable de Caja	01
Ingeniero Forestal - atención en zona rural de asistencia técnica	01
Ingeniero Técnico - atención en zona rural de asistencia técnica	01
TOTAL	06

Fuente: Asociación Asproagro Montegrande

Muestra

Según Palella & Martins (2012), revelan que, “una muestra es un conjunto de datos recopilados y/o seleccionados de una población mediante un procedimiento definido” (pág. 29).

La muestra para esta investigación fue poblacional, por lo que, quedó constituida por los 06 colaboradores, que pertenecían a las distintas áreas, puesto que son ellos quienes manejan la información relacionada a las actividades empresariales de la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020, y los cuales se encuentran especificados en Tabla 1.

2.3. Variables, Operacionalización

2.2.1. Variables

Variable Independiente: Cuadro de Mando Integral

Según la perspectiva de Kaplan & Norton (2009), el CMI interpreta las estrategias y la misión de alguna estructura organizacional, traduciéndola en un conjunto amplio de políticas elaboradas para poner en despliegue, las cuales suministran la estructura básica para lograr un sistema de medición y gestión estratégicas. El CMI continúa enfatizando en la consecución de las metas objetivas de naturaleza financieras, empero, a pesar de ello, también enfatiza y encierra con éstas, a aquellas perspectivas que inducen el actuar de estos objetivos financieros.

Variable Dependiente: Gestión Empresarial

La conceptualización del término gestión empresarial implica gestionar la organización y coordinación de la actividad empresarial de cualquier compañía. Ello generalmente implica al dinero, maquinaria y la producción de materiales, e implica tanto la innovación como la mercadotecnia. La dirección o gerencia está a cargo de organizar, planificar, controlar y dirigir los recursos organizacionales para que se logren alcanzar con las metas de la política organizacional (Rodríguez, 2010).

2.2.2. Operacionalización

Tabla 2

Operacionalización de la variable independiente.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Ítems	Técnica/ Instrumento
Variable Independiente Cuadro de Mando Integral (Kaplan & Norton, 2009)	Según la perspectiva de Kaplan & Norton (Kaplan & Norton, 2009), el cuadro de mando integral interpreta las estrategias y la misión de alguna estructura organizacional, traduciéndola en un conjunto amplio de políticas elaboradas para poner en despliegue, las cuales suministran la estructura básica para lograr un sistema de medición y	Esta variable es de suma importancia, ya que permitirá el despliegue de estrategias en cuanto a la perspectiva financiera, perspectiva clientes, perspectiva procesos y, perspectiva aprendizaje y crecimiento, para lograr la mejora de la gestión empresarial en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca. Asimismo, el instrumento	Financiera	Beneficio de ingresos	1. ¿Cómo calificas el beneficio por año de los ingresos de la asociación?	Técnica. Encuesta Instrumento. Cuestionario. Muy Malo 1 Malo 2 Regular 3 Bueno 4 Muy bueno 5
				Indicadores financieros	2. ¿Cómo aprecias a los indicadores financieros empleados por la asociación?	
				Comparación de ingresos	3. ¿Cómo consideras a las comparaciones de los ingresos interanuales?	
				Ejecución del presupuesto	4. ¿Cómo calificas la planificación de la ejecución del presupuesto anual?	
				Obligaciones financieras	5. ¿Cómo evalúas la gestión de la empresa en el cumplimiento de sus obligaciones financieras?	
			Clientes	Nuevos clientes	6. ¿Cómo valoras el incremento en la cantidad de nuevos proveedores?	
				Retención de clientes	7. ¿Cómo consideras el establecimiento de estrategias para retener a los proveedores?	
				Tasa de morosidad	8. ¿Cómo calificas la tasa de morosidad de la empresa con sus proveedores?	
			Procesos	Cadena de Valor	9. ¿Cómo evalúas la implementación de la cadena de valor?	

	gestión estratégicas. El CMI continúa enfatizando en la consecución de las metas objetivas de naturaleza financieras, empero, a pesar de ello, también enfatiza y encierra con éstas, a aquellas perspectivas que inducen el actuar de estos objetivos financieros.	consta de 15 preguntas cerradas, las cuales medirán la variable independiente "CMI".		Valor entregado al cliente	10. ¿Cómo consideras al valor entregado a los proveedores?
				Establecimiento de procesos	11. ¿Cómo consideras al establecimiento de procesos por parte de la asociación agrícola?
				Uso de activos	12. ¿Cómo consideras el uso de los activos e infraestructura de la empresa?
			Aprendizaje y crecimiento	Reuniones y charlas	13. ¿Cómo consideras el desarrollo de reuniones y charlas por parte de la asociación?
				Capacitaciones	14. ¿Cómo consideras las capacitaciones realizadas por la asociación?
				Cumplimiento de objetivos	15. ¿Cómo consideran el cumplimiento de los objetivos por parte de ustedes como trabajadores?

Fuente: elaboración propia

Tabla 3

Operacionalización de la variable dependiente.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Ítems	Técnica/ Instrumento
Variable Dependiente: Gestión Empresarial (Rodríguez, 2010)	La conceptualización del término gestión empresarial implica gestionar la organización y coordinación de la actividad empresarial de cualquier compañía. Ello generalmente implica al dinero, maquinaria y la producción de materiales, e implica tanto la innovación como el marketing. La dirección o gerencia está a cargo de organizar, planificar, controlar y dirigir los	Esta variable es de suma importancia, ya que permite conocer cómo es que se viene desplegando la gestión empresarial actualmente en la Asociación Asproagro en términos de planificación, organización, dirección y control. Asimismo, el instrumento consta de 17 preguntas cerradas, las cuales medirán la variable dependiente "Gestión Empresarial".	Planificación	Reglamento y normas	1. ¿Como consideras los instrumentos de gestión, MOF, ROF de la asociación agrícola?	Técnica. Encuesta Instrumento. Cuestionario. Muy Malo 1 Malo 2 Regular 3 Bueno 4 Muy bueno 5
					2. ¿Cómo calificas el compromiso y la responsabilidad en el cumplimiento de las normas estipuladas por la asociación?	
				Actividades	3. ¿Cómo valoras la planificación de sus actividades con participación de los trabajadores y socios?	
				Monitoreo	4. ¿Cómo calificas el plan de monitoreo de producción de los socios?	
			Organización	Objetivos y metas	5. ¿Cómo consideras el modo en que la asociación agrícola realiza actividades enmarcadas en sus objetivos y metas?	
				Capacitación	6. ¿Cómo consideras que el plan de capacitación de la asociación agrícola integra diversas actividades enfocadas en mejorar las capacidades técnico-laborales?	
					7. ¿Cómo consideras a las facilidades que otorga la asociación agrícola para el desarrollo de capacitación a los colaboradores?	
				Estructura	8. ¿Cómo consideras la estructura funcional por áreas con la que cuenta la asociación agrícola?	
				Comunicación	9. ¿Cómo consideras a la comunicación institucional como elemento para articular acciones y tomar decisiones adecuadas?	
			Dirección	Estrategias	10. ¿Consideras que la gerencia de la asociación agrícola incorpora estrategias para garantizar el desarrollo de planes anuales?	

	recursos de la empresa para que se logren alcanzar con las metas de la política organizacional (Rodríguez, 2010).				11.¿Cómo califica las estrategias incorporadas por la asociación para desplegar el seguimiento de sus colaboradores y metas?
				Relaciones	12.¿Cómo consideras el vínculo comunicacional horizontal entre la gerencia y los diversos actores con los que cuenta la asociación?
				Calidad	13.¿Cómo calificas el plan de incentivos con el que cuenta la asociación agrícola para mejorar la calidad del producto?
			Control	Plan de monitoreo y control	14.¿Como evalúas el plan de monitoreo y control de los comités?
				Reuniones	15.¿Cómo consideras la pertinencia de las reuniones para medir y evaluar el nivel de avance?
				Procesos de control	16.¿Cómo valoras que el monitoreo sea incorporado como un proceso institucional?
					17.¿Cómo consideras los procesos de control efectuados por la asociación?

Fuente: elaboración propia

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

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Según Sandelowski (2000) y considerando esta investigación se tuvieron en cuenta las siguientes:

a. Técnicas: Encuesta

La encuesta es generalmente una técnica investigativa que, implica llevar a la praxis un listado de pesquisas con propósitos de conversar con la población de estudio para, de este modo, recopilar informaciones acerca de una temática en particular que es necesaria para fines investigativos (Sandelowski, 2000).

Para la siguiente investigación se empleó como técnica de recolección de informaciones a la encuesta. La cual fue desplegada para lograr constituir contacto con la unidad de observación que en este caso fueron los seis (06) colaboradores que pertenecían a la compañía, puesto que son ellos quienes manejan la información relacionada a las actividades empresariales de la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020, y los cuales se encuentran especificados en la Tabla 1.

b. Instrumentos: Cuestionario

Un cuestionario es generalmente un instrumento investigativo que, se constituye de un listado de pesquisas para acaparar informaciones de percepciones, verbigracia, de los encuestados. Estos instrumentos son catalogados como entrevistas escritas, los cuales pueden desplegarse presencial y/o virtualmente, vía telefónica o email (Sandelowski, 2000).

Para la siguiente investigación se empleó como instrumento de recolección de informaciones al cuestionario. El cual estuvo comprendido por treintaidós (32) preguntas totales: quince (15) para la Variable Independiente - CMI según los autores Kaplan & Norton (2009) y, diecisiete (17) para Variable Dependiente - GE según el autor Rodríguez (2010).

Técnicas de validez

Según Sandelowski (2000), la validez, conocida como validez lógica o racional, muestra si una medición logra evaluar cada faceta de un constructo teórico. En otras palabras, la validez muestra si un cuestionario cubre el dominio de interés de manera adecuada y si representa la problemática de interés de manera precisa. Este es un indicador importante para mediciones subjetivas y objetivas.

Para la siguiente investigación se empleó como técnica de validez al juicio de expertos, dado que tres eruditos en el tema fueron quienes emitieron su veredicto sobre el cuestionario que se elaboró previamente. Este veredicto fue relevante dado que, esta validez reveló si los ítems seleccionados en la operacionalización contaban con el respaldo académico de investigadores con experiencia. Los expertos seleccionados para dicha validez se hallan descritos en la Tabla 4.

Tabla 4

Expertos para validación de instrumento de recolección.

N°	Apellidos y Nombres	Título	Grado Académico
1	Balcázar Paiva, Eveling Sussety	Contadora Pública	Maestra en Tributación Nacional e Internacional
2	Chapoñan Ramírez, Edgard	Contador Público	Maestro en Administración y Marketing
3	Monja Samamé, Carlos Armando.	Contador Público	Maestro en Administración

Fuente: elaboración propia

Técnicas de Confiabilidad

Según Sandelowski (2000), este tipo de técnicas buscan decir cuán consistentemente un método mide algo. Cuando se aplica el mismo método a la misma muestra en las mismas condiciones, se debería obtener los mismos resultados. De lo contrario, el método de medición puede no ser confiable.

Para la siguiente investigación se echó mano como técnica de confiabilidad al Alfa de Cronbach la cual permitió determinar el nivel de consistencia interna de los instrumentos en conjunto. Esta técnica de confiabilidad se encuentra referenciado en la siguiente notación:

$$\alpha_{st} = \frac{N \cdot \bar{r}}{1 + (N - 1) \cdot \bar{r}}$$

2.5. Procedimiento de análisis de datos

Según Ebadi & Schiffauerova (2016), revelan que, “el procedimiento de análisis de datos es un proceso de recopilar y procesar la información requerida” (pág. 1095). Los resultados así obtenidos se comunican, sugiriendo conclusiones y apoyando la toma de decisiones. La visualización de datos se utiliza a veces para representar los datos para facilitar el descubrimiento de patrones útiles en los datos.

Para el despliegue del procedimiento de análisis de datos, se desarrollaron tres (03) etapas planificadas para garantizar la aplicación total de los cuestionarios al total de la muestra. Por tanto, tenemos:

- a. Como primera etapa, se procedió a requerir la apreciación crítica de tres expertos en el tema relacionado a esta pesquisa, con la finalidad de obtener la validez del instrumento, certificando que éste cuente con la base científica y particularidades necesarias para su posterior usanza.
- b. Como segunda etapa, se proyectó la hora y fecha para la aplicación del instrumento de recopilación de informaciones requiriendo, previamente y de manera escrita, el permiso respectivo al presidente y representante legal de la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca, el Sr. Nello Sánchez Calle, garantizando que la información obtenida de los colaboradores sea tan solamente con fines de investigación con carácter científico.
- c. Como tercera etapa, una vez obtenida las informaciones se procedió a su tabulación y análisis con el propósito de alcanzar las metas del presente proyecto de estudio.

La información de carácter estadístico que se obtuvo producto de la implementación del instrumento de recolección de datos, que en este caso fue una encuesta provista para la

muestra, mediante un cuestionario de 32 ítems para las variables CMI y GE, fue procesada por intermedio del programa estadístico SPSS versión 26.0, para su respectiva tabulación orden y representación en gráficos y tablas con su interpretación.

2.6. Aspectos éticos

Según Uysal (2010) revela que, “los criterios éticos deben de considerarse durante la formulación de todo proyecto de investigación dado que son un deber para la sociedad” (pág. 138). Estos criterios son cinco (05) a saber:

Consentimiento informado

Se buscó ampliamente que los sujetos participantes de esta investigación muestren su consentimiento para su participación en la misma (Uysal, 2010, pág. 139).

Participación voluntaria

Se buscó ampliamente que, la participación de los sujetos que brindaran su granito de arena en esta investigación lo hagan por una dosis de voluntariado (Uysal, 2010, pág. 140).

No hagas daño

Se buscó ampliamente no hacer daño ni a los sujetos participantes de esta investigación, ni a la empresa caso de estudio (Uysal, 2010, pág. 140).

Confidencialidad

Se buscó ampliamente proteger los documentos, subvenciones o comunicaciones de naturaleza confidencial (Uysal, 2010, pág. 141).

Anonimato

Se buscó ampliamente preservar el anonimato de los sujetos participantes en la presente investigación (Uysal, 2010, pág. 142).

2.7. Criterios de Rigor Científico

Según Hofseth (2018) revela que, “los criterios de rigor científico se conciben como los medios por los cuales se confirma la integridad y la competencia de un proceso de investigación” (pág. 21). Estos criterios son cuatro (04) a saber:

Credibilidad

Se buscó establecer confianza en cuanto a los resultados derivados de esta pesquisa (Hofseth, 2018, pág. 22).

Transferibilidad

Se buscó perennemente que los resultados obtenidos en esta investigación puedan ser aplicados y replicados en cualquier otro contexto (Hofseth, 2018, pág. 22).

Confiabilidad

“La confiabilidad es la descripción de los cambios que ocurren durante el curso de la investigación y la comprensión de cómo dichos cambios afectan la investigación o el estudio” (Hofseth, 2018, pág. 22).

Conformabilidad

“La conformabilidad o adaptabilidad es el grado en que otros están de acuerdo o corroboran con los hallazgos de la investigación” (Hofseth, 2018, pág. 22).

III. RESULTADOS.

3.1. Tablas y Figuras

3.1.1. Objetivo N° 01: Diagnosticar el estado actual de la Gestión Empresarial en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020.

Tabla 5

Nivel de Gestión Empresarial en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfactorio	3	50%
Regular	3	50%
Satisfactorio	0	0%
Excelente	0	0%
Totales	6	100%

Fuente, elaboración propia

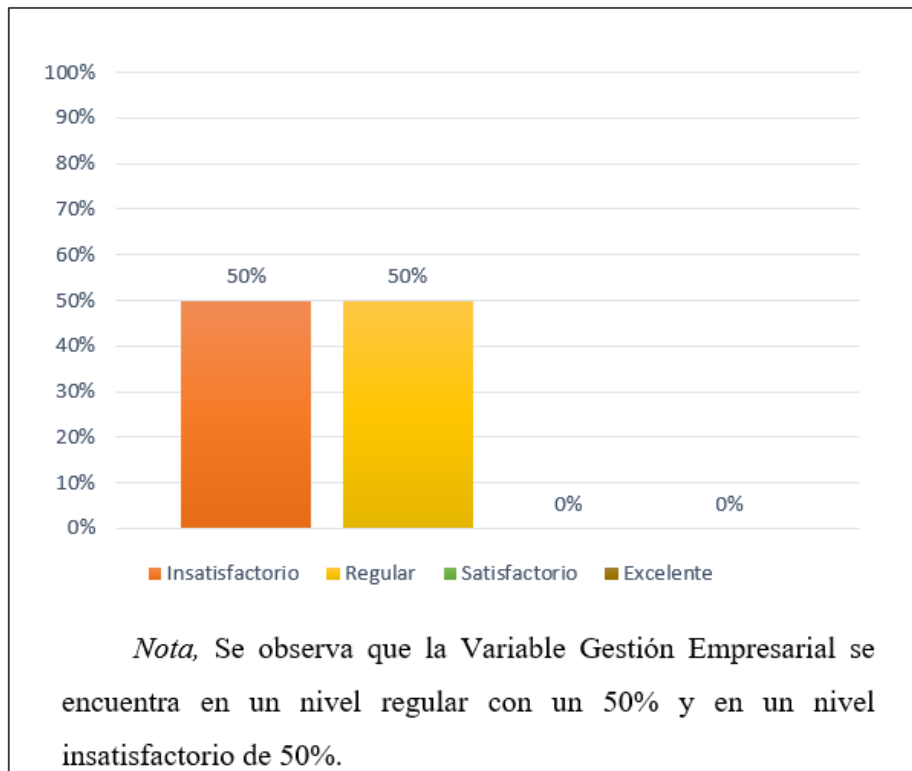


Figura 1, Nivel de la Variable Gestión Empresarial

Fuente: Tabla 5.

Tabla 6

Nivel de Planificación en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca – 2020

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfactorio	2	33%
Regular	4	67%
Satisfactorio	0	0%
Excelente	0	0%
Totales	6	100%

Fuente, elaboración propia

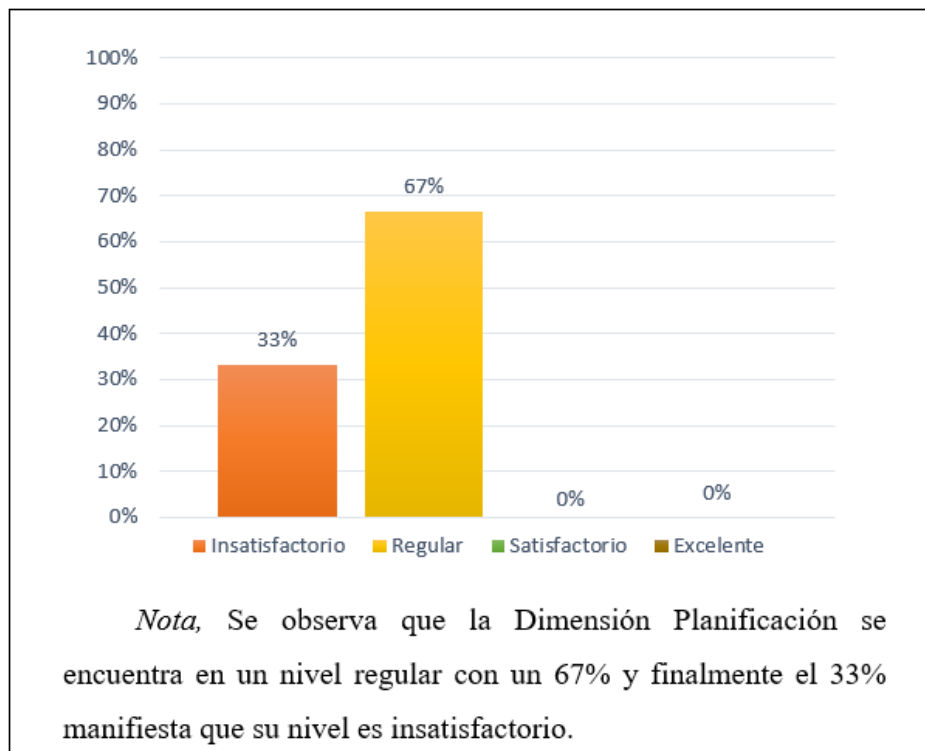


Figura 2, Nivel de la Dimensión Planificación

Fuente: Tabla 6.

Tabla 7

Nivel de Organización en la Asociación Asproagro Montegrando, Cajamarca - 2020

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfactorio	3	50%
Regular	3	50%
Satisfactorio	0	0%
Excelente	0	0%
Totales	6	100%

Fuente, elaboración propia

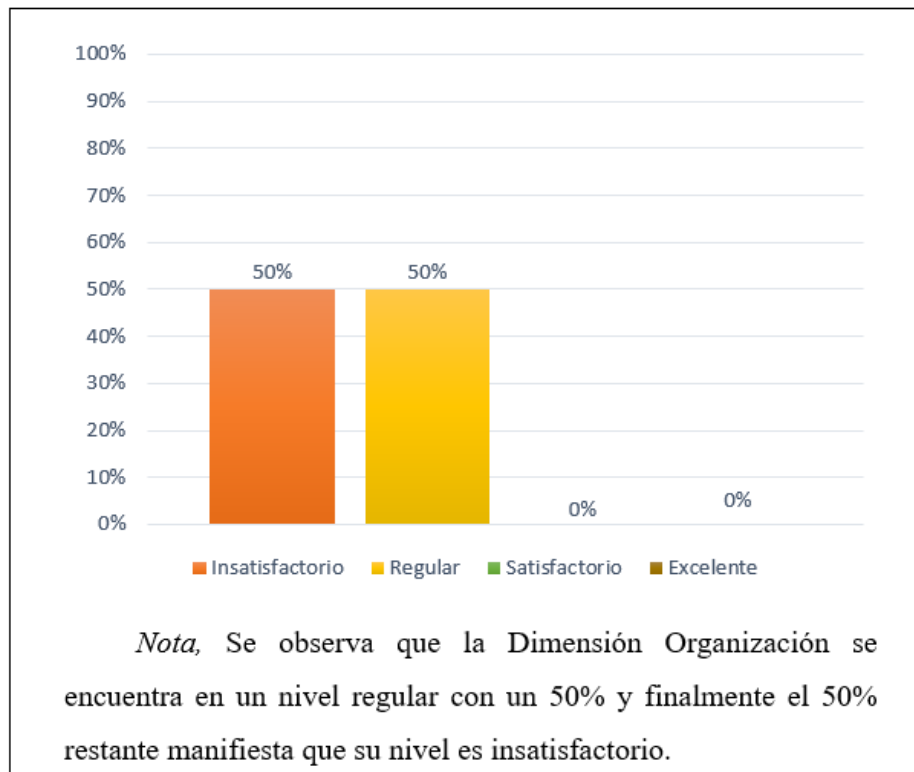


Figura 3, Nivel de la Dimensión Organización

Fuente: Tabla 7

Tabla 8

Nivel de Dirección en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfactorio	4	67%
Regular	2	33%
Satisfactorio	0	0%
Excelente	0	0%
Totales	6	100%

Fuente, elaboración propia

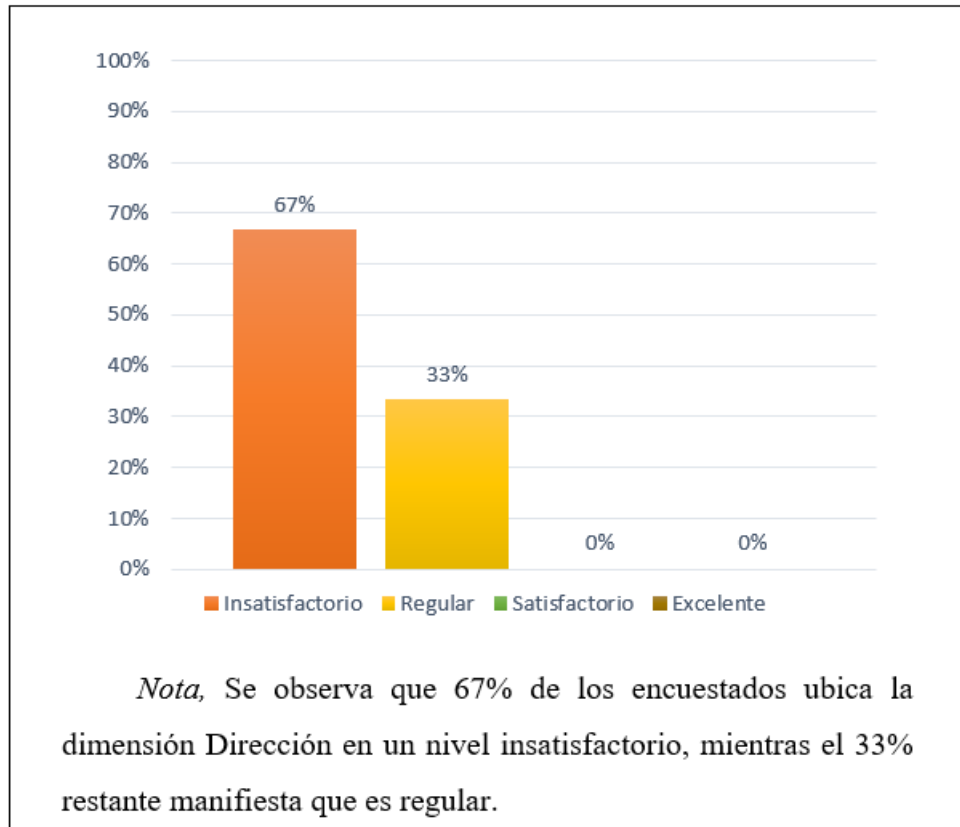


Figura 4, Nivel de la Dimensión Dirección

Fuente: Tabla 8.

Tabla 9

Nivel de Control en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfactorio	3	50%
Regular	3	50%
Satisfactorio	0	0%
Excelente	0	0%
Totales	6	100%

Fuente, elaboración propia

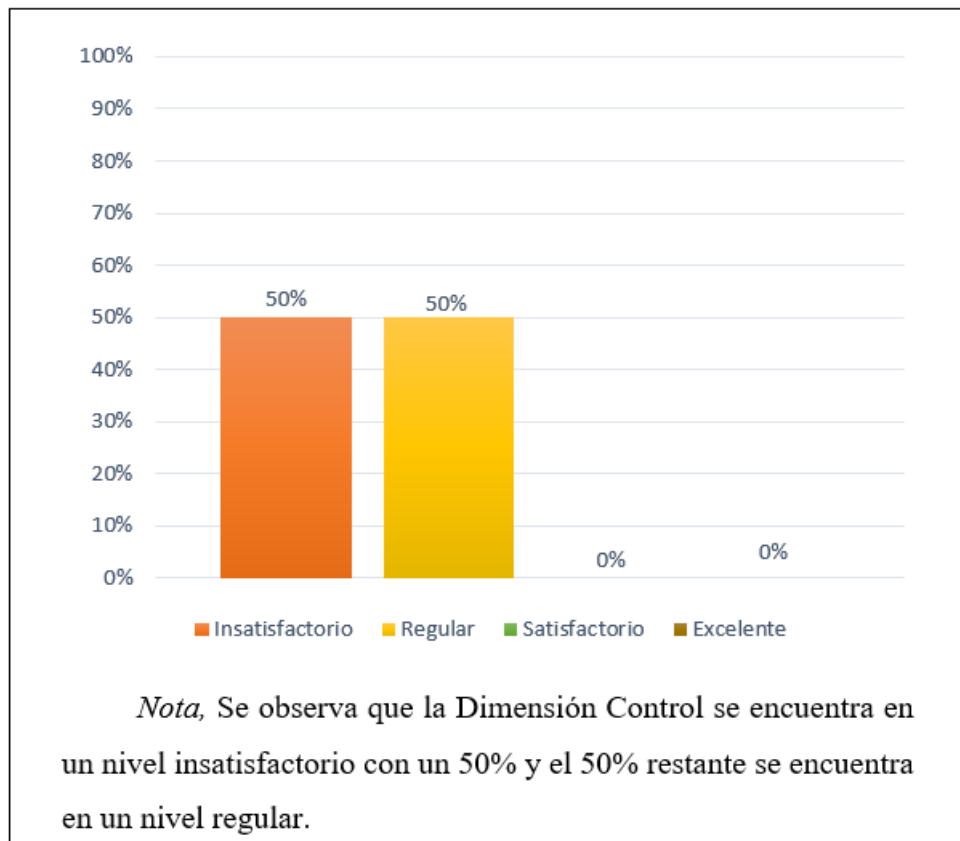


Figura 5, Nivel de la Dimensión Control

Fuente: Tabla 9.

3.1.2. Objetivo N° 02: Identificar el nivel de las perspectivas de un Cuadro de Mando Integral que se manejan en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020.

Tabla 10

Nivel de los factores de un Cuadro de Mando Integral que se manejan en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfactorio	4	67%
Regular	2	33%
Satisfactorio	0	0%
Excelente	0	0%
Totales	6	100%

Fuente, elaboración propia

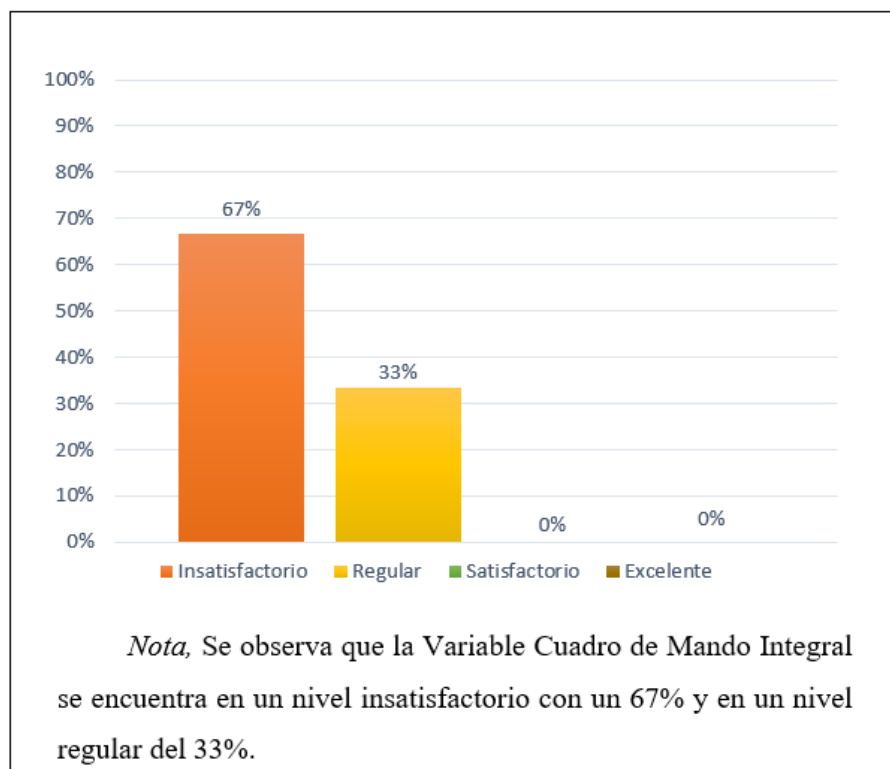


Figura 6, Nivel de la Variable Cuadro de Mando Integral

Fuente: Tabla 10

Tabla 11

Nivel de la perspectiva financiera en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfactorio	4	67%
Regular	2	33%
Satisfactorio	0	0%
Excelente	0	0%
Totales	6	100%

Fuente, elaboración propia

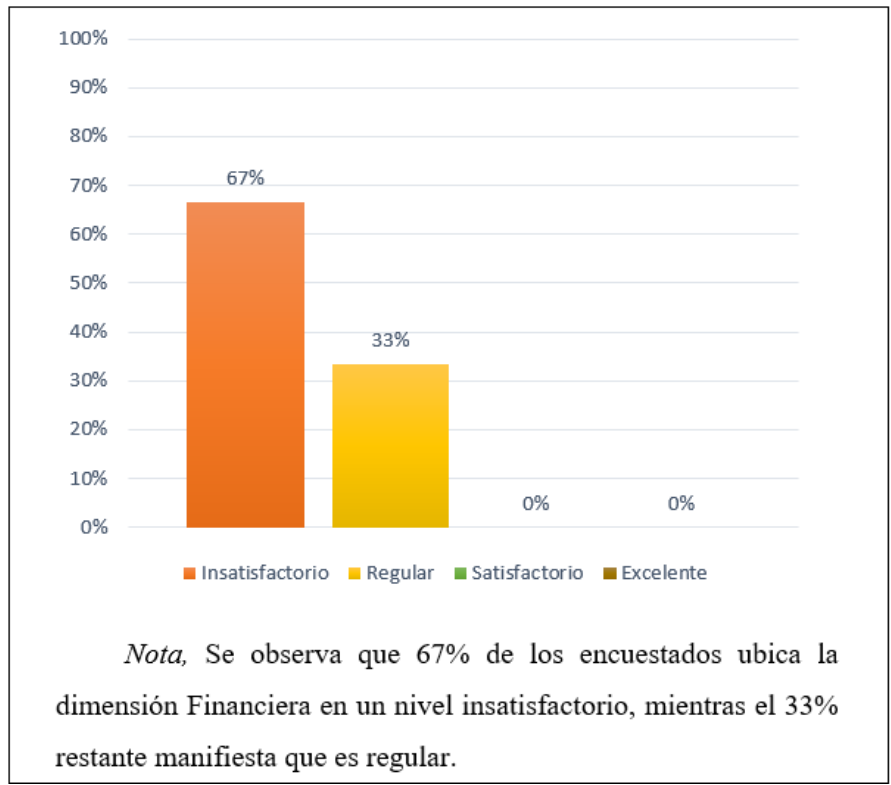


Figura 7, Nivel de la Dimensión Financiera

Fuente: Tabla 11

Tabla 12

Nivel de la perspectiva clientes en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfactorio	5	83%
Regular	1	17%
Satisfactorio	0	0%
Excelente	0	0%
Totales	6	100%

Fuente, elaboración propia

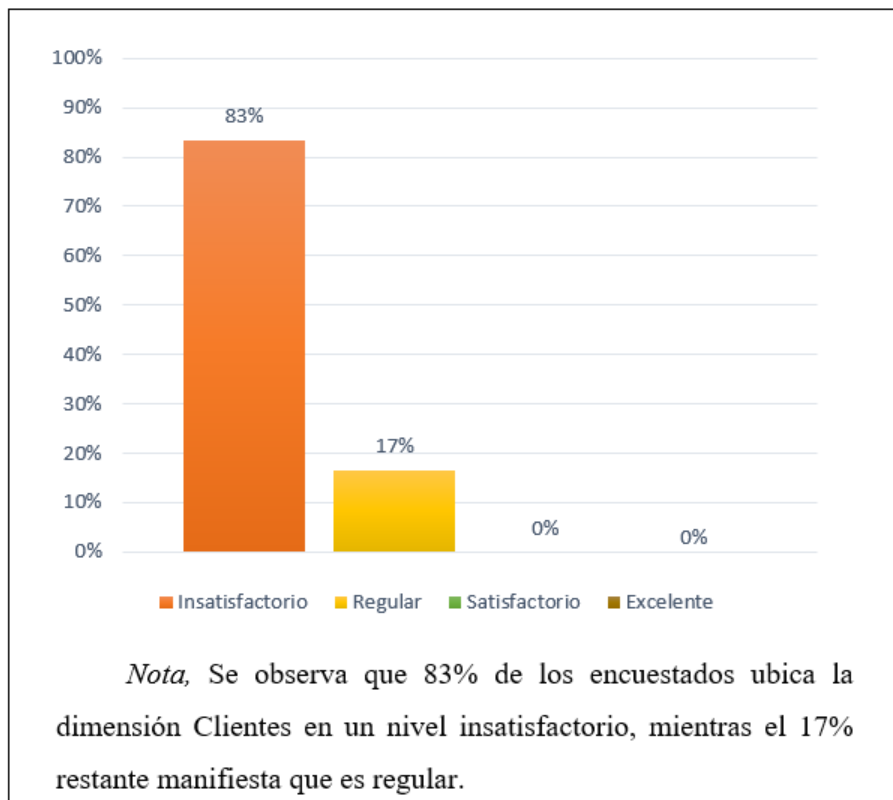


Figura 8, Nivel de la Dimensión Clientes

Fuente: Tabla 12.

Tabla 13

Nivel de la perspectiva procesos en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfactorio	3	50%
Regular	3	50%
Satisfactorio	0	0%
Excelente	0	0%
Totales	6	100%

Fuente, elaboración propia

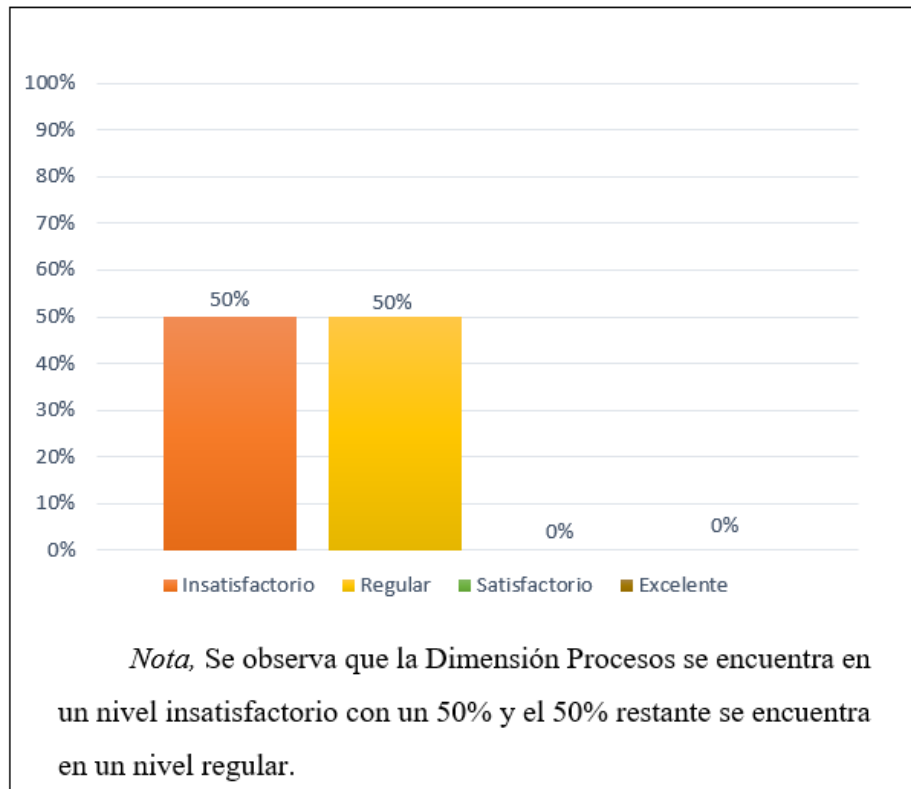


Figura 9, Nivel de la Dimensión Procesos

Fuente: Tabla 13.

Tabla 14

Nivel de la perspectiva aprendizaje y crecimiento en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfactorio	5	83%
Regular	1	17%
Satisfactorio	0	0%
Excelente	0	0%
Totales	6	100%

Fuente, elaboración propia

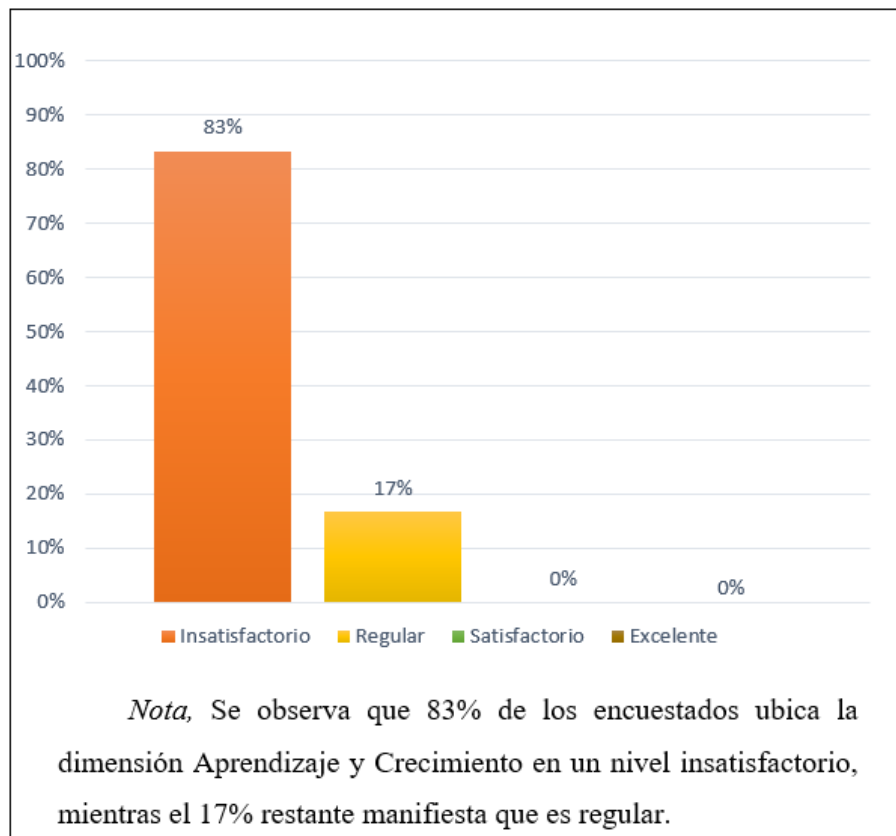


Figura 10, Nivel de la Dimensión Aprendizaje y Crecimiento

Fuente: Tabla 14.

3.2. Discusión de Resultados

El objetivo general de la investigación fue proponer un Cuadro de Mando Integral para el mejoramiento de la Gestión Empresarial en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020. Para ello, inicialmente diseñó un modelo de gerencia estratégica, luego planteó un mapa estratégico según perspectivas, posteriormente desarrolló el Cuadro de Mando Integral mismo, para finalmente trazar el tablero de control según perspectivas para la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020. Esta propuesta de un CMI para el mejoramiento de la Gestión Empresarial en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020 se contrasta con el estudio desarrollado por Mirza (2020) quien elaboró el mapa estratégico y los elementos estratégicos del Balanced Scorecard desarrollados para la universidad y se discutió con varios interesados. En las 4 perspectivas se tuvieron en consideración temas estratégicos como la excelencia académica, excelencia de la currícula, excelencia de servicios, administración financiera, recaudación de fondos, generación de ingresos, desarrollo de la facultad, desarrollo de la infraestructura, personal de calidad, alumnos de calidad y la investigación por excelencia.

Respecto al objetivo, diagnosticar el estado actual de la Gestión Empresarial en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020, se pudo evidenciar que, dicha variable se encuentra en un nivel regular con un 50% y en un nivel insatisfactorio de 50%, dado que, no se consideraban instrumentos de gestión, MOF, ROF, no se planificaban las actividades de la organización, no existía un plan de capacitación agrícola, no existía una buena comunicación institucional, no había plan de monitoreo, ni existían procesos de control. Estos resultados concuerdan con el estudio desarrollado por Fernández (2019) quien, mediante la usanza de revisión bibliográfica, entrevista y encuesta encontraron que, los colaboradores desconocían los objetivos estratégicos en un 60%, desconocían el plan estratégico de la compañía en un 80%, carecen de planeamiento de sus labores en un 60% y, no posee herramientas informáticas que les permitan controlar y desarrollar sus metas en un 100%.

Respecto al objetivo, identificar el nivel de las perspectivas de un Cuadro de Mando Integral que se manejan en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020, pudo evidenciar que, 67% de los encuestados ubicaban la dimensión Financiera en un

nivel insatisfactorio, 83% de los encuestados ubicaban la dimensión Clientes en un nivel insatisfactorio, 50% de los encuestados ubicaban la dimensión Procesos en un nivel insatisfactorio y 83% de los encuestados ubicaban la dimensión Aprendizaje y Crecimiento en un nivel insatisfactorio, lo que reflejó que este nivel se encuentra en un nivel consolidado insatisfactorio de un 67%. Estos porcentajes se contraponen con el estudio desplegado por Soto (2019) quien mediante la usanza de un focus group y una encuesta mostraron que, las dimensiones responsabilidad social (55.4%), urbanismo y ciudadanía (60.2%), procesos internos (56.6%) y, formación y crecimiento (57.8%) son percibidos como buenos por los funcionarios de dicha institución. Asimismo, estos funcionarios afirmaron que la gestión administrativa (77.1%) es medianamente eficiente.

Respecto al objetivo, diseñar un Cuadro de Mando Integral para mejorar la Gestión Empresarial en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020, se pudo evidenciar que, para el diseño de la propuesta, se tomó un costo S/2'615.00. Asimismo, el estudio es vital para la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020 puesto que brinda una ruta estratégica para la mejora de la gestión estratégica en dicha organización. Esta propuesta de desarrollar un CMI para mejoramiento de la Gestión Empresarial en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020 tuvo cuatro fases, Fase un modelo de gerencia estratégica, Fase de mapa estratégico, Fase del cuadro de mando integral y Fase del tablero de control según perspectivas. Esto se contrasta con el estudio de Martínez & Seclén (2019) quienes lograron proponer una estrategia ensimismada en Balanced Scorecard para la Municipalidad de Chiclayo buscando reducir la peligrosidad de los residuos sólidos en la comuna chiclayana. El modelo propuesto se basó en las cuatro (04) perspectivas del CMI, implementando estrategias para cada una de ellas, tales como la transparencia económica, administración eficaz de los recursos humanos, buen manejo de las relaciones interpersonales y sensibilización de nuevos vecinos.

3.3. Aporte Científico

3.3.1. Presentación

“La gestión empresarial (GE) es aquel procedimiento que cualquier compañía utiliza como medio vital para la consecución de un objetivo plenamente definido: conseguir que la totalidad de su capital humano a la interna de dicha compañía logre producir

plenariamente mejores y mayores resultados haciendo usanza de menores cantidades de esfuerzos por intermedio de homónimas cantidades de recursos que ellas dispongan” (McKenzie, 2020, pág. 21).

La gestión empresarial en micro y pequeñas empresas requiere que los propietarios de dichas organizaciones sean expertos en todos los oficios. Las compañías, hoy en día, hacen usanza de un abanico de posibilidades en cuanto a funciones para lograr su cometido de mantener las informaciones económicas-financieras y las operaciones comerciales de ellas mismas. Procesos tales como, verbigracia, servicio pre/post venta, mercadotecnia, finanzas, manufactureras, gestión del talento humano, contabilidad, etcétera, suelen ser algunas labores operativas a las que las compañías consideran trascendentales para sus giros del negocio. Por tanto, las empresas requieren de superar desafíos en todos los niveles, los cuales menudamente, “logran interrelacionarse y coordinarse con tantas otras diversas actividades u operaciones comerciales que se enfocan en diversas perspectivas tales como, verbigracia, la financiera, la de clientes, la de sus procesos y la del aprendizaje y crecimiento de sus colaboradores” (Hu, Leopold-Wildburger, & Strohhecker, 2017, pág. 667).

Según Banabakova & Georgiev (2018) mencionan que, a pesar de que las organizaciones jóvenes se enfocan en la relevancia de la GE y el monitoreo acerca las metas actuales y en un futuro cercano y su rol correctivo acerca de los principios estratégicos para la compañía y su éxito en los procesos de uso de recursos del entorno extrínseco, muchas veces ignoran los desafíos; pues la prioridad de dichas actividades comerciales de estas compañías es la máxima satisfacción de la expectativa de sus clientelas, superando con éxito los riesgos e incertidumbres que se les presenten en el camino, logrando la usanza mínima de la disponibilidad de sus recursos, empleando prioridades propias con las que cuentan, introduciendo decisiones adecuadas en torno de la GE y que logren actuar de manera medida y prudente en los contextos en los que se desenvuelven los giros de sus negocios propios.

En la actualidad, los gerentes de todos los sectores del sistema social a escala global enfrentan el doble desafío de cómo movilizar su capital humano y recursos de información y cómo transformar sus organizaciones hacia nuevas estrategias en línea

con los altos requerimientos de sus usuarios informados y clientes exigentes (Terziev, Stoyanov, & Georgiev, 2018). Las instituciones y organizaciones generalmente responden a este desafío formulando nuevas estrategias y reorientando, declarando nuevas misiones y conceptos inspiradores, para brindar un mayor valor a sus clientes y socios. Sin embargo, según Kalender & Vayvay (2016), el principal problema al que se enfrentan todos es su incapacidad para implementar con éxito sus nuevas estrategias debido a las dificultades de gestión y el control resultante sobre el proceso de medición y el desarrollo estratégico basado principalmente en activos intangibles.

Ante este panorama, aparece el concepto de CMI, el cual es catalogado como un sistema de gestión empresarial que suministra un soporte para que las compañías e instituciones esclarezcan, tanto sus visiones institucionales, como sus planes estratégicos y los conviertan en acciones. Proporciona suficiente información sobre los procesos intrínsecos y los resultados comerciales extrínsecos para modificar sin cesar los resultados estratégicos. “Convierte la planificación estratégica, que se considera un ejercicio académico, en el centro de una empresa tan pronto como se implementa por completo (Kaplan & Norton, 2017, pág. 78).

3.3.2. Resumen

La investigación tuvo como objetivo general, proponer un Cuadro de Mando Integral para mejorar la Gestión Empresarial en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020.

Para el diseño de la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020. propuesta, se tomó un costo de S/ 2'615.00. El estudio es vital para la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca, puesto que brinda una ruta estratégica para la mejora de la gestión estratégica en dicha organización.

La muestra fue de tipo poblacional, por lo tanto, fue constituida por los 06 colaboradores, que pertenecían a las distintas áreas, puesto que son ellos quienes manejan la información relacionada a las actividades empresariales de la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020.

3.3.3. Abstract

The general objective of the research was to propose a Balanced Scorecard to improve Business Management in the Asproagro Montegrande Association, Cajamarca - 2020.

For the design of the Asproagro Montegrande Association, Cajamarca - 2020. proposal, a cost of S/ 2'615.00 was taken. The study is vital for the Asproagro Montegrande Association, Cajamarca, since it provides a strategic route for the improvement of strategic management in said organization.

The sample was sampled for this study was of a population type, therefore, it was made up of the 06 collaborators, who belonged to the different areas, since they are the ones who handle the information related to the business activities of the Association Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020.

3.3.4. Planteamiento del Problema

La Asociación de Productores Agropecuarios Montegrande, en adelante, Asociación Asproagro Montegrande, fue creada mediante escritura pública N°251 de fecha 31/01/2019, otorgada ante el Notario de Jaén, el Dr. Elmer Bustamante Daza. Dicha asociación se encuentra domiciliada en la Avenida Pakamuros N°2323 del Sector denominado Pueblo Libre, del distrito y la provincia de Jaén, en la región noroeste de Cajamarca y cuenta con Ficha RUC 20604210365. La Asociación Asproagro Montegrande desarrolla las siguientes actividades empresariales:

- a. Actividades de capacitación de producción agrícola de cultivo de café, cacao, agropecuaria, agroindustria, así como los servicios técnicos asistenciales, y búsqueda de financiamiento y otros beneficios de sus asociados y del medio ecológico.
- b. Facilitar la comercialización y exportación de productos agrícolas nativos, tales como café, cacao, etc., ya sean de tipo orgánicos o convencionales especiales.
- c. Cultivo de plantas que se emplean para la preparación de bebidas de diversos sectores.

- d. Comercialización al por mayor de animales vivos, materias primas de tipo agropecuarias y otras actividades conexas y/o afines a la actividad.

La Asociación Asproagro Montegrande, al ser una empresa nueva, cuenta con muchas deficiencias, propias de su reciente nacimiento empresarial, entre los cuales tenemos:

- a. Carece de gestión y financiamiento para facilitar la obtención de liquidez para proveer a los agricultores y productores.
- b. Falta implementar el área de logística y almacén, para el control de las existencias en el área de compras de café.
- c. Carece de una cultura organizacional que le permita competir con un gran número de compañías con elevadas capacidades de ventas.
- d. Falta de integración y comunicación por parte de la asociación para con los productores y clientes de ventas.
- e. Carencia de información, orientación y cultura tributaria en la asociación con las facilidades oportunas en las bancarizaciones de operaciones comerciales en las áreas de compras.
- f. Falta de un nivel organizacional y control con el procedimiento y creación de un Reglamento Obligaciones y Funciones (ROF) y Manual de Obligaciones y Funciones (MOF) en la asociación.
- g. Necesidad por mantener un buen margen y fijar objetivos de ventas en el Departamento Comercial, para asegurar el mantenimiento y futuro de la asociación.

Ante esta problemática, nace la necesidad de proponer un CMI para mejoramiento de la gestión empresarial en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020.

3.3.4.1. Formulación del problema

¿Cómo mejorar la Gestión Empresarial en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020?

3.3.5. Objetivos

3.3.5.1. Objetivo General

Desarrollar un Cuadro de Mando Integral para mejorar la Gestión Empresarial en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020.

3.3.5.2. Objetivos específicos

- a. Diseñar un modelo de gerencia estratégica para la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020.
- b. Plantear un mapa estratégico según perspectivas para la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020.
- c. Desarrollar el Cuadro de Mando Integral para la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020
- d. Trazar el tablero de control según perspectivas para la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020

3.3.6. Justificación

La presente propuesta se justifica desde el punto de vista social dado que, tiene mayor beneficio para los proveedores, agricultores, clientes, trabajadores y todos aquellos actores que se relacionan con la Asociación Asproagro Monteverde, Cajamarca, puesto que una correcta gestión empresarial permitirá mejorar los ingresos de dicha compañía, lo que conllevará a la maximización de sus clientes y, por tanto, mayor necesidad de materias primas para producir diversos bienes.

3.3.7. Fundamentos teóricos

Según la perspectiva de Kaplan & Norton (2009), el CMI interpreta las estrategias y la misión de alguna estructura organizacional, traduciéndola en un conjunto amplio de políticas elaboradas para poner en despliegue, las cuales suministran la estructura básica para lograr un sistema de medición y gestión estratégicas. El CMI continúa enfatizando en la consecución de las metas objetivas de naturaleza financieras, empero, a pesar de ello, también enfatiza y encierra con éstas, a aquellas perspectivas que inducen el actuar de estos objetivos financieros. El CMI calcula asimismo el desempeño de la estructura organizacional bajo el enfoque de cuatro (04) perspectivas muy bien niveladas: la de las finanzas, de los clientes, de los procesos internos, y la de formación y crecimiento. El CMI consiente que las compañías logren

conducirse por el camino de los resultados tipo financieros, mientras que simultáneamente vislumbran los diversos progresos en la conformación de aptitudes y el abastecimiento de los bienes tipo materiales que requieren con la finalidad de alcanzar un crecimiento futuro.

3.3.8. Bases teóricas

Las empresas orientadas al cliente utilizan indicadores no financieros y sistemas equilibrados de criterios múltiples para medir su desempeño. El CMI alude a un instrumento integral en la que cada unidad organizativa tiene que adaptar sus actividades para lograr objetivos específicos en relación con la definición de una estrategia empresarial (Zazueta, Lagarda, & Lozoya, 2019). Las unidades de negocio individuales de las empresas deben identificar sus medidas para vincular las cuatro perspectivas centrales del BSC. Estas perspectivas incluyen la perspectiva del cliente, la perspectiva de los procesos internos, la perspectiva de la innovación y la educación, y la perspectiva financiera (Benková, Gallo, Balogová, & Nemeč, 2020). Cada perspectiva se define mediante la instauración de objetivos estratégicos en el campo dado. Para los objetivos estratégicos se eligen medidas que sirvan de base para el control cuantitativo. También es necesario elegir valores objetivo, y acciones estratégicas, a través de las cuales la empresa debe alcanzar las metas establecidas. Los objetivos estratégicos, las medidas, los valores objetivo y las acciones estratégicas están mutuamente interconectados por vínculos que operan sobre el principio de causa-efecto. Las tareas definidas de esta manera forman el principio básico del concepto de CMI (Cifalinò & Lisi, 2019).

Entiéndase entonces que, el CMI también es una técnica o metodología muy popular en la literatura. Debido a que considera tanto las cuestiones financieras como las no financieras en el proceso de análisis, muchos investigadores diferentes prefirieron esta metodología en sus estudios. Por ejemplo, Xia, Yu, Gao & Cheng (2017) utilizaron esta metodología para medir los desempeños de las cadenas de suministros. Por otro lado, Dincer y Yuksel (2019) consideraron el método del CMI para la evaluación de las alternativas de inversión energética. Al igual que en los estudios, Shen, Chen y Wang (2016) realizaron evaluaciones de desempeño de las empresas de diferentes industrias con la ayuda de este método.

Kaplan & Norton (2009), alegan que “el CMI se conceptualiza como una herramienta fundamentada en ciertos indicadores estratégicos, los cuales se muestran estructurados en relación a las cuatro perspectivas claves de cualquier compañía o institución”. Las perspectivas mencionadas por los autores deben referirse a la estrategia y deben relacionarse entre sí, y se convierten en dimensiones de dicha variable: i) Financiera, ii) Clientes, iii) Procesos y, iv) Aprendizaje y crecimiento.

3.3.9. Normatividad y/o políticas

Como es de trascendental relevancia llevar una correcta gestión empresarial en la Asociación Asproagro Monteverde, Cajamarca, produciendo efectos importantes sobre la planificación, organización, dirección y control de dicha asociación, las cuales se rigen teniendo en consideración un CMI respecto a las siguientes perspectivas:

- a. Perspectiva Financiera
- b. Perspectiva Clientes
- c. Perspectiva Procesos
- d. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

3.3.10. Características de la propuesta

La propuesta de un CMI para mejoramiento la Gestión Empresarial en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020, cuenta como característica relevante que cuenta con cuatro (04) fases:

- a. Fase un modelo de gerencia estratégica para la Asociación Asproagro Montegrande.
- b. Fase de mapa estratégico según perspectivas para la Asociación Asproagro Montegrande.
- c. Fase del cuadro de mando integral para la Asociación Asproagro Montegrande.
- d. Fase del tablero de control según perspectivas para la Asociación Asproagro Montegrande.

La presente propuesta mejorará la Gestión Empresarial en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020.

3.3.11. Estrategias a implementar

La estrategia a implementar se basa en las siguientes fases mencionadas anteriormente y que se despliegan a continuación:

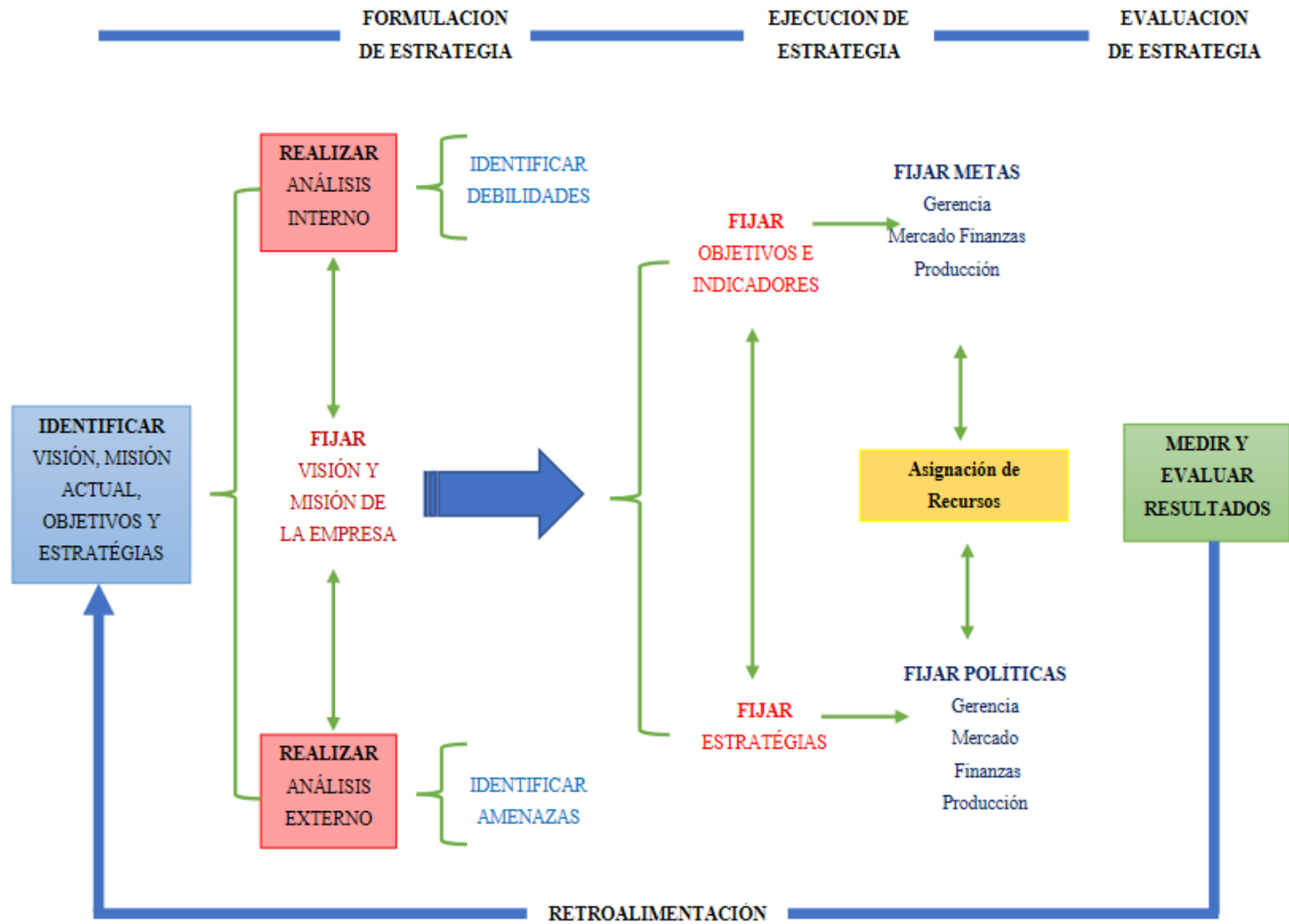


Figura 11, Modelo de gerencia estratégica para la Asociación Asproagro Montegrando, Cajamarca - 2020.

Fuente, elaboración propia

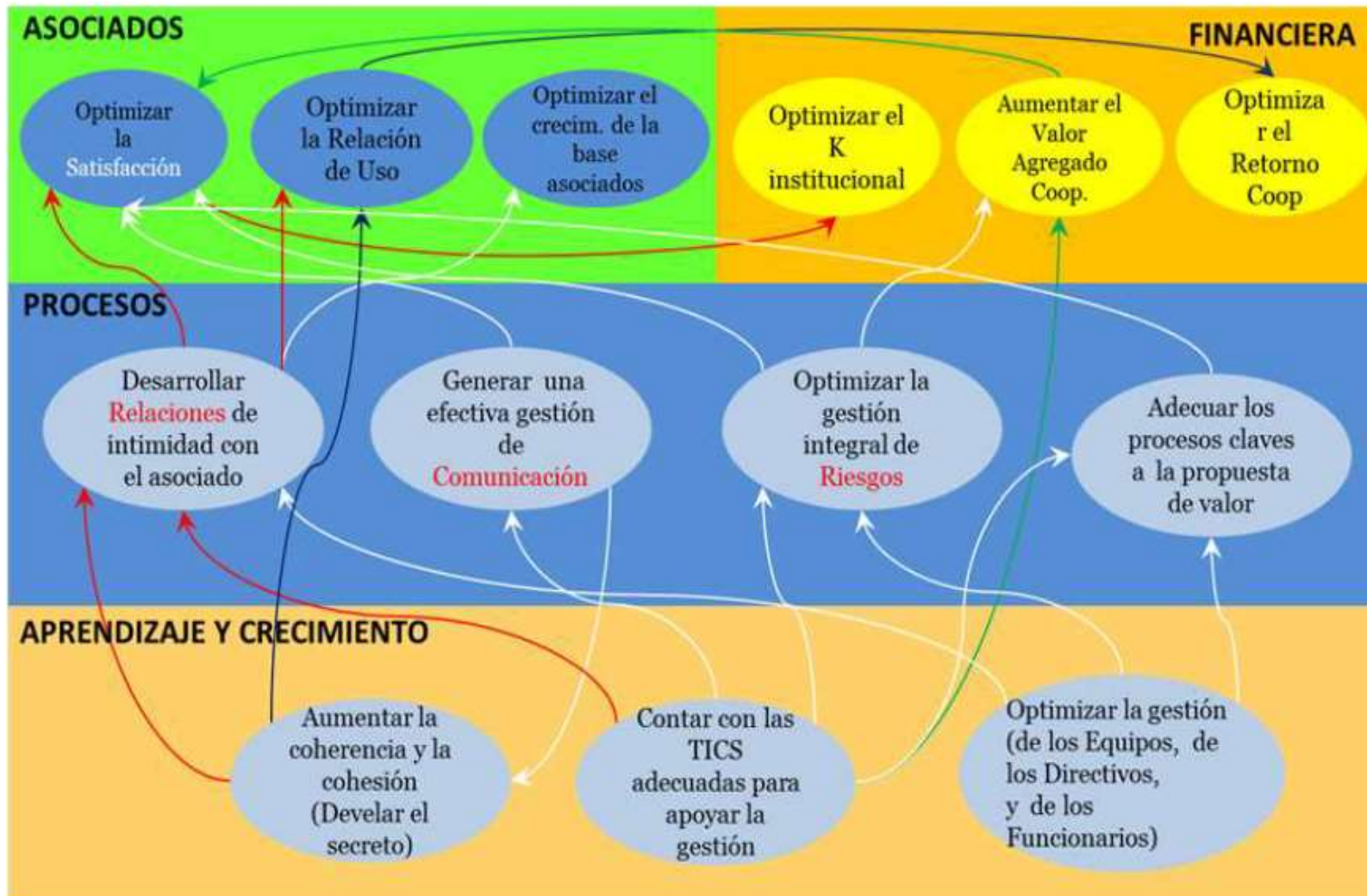


Figura 12, Mapa estratégico para la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020.

Fuente, elaboración propia

Tabla 15*Cuadro de Mando Integral para la Asociación Asproagro Montegrando, Cajamarca - 2020.*

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	INDUCTOR	MEDICIÓN	DESEMPEÑO
Financiera	Incrementar ingresos	Colocación de créditos	Promocionar créditos	Trimestral	Promoción y Créditos
Asociados	Lograr satisfacción de los socios	Nivel de satisfacción	Premios y reconocimientos	Trimestral	Gerencia
Asociados	Liderar el mercado	Tasa del mercado	Fidelización	Anual	Toda la Asociación
Procesos internos	Innovación organizacional	Nivel de innovación	Incentivos a la innovación	Trimestral	Gerencia
Procesos internos	Calidad de servicio	Nivel de calidad	Cumplimiento de calidad	Bimestral	Gerencia
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar las competencias de los colaboradores	Nivel de capacidades	Capacitación del personal	Trimestral	Recursos Humanos
Aprendizaje y crecimiento	Lograr la satisfacción de los colaboradores	Nivel satisfacción	Incentivos por desempeño	Semestral	Gerencia

Fuente, elaboración propia

Tabla 16

Tablero de Control por perspectivas para la Asociación Asproagro Montegrando, Cajamarca - 2020.

PERSPECTIVAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	BAJO LA META	EN LA META	SOBRE LA META
Financiera	Incrementar ingresos	Colocación de créditos	Aumento del 2%	<X	X	>X
Asociados	Lograr satisfacción de los socios	Nivel de satisfacción	Satisfacción del 80%	<X	X	>X
	Liderar el mercado	Tasa del mercado	Inferior en 5%	<X	X	>X
Procesos internos	Innovación organizacional	Nivel de innovación	10% del personal	<X	X	>X
	Calidad de servicio	Nivel de calidad	Calidad total	<X	X	>X
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar las competencias de los colaboradores	Nivel de capacidades	10% grado de master	<X	X	>X
	Lograr la satisfacción de los colaboradores	Nivel satisfacción	100% satisfechos	<X	X	>X

Fuente, elaboración propia

3.3.12. Plan de Trabajo

Tabla 17

Plan de Trabajo.

N.º	ETAPA	ACTIVIDADES	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO						
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	Fase un modelo de gerencia estratégica para la Asociación Asproagro Montegrande.	- Formulación de estrategia																			
		- Ejecución de estrategia	x	x	x	x															
		- Evaluación de estrategia																			
2	Fase de mapa estratégico según perspectivas para la Asociación Asproagro Montegrande.	- Asociados																			
		- Financiera																			
		- Procesos						x	x	x	x										
		- Aprendizaje y crecimiento																			
3	Fase del cuadro de mando integral para la Asociación Asproagro Montegrande.	- Perspectiva Clientes																			
		- Perspectiva Financiera																			
		- Perspectiva Procesos Internos										x	x	x	x						
		- Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento																			
4	Fase del tablero de control según perspectivas para la Asociación Asproagro Montegrande.	- Incrementar ingresos																			
		- Lograr satisfacción de los socios																			
		- Liderar mercado																			
		- Innovación organizacional																x	x	x	x
		- Calidad de servicio																			
		- Mejorar las competencias de los colaboradores																			
		- Lograr la satisfacción de los colaboradores																			

Fuente, elaboración propia

3.3.13. Recursos

Se contó con el apoyo de los 06 colaboradores, que pertenecían a las distintas áreas, puesto que son ellos quienes manejan la información relacionada a las actividades empresariales de la Asociación Asproagro Montegrando, Cajamarca - 2020, y los cuales se encuentran especificados en la siguiente tabla:

Tabla 18

Recursos Humanos de la Asociación Asproagro Montegrando

CARGO	CANTIDAD
Administrador General	01
Contador	01
Responsable de Compras y Catación	01
Responsable de Caja	01
Ingeniero Forestal - atención en zona rural de asistencia técnica	01
Ingeniero Técnico - atención en zona rural de asistencia técnica	01
TOTAL	06

Fuente, Asociación Asproagro Montegrando

3.3.14. Presupuesto

Materiales

Detalle	Cantidad	Valor	Total, S/.
Impresiones	200	s/. 0.20	s/. 40
Tinta	2	s/. 75	s/. 150
Hojas Bond A4	4	s/. 25	s/. 100
Empastado	3	s/. 25	s/. 75
		Subtotal	s/. 365

Servicios

Detalle	Cantidad	Valor	Total, S/.
Llamadas	4	s/. 25	s/. 100
Internet	4	s/. 100	s/. 400
Movilidad	4	s/. 100	s/. 400
Energía Eléctrica	4	s/. 200	s/. 800
		Subtotal	s/. 1700

Otros

Detalle	Cantidad	Valor	Total, S/.
USB	2	s/. 50	s/. 100
EPP	10	s/. 10	s/. 100
Bebida Saludable	10	s/. 5	s/. 50
Subtotal			s/. 250

Total, General: S/ 2'615.00

3.3.15. Estructura Organizacional

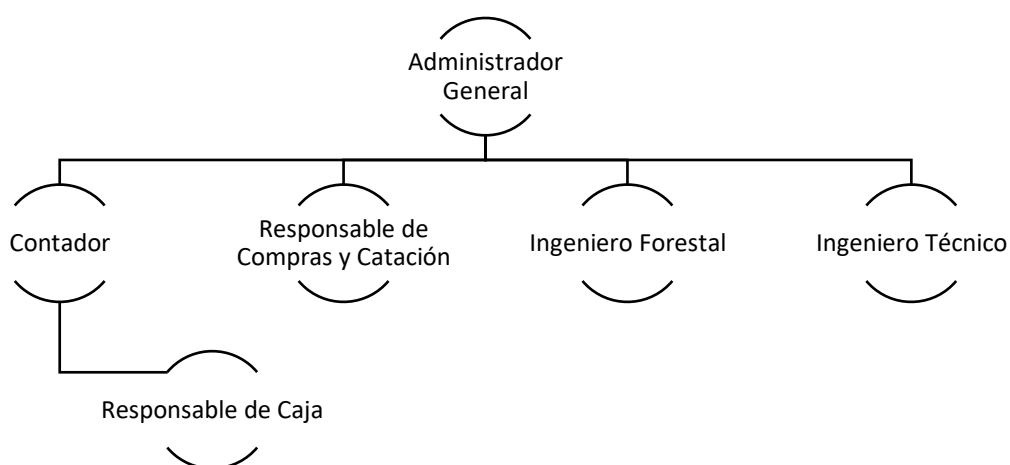


Figura 13, Organigrama Asociación Asproagro Montegrando

Fuente, elaboración propia

3.3.16. Costos y Beneficios

Asimismo, para la evaluación del costo-beneficio de la propuesta, se desplegará un análisis de la rentabilidad por sobre la inversión en las mejoras de las medidas propuestas en función de:

- Análisis del Valor Actual Neto (VAN): Para estimar el valor presente neto de una inversión.
- Análisis de la Tasa Interna de Retorno (TIR): Para evaluar el proyecto en función de una única tasa de rendimiento del período.

3.3.17. Medidas de control

Se han considerado las siguientes medidas de control enfocadas al personal de la Asociación Asproagro Montegrande con el propósito de mejorar la gestión administrativa:

Tabla 19

Medidas de control

Enfocado a:	Medidas de Control	Políticas de Acción
Personal	Filtros	
	Programas de concientización	Reporte diario al
	Políticas de rotación al personal.	Administrador de
	Incentivos económicos al personal.	la Asociación
	Buen ambiente laboral.	Asproagro
	Capacitación.	Montegrande.
	Supervisión.	

Fuente, elaboración propia

3.3.18. Sistema de Evaluación

Como el Cuadro de Mando Integral para mejorar la Gestión Empresarial en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020, la evaluación se realizará en un año para ver cuál es el rendimiento del mismo pasando por una serie de pruebas diferentes. Después de aplicar la evaluación dicha organización determinará si este tipo de cuadro de mando integral le conviene.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Se diagnosticó el estado actual de la Gestión Empresarial en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020, evidenciándose que, dicha variable se encontraba en un nivel regular con un 50% y en un nivel insatisfactorio de 50%, dado que, no se consideraban instrumentos de gestión, MOF, ROF, no se planificaban las actividades de la organización, no existía un plan de capacitación agrícola, no existía una buena comunicación institucional, no había plan de monitoreo, ni existían procesos de control.

Se identificó el nivel de las perspectivas de un Cuadro de Mando Integral que se manejan en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020, evidenciándose que, 67% de los encuestados ubicaba la dimensión Financiera en un nivel insatisfactorio, 83% de los encuestados ubicaba la dimensión Clientes en un nivel insatisfactorio, 50% de los encuestados ubicaba la dimensión Procesos en un nivel insatisfactorio y 83% de los encuestados ubicaba la dimensión Aprendizaje y Crecimiento en un nivel insatisfactorio, lo que reflejó que este nivel se encuentra en un nivel consolidado insatisfactorio de un 67%.

Se diseñó un Cuadro de Mando Integral para mejoramiento de la Gestión Empresarial en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020, el cual tuvo cuatro fases, Fase un modelo de gerencia estratégica, Fase de mapa estratégico, Fase del cuadro de mando integral y Fase del tablero de control según perspectivas.

4.2. Recomendaciones

Priorizar los procesos de seguimiento y monitoreo alineados al direccionamiento estratégico para que, ensimismados en estas generalidades propuestas del CMI se obtengan los mejores resultados para la empresa Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca.

Mantener el Cuadro de Mando Integral propuesto a manera de herramienta de Gestión Estratégica a nivel de compañía en Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca

Mantener capacitaciones periódicas a todo el capital humano estableciendo también incentivos mediante un plan anuario para motivación de dichos colaboradores.

REFERENCIAS

- Abdullah, I., Umair, T., Rashid, Y., & Naeem, B. (2013). Developments on Balanced Scorecard: A historical review. *World Applied Sciences Journal*, 21(1), 134-141. Obtenido de <https://www.semanticscholar.org/paper/Developments-on-Balanced-Scorecard%3A-A-Historical-Abdullah-Umair/6d276d54c141712ab77bade7b6fc7fa5f2c5480e?p2df>
- Araújo, L., Oliveira, H., & Gomes, L. (2020). Sustainability Balanced Scorecard for a Brazilian agricultural and livestock company. *1st International Conference on Business Technology for a Sustainable Environmental System* (págs. 1-11). Almaty: EDP Sciences. Obtenido de https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2020/19/e3sconf_btse2020_04005/e3sconf_btse2020_04005.html
- Asiaei, K., & Bontis, N. (2019). Using a balanced scorecard to manage corporate social responsibility. *Knowledge and Process Management*, 26(4), 371-379. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/kpm.1616>
- Banabakova, V., & Georgiev, M. (2018). The Role of the Balanced Scorecard as a Tool of Strategic Management and Control. *IJASOS- International E-Journal of Advances in Social Sciences*, 4(10), 84-99. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3170659
- Bazalar, G., & Palomino, C. (2018). *Análisis en la gestión empresarial de las empresas privadas en la industria de plásticos que han incorporado a las asociaciones de recicladores en su cadena de valor, en Lima Metropolitana*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/624798>
- Benková, E., Gallo, P., Balogová, B., & Nemeč, J. (2020). Factors Affecting the Use of Balanced Scorecard in Measuring Company Performance. *Sustainability*, 12(3), 1-18. Obtenido de <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/3/1178>
- Bollet, F. (2019). Propuesta de un modelo de gestión estratégica aplicando el cuadro de mando integral, para la mejora del desempeño de la empresa Kaniman SRL en la ciudad de Pucallpa 2012. *Revista Gaceta Científica*, 1(3), 240-245. Obtenido de <http://revistas.unheval.edu.pe/index.php/gacien/article/view/454>
- Cachay, W., & Peralta, T. (2019). *Cuadro de Mando Integral para el crecimiento empresarial en CM Asesores y Consultores S.A.C., Chiclayo, 2017*. Pimentel:

- Universidad Señor de Sipán. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/6828>
- Canchari, E., Carhuachin, M., & Gutiérrez, E. (2017). *Análisis de los factores que dificultan la asociatividad en las Cooperativas Agrarias Cafetaleras del distrito de Perené provincia de Chanchamayo y el impacto en su gestión empresarial sostenible*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/621865>
- Castro, C. (2019). *Aplicación de un cuadro de mando integral como herramienta de gestión para la generación de valor en la empresa Transportes Arana Forjeal SAC, Trujillo, 2018*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo. Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/13783>
- Chirinos, J. (2019). *Aplicación del Balanced Scorecard como Herramienta Estratégica y su Influencia en el Beneficio Financiero de la Empresa Ángelo Distribuciones S.A.C, 2017 - 2018*. Tacna: Universidad Privada de Tacna. Obtenido de <http://repositorio.upt.edu.pe/handle/UPT/1344>
- Chura, R., & Apaza, D. (2019). *La gestión empresarial en las cooperativas Exportadoras de Quinua en la Región Puno en el año, 2019*. Lima: Universidad Peruana Unión. Obtenido de <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/2862>
- Cifalino, A., & Lisi, I. (2019). Managing multiple forms of strategic training fit through the Balanced Scorecard. *International Journal of Training and Development*, 23(3), 240-252. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ijtd.12160>
- Delgado, Y. (2020). *Propuesta de implementación del Balanced Scorecard para optimizar la gestión financiera de la Cooperativa Todos Los Santos - Chota, 2018*. Pimentel: Universidad Señor de Sipán. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/7240>
- Dincer, H., & Yuksel, S. (2019). Balanced scorecard-based analysis of investment decisions for the renewable energy alternatives: A comparative analysis based on the hybrid fuzzy decision-making approach. *Energy*, 175(1), 1259-1270. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360544219305638>
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. (2013). *Fundamentals of Business Process Management* (Segunda ed.). Berlín: Springer-Verlag.
- Ebadi, A., & Schiffauerova, A. (2016). How to boost scientific production? A statistical analysis of research funding and other influencing factors. *Scientometrics*, 106(3),

- 1093-1116. Obtenido de <https://link.springer.com/article/10.1007/s11192-015-1825-x>
- Enciso, F. (2019). *Método Balanced Scorecard como herramienta para mejorar la gestión estratégica de un colegio profesional, caso: Colegio de Ingenieros del Perú*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/10834>
- Fernández, L. (2019). *Aplicación del Balanced Scorecard para medir la gestión recursos de la empresa Agroinversiones Industriales S.A.C del distrito de Trujillo - periodo 2018*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo. Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/12097>
- Flores, D. (2019). *Competencias laborales y Balanced Scorecard en una empresa de transporte de carga terrestre, S.J.L., 2019*. Lima: Universidad César Vallejo. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/44397>
- Fuentes, D. (2019). *Sistema de gestión basado en un Balanced Scorecard para mejorar el desempeño estratégico de las mipymes en el sector manufacturero, caso: QUILLA SAC*. Lambayeque: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Obtenido de <http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/UNPRG/5970>
- Galán, E., & Pérez, J. (2019). *Evaluación de la gestión operativa de la empresa comercial lambayecana Inversiones J&E SAC para mejorar su eficiencia a través de un modelo de Balanced Scorecard en los años 2015 - 2017*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Obtenido de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/1815>
- Hofseth, L. (2018). Getting rigorous with scientific rigor. *Carcinogenesis*, 39(1), 21-25. Obtenido de <https://academic.oup.com/carcin/article/39/1/21/4100559>
- Hu, B., Leopold-Wildburger, U., & Strohhecker, J. (2017). Strategy map concepts in a balanced scorecard cockpit improve performance. *European Journal of Operational Research*, 258(2), 664-676. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0377221716307780>
- Kalender, Z., & Vayvay, Ö. (2016). The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (págs. 76-83). Antalya: Procedia - Social and Behavioral Sciences. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816315610>

- Kaplan, R., & Norton, D. (2007). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85. Obtenido de <http://www.eguillen.com/wp-content/uploads/2012/01/Usar-el-BSC-como-sistema-de-gestion-estrategica-copia.pdf>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *The Balanced Scorecard* (Tercera ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Lesáková, L., & Dubcová, K. (2016). Knowledge and Use of the Balanced Scorecard Method in the Businesses in the Slovak Republic. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(12), 39-48. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816311077>
- Liñan, L. (2018). *Caracterización del financiamiento de las asociaciones de pequeños productores agropecuarios del Perú: caso "Asociación de productores agropecuarios Los Sauces de Cutervo" - Cajamarca, 2015*. Chimbote: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Obtenido de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/3760>
- Martínez, A., & Seclén, C. (2019). *Balanced Scorecard: aplicado al programa de segregación en la fuente y recolección selectiva de residuos sólidos de la Municipalidad de Chiclayo*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Obtenido de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/2473>
- McKenzie, D. (2020). *Small Business Training to Improve Management Practices in Developing Countries: Reassessing the Evidence for "Training Doesn'T Work"*. Washington D.C.: Banco Mundial. Obtenido de <https://elibrary.worldbank.org/doi/pdf/10.1596/1813-9450-9408>
- Mirza, A. (2020). Implementation of Balanced Scorecard in a university. *Journal of Strategy and Performance Management*, 8(2), 79-94. Obtenido de <http://jspm.firstpromethean.com/documents/JSPM8-2-79-94.pdf>
- Mokake, K. (2020). *Innovation management in Portuguese and Cameroon micro and small companies - implementation of balanced scorecard management tool*. Braganza: Instituto Politécnico de Bragança. Obtenido de <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/21051>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación. Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis*. (Cuarta ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

- Oyuke, B. (2019). *Influence of implementation of Balanced Scorecard on performance of public sector organizations in Kenya: a case of Water Resources Management Authority, Nairobi County*. Nairobi: University of Nairobi. Obtenido de <http://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/108601>
- Parella, S., & Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa* (Tercera ed.). Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Libertador.
- Pham, C., Vu, S., Pham, Y., & Vu, N. (2020). Evaluating performance of vietnamese public hospitals based on Balanced Scorecard. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 339-349. Obtenido de <https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO202017764018171.page>
- Rodríguez, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas* (Sexta ed.). Ciudad de México: Cengage Learning.
- Saleheen, F., Habib, M., & Hanafi, Z. (2019). An Implementation of Balanced Scorecard on Supply Chain Performance Measurement in Manufacturing Industry. *2nd International Conference on Business and Management (ICBM 2019)* (págs. 320-325). Dacca: BRAC University.
- Samamé, R., & Takayama, M. (2020). *Diagnóstico de la gestión de la División de Recursos Humanos de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. tomando como referencia el Cuadro de Mando Integral*. Lambayeque: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Obtenido de <http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/UNPRG/8220>
- Sandelowski, M. (2000). Combining Qualitative and Quantitative Sampling, Data Collection, and Analysis Techniques in Mixed-Method Studies. *Research in nursing & health*, 23(3), 246-255. Obtenido de [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/1098-240X\(200006\)23:3%3C246::AID-NUR9%3E3.0.CO;2-H](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/1098-240X(200006)23:3%3C246::AID-NUR9%3E3.0.CO;2-H)
- Scarborough, N., & Cornwall, J. (2016). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management, Global Edition* (Octava ed.). Harlow: Pearson Education.
- Shen, Y., Chen, P., & Wang, C. (2016). A study of enterprise resource planning (ERP) system performance measurement using the quantitative balanced scorecard approach. *Computers in Industry*, 75(1), 127-139. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166361515300063>
- Solís, E. (2019). *Diseño de un cuadro de mando integral como herramienta de gestión de clientes para la agencia Mibanco - Sucursal Chepén*. Guadalupe: Universidad

- Nacional de Trujillo. Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/13930>
- Soto, M. (2019). *Propuesta de implementación del modelo Balanced Scorecard en la gestión administrativa de la Dirección Distrital de Educación de Pascuales - Ecuador, 2018*. Piura: Universidad César Vallejo. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/38727>
- Stokes, D., & Wilson, N. (2010). *Small Business Management and Entrepreneurship* (Sexta ed.). Hampshire: Cengage Learning.
- Terziev, V., Stoyanov, E., & Georgiev, M. (2018). The Balanced Scorecard Model as a Tool for Strategic Management and Control. *Conferencia Científica Jubileo con Participación Internacional sobre el tema: "Tendencias Modernas en Formación Aviática"* (págs. 423-459). Dolna Mitropolia: Vasil Levski National Military University. Obtenido de <https://ssrn.com/abstract=3123306>
- Tomaz, C. (2019). *Balanced Scorecard aplicado ao Instituto Superior de Engenharia de Lisboa*. Lisboa: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Obtenido de <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/10844>
- Universidad ESAN. (11 de Marzo de 2019). *Romances en el trabajo: ¿una falta a la ética?* Obtenido de Conexión ESAN: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/03/romances-en-el-trabajo-una-falta-a-la-etica/>
- Uysal, Ö. (2010). Business ethics research with an accounting focus: A bibliometric analysis from 1988 to 2007. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 137-160. Obtenido de <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-009-0187-9>
- Vásquez, A., & Vásquez, W. (2019). *Diseño de una propuesta de gestión basada en el cuadro de mando integral para mejorar la gestión institucional en la I.E. Jesús Nazareno Cautivo - Monsefú 2015*. Lambayeque: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Obtenido de <http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/UNPRG/7825>
- Williams, D. (2015). Resources and Business Failure SMEs: Does Size Matter? *Journal of Business and Management*, 20(2), 89-103. Obtenido de <https://www.mona.uwi.edu/msbm/resources-and-business-failure-smes-does-size-matter>
- Wirtz, B. (2011). *Business Model Management* (Segunda ed.). Cham: Springer.
- Xia, D., Yu, Q., Gao, Q., & Cheng, G. (2017). Sustainable technology selection decision-making model for enterprise in supply chain: Based on a modified strategic balanced

scorecard. *Journal of Cleaner Production*, 141(10), 1337-1348. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652616314238>

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

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de Consistencia

TITULO: PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LA GESTION EMPRESARIAL EN LA ASOCIACIÓN ASPROAGRO MONTEGRANDE, CAJAMARCA - 2020

PROBLEMA	OBJETIVO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	
¿Cómo mejorar la Gestión Empresarial en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020?	Proponer un Cuadro de Mando Integral para mejorar la Gestión Empresarial en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020.	1.Diagnosticar el estado actual de la Gestión Empresarial en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020. 2.Identificar el nivel de las perspectivas de un Cuadro de Mando Integral que se manejan en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020. 3.Diseñar un Cuadro de Mando Integral para mejorar la Gestión Empresarial en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020.	Con un Cuadro de Mando Integral se mejorará la Gestión Empresarial en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020.	Variable Independiente	Cuadro de Mando Integral	Financiera	<ul style="list-style-type: none"> ○ Beneficio de ingresos ○ Indicadores financieros ○ Comparación de ingresos ○ Ejecución del presupuesto ○ Obligaciones financieras 	Entrevista: Cuestionario.
						Cientes	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nuevos clientes ○ Retención de clientes ○ Tasa de morosidad 	
						Procesos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cadena de valor ○ Valor entregado al cliente ○ Establecimiento de procesos ○ Uso de activos 	
						Aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> ○ Reuniones y charlas ○ Capacitaciones ○ Cumplimiento de objetivos 	
				Variable Dependiente	Gestión Empresarial	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> ○ Reglamento y normas ○ Actividades ○ Monitoreo 	Entrevista: Cuestionario.
						Organización	<ul style="list-style-type: none"> ○ Objetivos y metas ○ Capacitación ○ Estructura ○ Comunicación 	
						Dirección	<ul style="list-style-type: none"> ○ Estrategias ○ Relaciones ○ Calidad 	
						Control	<ul style="list-style-type: none"> ○ Plan de monitoreo y control ○ Reuniones ○ Procesos de control 	

Fuente: elaboración propia

Anexo 02: Operacionalización de Variables

Operacionalización de la variable independiente.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Ítems	Técnica/ Instrumento
Variable Independiente Cuadro de Mando Integral (Kaplan & Norton, 2009)	Según la perspectiva de Kaplan & Norton (Kaplan & Norton, 2009), el cuadro de mando integral interpreta las estrategias y la misión de alguna estructura organizacional, traduciéndola en un conjunto amplio de políticas elaboradas para poner en despliegue, las cuales suministran la estructura básica para lograr un sistema de medición y gestión	Esta variable es de suma importancia, ya que permitirá el despliegue de estrategias en cuanto a la perspectiva financiera, perspectiva clientes, perspectiva procesos y, perspectiva aprendizaje y crecimiento, para lograr la mejora de la gestión empresarial en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca. Asimismo, el instrumento consta de 15	Financiera	Beneficio de ingresos	1. ¿Cómo calificas el beneficio por año de los ingresos de la asociación?	Técnica. Encuesta Instrumento. Cuestionario. Muy Malo 1 Malo 2 Regular 3 Bueno 4 Muy bueno 5
				Indicadores financieros	2. ¿Cómo aprecias a los indicadores financieros empleados por la asociación?	
				Comparación de ingresos	3. ¿Cómo consideras a las comparaciones de los ingresos interanuales?	
				Ejecución del presupuesto	4. ¿Cómo calificas la planificación de la ejecución del presupuesto anual?	
				Obligaciones financieras	5. ¿Cómo evalúas la gestión de la empresa en el cumplimiento de sus obligaciones financieras?	
			Clientes	Nuevos clientes	6. ¿Cómo valoras el incremento en la cantidad de nuevos proveedores?	
				Retención de clientes	7. ¿Cómo consideras el establecimiento de estrategias para retener a los proveedores?	
				Tasa de morosidad	8. ¿Cómo calificas la tasa de morosidad de la empresa con sus proveedores?	
			Procesos	Cadena de Valor	9. ¿Cómo evalúas la implementación de la cadena de valor?	
				Valor entregado al cliente	10. ¿Cómo consideras al valor entregado a los proveedores?	
				Establecimiento de procesos	11. ¿Cómo consideras al establecimiento de procesos por parte de la asociación agrícola?	
				Uso de activos	12. ¿Cómo consideras el uso de los activos e infraestructura de la empresa?	

	estratégicas. El cuadro de mando continúa enfatizando en la consecución de las metas objetivas de naturaleza financieras, empero, a pesar de ello, también enfatiza y encierra con éstas, a aquellas perspectivas que inducen el actuar de estos objetivos financieros.	preguntas cerradas, las cuales medirán la variable independiente "Cuadro de Mando Integral".	Aprendizaje y crecimiento	Reuniones y charlas	13.¿Cómo consideras el desarrollo de reuniones y charlas por parte de la asociación?	
				Capacitaciones	14.¿Cómo consideras las capacitaciones realizadas por la asociación?	
				Cumplimiento de objetivos	15.¿Cómo consideran el cumplimiento de los objetivos por parte de ustedes como trabajadores?	

Operacionalización de la variable dependiente.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Ítems	Técnica/ Instrumento
Variable Dependiente: Gestión Empresarial (Rodríguez, 2010)	La conceptualización del término gestión empresarial implica gestionar la organización y coordinación de la actividad empresarial de cualquier compañía. Ello generalmente implica al dinero, maquinaria y la producción de materiales, e implica tanto la innovación como el marketing. La dirección o gerencia está a cargo de organizar, planificar, controlar y dirigir los recursos de la empresa para que se logren alcanzar con las metas de la política organizacional (Rodríguez, 2010).	Esta variable es de suma importancia, ya que permite conocer cómo es que se viene desplegando la gestión empresarial actualmente en la Asociación Asproagro en términos de planificación, organización, dirección y control. Asimismo, el instrumento consta de 17 preguntas cerradas, las cuales medirán la variable dependiente "Gestión Empresarial".	Planificación	Reglamento y normas	1. ¿Como consideras los instrumentos de gestión, MOF, ROF de la asociación agrícola?	Técnica. Encuesta Instrumento. Cuestionario. Muy Malo 1 Malo 2 Regular 3 Bueno 4 Muy bueno 5
					2. ¿Cómo calificas el compromiso y la responsabilidad en el cumplimiento de las normas estipuladas por la asociación?	
				Actividades	3. ¿Cómo valoras la planificación de sus actividades con participación de los trabajadores y socios?	
				Monitoreo	4. ¿Cómo calificas el plan de monitoreo de producción de los socios?	
			Organización	Objetivos y metas	5. ¿Cómo consideras el modo en que la asociación agrícola realiza actividades enmarcadas en sus objetivos y metas?	
				Capacitación	6. ¿Cómo consideras que el plan de capacitación de la asociación agrícola integra diversas actividades enfocadas en mejorar las capacidades técnico-laborales?	
					7. ¿Cómo consideras a las facilidades que otorga la asociación agrícola para el desarrollo de capacitación a los colaboradores?	
				Estructura	8. ¿Cómo consideras la estructura funcional por áreas con la que cuenta la asociación agrícola?	
			Comunicación	9. ¿Cómo consideras a la comunicación institucional como elemento para articular acciones y tomar decisiones adecuadas?		
			Dirección	Estrategias	10. ¿Consideras que la gerencia de la asociación agrícola incorpora estrategias para garantizar el desarrollo de planes anuales?	
					11. ¿Cómo califica las estrategias incorporadas por la asociación para desplegar el seguimiento de sus colaboradores y metas?	

				Relaciones	12.¿Cómo consideras el vínculo comunicacional horizontal entre la gerencia y los diversos actores con los que cuenta la asociación?	
				Calidad	13.¿Cómo calificas el plan de incentivos con el que cuenta la asociación agrícola para mejorar la calidad del producto?	
			Control	Plan de monitoreo y control	14.¿Como evalúas el plan de monitoreo y control de los comités?	
				Reuniones	15.¿Cómo consideras la pertinencia de las reuniones para medir y evaluar el nivel de avance?	
				Procesos de control	16.¿Cómo valoras que el monitoreo sea incorporado como un proceso institucional?	
					17.¿Cómo consideras los procesos de control efectuados por la asociación?	

Anexo 03: Instrumento de recolección

Encuesta

Introducciones: Lea cuidadosamente cada pregunta y conteste marcando con una "X" la respuesta que mejor indique en los recuadros en blanco.

El cuestionario es completamente anónimo, con el fin que sus respuestas sean lo más sinceras y honestas posible.

Muy Malo = MM; Malo = M; Regular = R; Bueno = B; Muy Bueno = MB

Ítems	MM	M	R	B	MB
1. ¿Cómo calificas el beneficio por año de los ingresos de la asociación?					
2. ¿Cómo aprecias a los indicadores financieros empleados por la asociación?					
3. ¿Cómo consideras a las comparaciones de los ingresos interanuales?					
4. ¿Cómo calificas la planificación de la ejecución del presupuesto anual?					
5. ¿Cómo evalúas la gestión de la empresa en el cumplimiento de sus obligaciones financieras?					
6. ¿Cómo valoras el incremento en la cantidad de nuevos proveedores?					
7. ¿Cómo consideras el establecimiento de estrategias para retener a los proveedores?					
8. ¿Cómo calificas la tasa de morosidad de la empresa con sus proveedores?					
9. ¿Cómo evalúas la implementación de la cadena de valor?					
10. ¿Cómo consideras al valor entregado a los proveedores?					
11. ¿Cómo consideras al establecimiento de procesos por parte de la asociación agrícola?					
12. ¿Cómo consideras el uso de los activos e infraestructura de la empresa?					
13. ¿Cómo consideras el desarrollo de reuniones y charlas por parte de la asociación?					
14. ¿Cómo consideras las capacitaciones realizadas por la asociación?					
15. ¿Cómo consideran el cumplimiento de los objetivos por parte de ustedes como trabajadores?					

16. ¿Como consideras los instrumentos de gestión, MOF, ROF de la asociación agrícola?					
17. ¿Cómo calificas el compromiso y la responsabilidad en el cumplimiento de las normas estipuladas por la asociación?					
18. ¿Cómo valoras la planificación de sus actividades con participación de los trabajadores y socios?					
19. ¿Cómo calificas el plan de monitoreo de producción de los socios?					
20. ¿Cómo consideras el modo en que la asociación agrícola realiza actividades enmarcadas en sus objetivos y metas?					
21. ¿Cómo consideras que el plan de capacitación de la asociación agrícola integra diversas actividades enfocadas en mejorar las capacidades técnico-laborales?					
22. ¿Cómo consideras a las facilidades que otorga la asociación agrícola para el desarrollo de capacitación a los colaboradores?					
23. ¿Cómo consideras la estructura funcional por áreas con la que cuenta la asociación agrícola?					
24. ¿Cómo consideras a la comunicación institucional como elemento para articular acciones y tomar decisiones adecuadas?					
25. ¿Consideras que la gerencia de la asociación agrícola incorpora estrategias para garantizar el desarrollo de planes anuales?					
26. ¿Cómo califica las estrategias incorporadas por la asociación para desplegar el seguimiento de sus colaboradores y metas?					
27. ¿Cómo consideras el vínculo comunicacional horizontal entre la gerencia y los diversos actores con los que cuenta la asociación?					
28. ¿Cómo calificas el plan de incentivos con el que cuenta la asociación agrícola para mejorar la calidad del producto?					
29. ¿Como evalúas el plan de monitoreo y control de los comités?					
30. ¿Cómo consideras la pertinencia de las reuniones para medir y evaluar el nivel de avance?					
31. ¿Cómo valoras que el monitoreo sea incorporado como un proceso institucional?					
32. ¿Cómo consideras los procesos de control efectuados por la asociación?					

Anexo 04: Validación por Juicio de Expertos
Experto 01 - Mg. Eveling Sussety Balcázar Paiva

(Para validación de instrumentos)

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE CONTABILIDAD

Jaén, 30 de noviembre del 2020

Señora
Mg. EVELING SUSSETY BALCAZAR PAIVA
Ciudad.

Nos dirigimos a usted para expresarle nuestro afectuoso saludo y la vez manifestarle que los suscritos somos estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Contabilidad de las Universidad Señor de Sipán, en la asignatura de Investigación I, estamos trabajando la Investigación: "PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LA GESTION EMPRESARIAL EN LA ASOCIACIÓN ASPROAGRO MONTEGRANDE, CAJAMARCA - 2020".

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

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

Agradecemos de antemano su valioso aporte.

Atentamente



Carrasco Torres, Jesus Alberto
DNI N° 47531977




Vasquez Rafael, Maria Celinda
DNI N° 27717417

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Yo, EVELING SUSSETY BALCAZAR PAIVA, Maestra en Tributación Nacional e Internacional, por la Universidad Señor de Sipán, he leído y validado el Instrumento de Recolección de datos (ENCUESTA) elaborada por: Jesus Alberto Carrasco Torres y Maria Celinda Vasquez Rafael, estudiantes de la Escuela de Académico Profesional de Contabilidad, para el desarrollo de la investigación titulada: "PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LA GESTION EMPRESARIAL EN LA ASOCIACIÓN ASPROAGRO MONTEGRANDE, CAJAMARCA - 2020".

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

Chiclayo, 30 de noviembre del 2020

Sussety 

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ		EVELING SUSSETY BALCAZAR PAIVA
	PROFESIÓN	CONTADORA PÚBLICA
	ESPECIALIDAD	MAESTRA EN TRIBUTACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL
	EXPERIENCIA PROFESIONAL EN AÑOS)	8 AÑOS
	CARGO	DOCENTE A TIEMPO COMPLETO
PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LA GESTION EMPRESARIAL EN LA ASOCIACIÓN ASPROAGRO MONTEGRANDE, CAJAMARCA - 2020		
DATOS DE LOS TESISISTAS		
NOMBRES	CARRASCO TORRES, JESUS ALBERTO VASQUEZ RAFAEL, MARIA CELINDA	
ESPECIALIDAD	ESCUELA DE CONTABILIDAD	
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	<u>GENERAL</u> Proponer un Cuadro de Mando Integral para mejorar la Gestión Empresarial en la Asociación Asproagro Monte grande, Cajamarca - 2020.	
	<u>ESPECÍFICOS</u> a. Diagnosticar el estado actual de la Gestión Empresarial en la Asociación Asproagro Monte grande, Cajamarca - 2020. b. Identificar el nivel de la Gestión Empresarial en la Asociación Asproagro Monte grande, Cajamarca - 2020. c. Diseñar un Cuadro de Mando Integral para mejorar la Gestión Empresarial en la Asociación Asproagro Monte grande, Cajamarca - 2020.	
EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS		

DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 32 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.
CUADRO DE MANDO INTEGRAL	
1. ¿Cómo calificas el beneficio por año de los ingresos de la asociación?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
2. ¿Cómo aprecias a los indicadores financieros empleados por la asociación?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
3. ¿Cómo consideras a las comparaciones de los ingresos interanuales?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
4. ¿Cómo calificas la planificación de la ejecución del presupuesto anual?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
5. ¿Cómo evalúas la gestión de la empresa en el cumplimiento de sus obligaciones financieras?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
6. ¿Cómo valoras el incremento en la cantidad de nuevos proveedores?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
7. ¿Cómo consideras el establecimiento de estrategias para retener a los proveedores?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____

8. ¿Cómo calificas la tasa de morosidad de la empresa con sus proveedores?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
9. ¿Cómo evalúas la implementación de la cadena de valor?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
10. ¿Cómo consideras al valor entregado a los proveedores?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
11. ¿Cómo consideras al establecimiento de procesos por parte de la asociación agrícola?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
12. ¿Cómo consideras el uso de los activos e infraestructura de la empresa?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
13. ¿Cómo consideras el desarrollo de reuniones y charlas por parte de la asociación?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
14. ¿Cómo consideras las capacitaciones realizadas por la asociación?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
15. ¿Cómo consideran el cumplimiento de los objetivos por parte de ustedes como trabajadores?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
GESTIÓN EMPRESARIAL	

<p>16. ¿Como consideras los instrumentos de gestión, MOF, ROF de la asociación agrícola?</p>	<p>TA(x) TD()</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>17. ¿Cómo calificas el compromiso y la responsabilidad en el cumplimiento de las normas estipuladas por la asociación?</p>	<p>TA(x) TD()</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>18. ¿Cómo valoras la planificación de sus actividades con participación de los trabajadores y socios?</p>	<p>TA(x) TD()</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>19. ¿Cómo calificas el plan de monitoreo de producción de los socios?</p>	<p>TA(x) TD()</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>20. ¿Cómo consideras el modo en que la asociación agrícola realiza actividades enmarcadas en sus objetivos y metas?</p>	<p>TA(x) TD()</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>21. ¿Cómo consideras que el plan de capacitación de la asociación agrícola integra diversas actividades enfocadas en mejorar las capacidades técnico-laborales?</p>	<p>TA(x) TD()</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>22. ¿Cómo consideras a las facilidades que otorga la asociación agrícola para el desarrollo de</p>	<p>TA(x) TD()</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

capacitación a los colaboradores?	
23. ¿Cómo consideras la estructura funcional por áreas con la que cuenta la asociación agrícola?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
24. ¿Cómo consideras a la comunicación institucional como elemento para articular acciones y tomar decisiones adecuadas?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
25. ¿Consideras que la gerencia de la asociación agrícola incorpora estrategias para garantizar el desarrollo de planes anuales?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
26. ¿Cómo califica las estrategias incorporadas por la asociación para desplegar el seguimiento de sus colaboradores y metas?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
27. ¿Cómo consideras el vínculo comunicacional horizontal entre la gerencia y los diversos actores con los que cuenta la asociación?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
28. ¿Cómo calificas el plan de incentivos con el que cuenta la asociación agrícola para mejorar la calidad del producto?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____

29. ¿Como evalúas el plan de monitoreo y control de los comités?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
30. ¿Cómo consideras la pertinencia de las reuniones para medir y evaluar el nivel de avance?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
31. ¿Cómo valoras que el monitoreo sea incorporado como un proceso institucional?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
32. ¿Cómo consideras los procesos de control efectuados por la asociación?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA ____ 32 ____ N° TD ____
2. COMENTARIO GENERALES	
LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO CUBREN EL DIAGNÓSTICO NECESARIO PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	
3. OBSERVACIONES	

Sussety $\frac{\sqrt{3}}{\pi}$

JUEZ - EXPERTO

Experto 02 - Mg. Edgard Chapoñan Ramírez.

(Para validación de instrumentos)

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE CONTABILIDAD

Jaén, 30 de noviembre del 2020

Señor
Mg. EDGARD CHAPOÑAN RAMIREZ
Ciudad.

Nos dirigimos a usted para expresarle nuestro afectuoso saludo y la vez manifestarle que los suscritos somos estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Contabilidad de las Universidad Señor de Sipán, en la asignatura de Investigación I, estamos trabajando la Investigación: "PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LA GESTION EMPRESARIAL EN LA ASOCIACIÓN ASPROAGRO MONTEGRANDE, CAJAMARCA - 2020".

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

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

Agradecemos de antemano su valioso aporte.

Atentamente



Carrasco Torres, Jesus Alberto
DNI N° 47531977



Vasquez Rafael, Maria Celinda
DNI N° 27717417

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Yo, EDGARD CHAPOÑAN RAMIREZ, Maestro en Administración y Marketing, por la Universidad Señor de Sipán, he leído y validado el Instrumento de Recolección de datos (ENCUESTA) elaborada por: Jesus Alberto Carrasco Torres y Maria Celinda Vasquez Rafael, estudiantes de la Escuela de Académico Profesional de Contabilidad, para el desarrollo de la investigación titulada: "PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LA GESTION EMPRESARIAL EN LA ASOCIACIÓN ASPROAGRO MONTEGRANDE, CAJAMARCA - 2020".

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

Jaén, 30 de noviembre del 2020

Atentamente,



Mg. Chapoñan Ramirez Edgard
DNI N° 42068348

JUEZ - EXPERTO

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	EDGARD CHAPONAN RAMIREZ
PROFESIÓN	CONTADOR PUBLICO COLEGIADO
ESPECIALIDAD	TRIBUTACION
EXPERIENCIA PROFESIONAL EN AÑOS)	7 AÑOS
CARGO	
PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LA GESTION EMPRESARIAL EN LA ASOCIACIÓN ASPROAGRO MONTEGRANDE, CAJAMARCA - 2020	
DATOS DE LOS TESISTAS	
NOMBRES	CARRASCO TORRES, JESUS ALBERTO VASQUEZ RAFAEL, MARIA CELINDA
ESPECIALIDAD	ESCUELA DE CONTABILIDAD
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	<p><u>GENERAL</u></p> <p>Proponer un Cuadro de Mando Integral para mejorar la Gestión Empresarial en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020.</p> <hr/> <p><u>ESPECÍFICOS</u></p> <p>a. Diagnosticar el estado actual de la Gestión Empresarial en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020.</p> <p>b. Identificar el nivel de la Gestión Empresarial en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020.</p> <p>c. Diseñar un Cuadro de Mando Integral para mejorar la Gestión Empresarial en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020.</p>
EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS	
DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 32 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la

	literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.
CUADRO DE MANDO INTEGRAL	
1. ¿Cómo calificas el beneficio por año de los ingresos de la asociación?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
2. ¿Cómo aprecias a los indicadores financieros empleados por la asociación?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
3. ¿Cómo consideras a las comparaciones de los ingresos interanuales?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
4. ¿Cómo calificas la planificación de la ejecución del presupuesto anual?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
5. ¿Cómo evalúas la gestión de la empresa en el cumplimiento de sus obligaciones financieras?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
6. ¿Cómo valoras el incremento en la cantidad de nuevos proveedores?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
7. ¿Cómo consideras el establecimiento de estrategias para retener a los proveedores?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
8. ¿Cómo calificas la tasa de morosidad de la	TA() TD() SUGERENCIAS: _____

empresa con sus proveedores?	_____ _____
9. ¿Cómo evalúas la implementación de la cadena de valor?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
10. ¿Cómo consideras al valor entregado a los proveedores?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
11. ¿Cómo consideras al establecimiento de procesos por parte de la asociación agrícola?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
12. ¿Cómo consideras el uso de los activos e infraestructura de la empresa?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
13. ¿Cómo consideras el desarrollo de reuniones y charlas por parte de la asociación?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
14. ¿Cómo consideras las capacitaciones realizadas por la asociación?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
15. ¿Cómo consideran el cumplimiento de los objetivos por parte de ustedes como trabajadores?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
GESTIÓN EMPRESARIAL	
16. ¿Como consideras los instrumentos de	TA() TD() SUGERENCIAS: _____

gestión, MOF, ROF de la asociación agrícola?	_____ _____
17. ¿Cómo calificas el compromiso y la responsabilidad en el cumplimiento de las normas estipuladas por la asociación?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
18. ¿Cómo valoras la planificación de sus actividades con participación de los trabajadores y socios?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
19. ¿Cómo calificas el plan de monitoreo de producción de los socios?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
20. ¿Cómo consideras el modo en que la asociación agrícola realiza actividades enmarcadas en sus objetivos y metas?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
21. ¿Cómo consideras que el plan de capacitación de la asociación agrícola integra diversas actividades enfocadas en mejorar las capacidades técnico-laborales?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
22. ¿Cómo consideras a las facilidades que otorga la asociación agrícola para el desarrollo de capacitación a los colaboradores?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____

<p>23. ¿Cómo consideras la estructura funcional por áreas con la que cuenta la asociación agrícola?</p>	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>24. ¿Cómo consideras a la comunicación institucional como elemento para articular acciones y tomar decisiones adecuadas?</p>	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>25. ¿Consideras que la gerencia de la asociación agrícola incorpora estrategias para garantizar el desarrollo de planes anuales?</p>	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>26. ¿Cómo califica las estrategias incorporadas por la asociación para desplegar el seguimiento de sus colaboradores y metas?</p>	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>27. ¿Cómo consideras el vínculo comunicacional horizontal entre la gerencia y los diversos actores con los que cuenta la asociación?</p>	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>28. ¿Cómo calificas el plan de incentivos con el que cuenta la asociación agrícola para mejorar la calidad del producto?</p>	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

29. ¿Cómo evalúas el plan de monitoreo y control de los comités?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
30. ¿Cómo consideras la pertinencia de las reuniones para medir y evaluar el nivel de avance?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
31. ¿Cómo valoras que el monitoreo sea incorporado como un proceso institucional?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
32. ¿Cómo consideras los procesos de control efectuados por la asociación?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA _____ N° TD _____
2. COMENTARIO GENERALES	
3. OBSERVACIONES	


 Mg. Chapoñan Ramírez Edgard
 DNI N° 42068346

JUEZ - EXPERTO

Experto 03 – Mg. Carlos Armando Monja Samamé.

(Para validación de instrumentos)

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE CONTABILIDAD

Jaén, 30 de noviembre del 2020

Señor
Mg. CARLOS ARMANDO MONJA SAMAME
Ciudad.

Nos dirigimos a usted para expresarle nuestro afectuoso saludo y la vez manifestarle que los suscritos somos estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Contabilidad de las Universidad Señor de Sipán, en la asignatura de Investigación I, estamos trabajando la Investigación: "PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LA GESTION EMPRESARIAL EN LA ASOCIACIÓN ASPROAGRO MONTEGRANDE, CAJAMARCA - 2020".

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

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

Agradecemos de antemano su valioso aporte.

Atentamente



Carrasco Torres, Jesus Alberto
DNI N° 47531977



Vasquez Rafael, Maria Celinda
DNI N° 27717417

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Yo, CARLOS ARMANDO MONJA SAMAME, Maestro en Administración, por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, he leído y validado el Instrumento de Recolección de datos (ENCUESTA) elaborada por: Jesus Alberto Carrasco Torres y Maria Celinda Vasquez Rafael, estudiantes de la Escuela de Académico Profesional de Contabilidad, para el desarrollo de la investigación titulada: "PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LA GESTION EMPRESARIAL EN LA ASOCIACIÓN ASPROAGRO MONTEGRANDE, CAJAMARCA - 2020".

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

Chiclayo, 30 de noviembre del 2020



Mg. CPC. Carlos A. Monja Samame
Matricula N° 5183 CCPL
Auditor Independiente N° 272 CCRL

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ		CARLOS ARMANDO MONJA SAMAME
	PROFESIÓN	CONTADOR PUBLICO
	ESPECIALIDAD	CONTABILIDAD FINANCIERA / FINANZAS/ ADMINISTRACIÓN / AUDITORIA
	EXPERIENCIA PROFESIONAL EN AÑOS)	15 AÑOS
	CARGO	
PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LA GESTION EMPRESARIAL EN LA ASOCIACIÓN ASPROAGRO MONTEGRANDE, CAJAMARCA - 2020		
DATOS DE LOS TESISISTAS		
NOMBRES	CARRASCO TORRES, JESUS ALBERTO VASQUEZ RAFAEL, MARIA CELINDA	
ESPECIALIDAD	ESCUELA DE CONTABILIDAD	
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	<u>GENERAL</u> Proponer un Cuadro de Mando Integral para mejorar la Gestión Empresarial en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020.	
	<u>ESPECÍFICOS</u> a. Diagnosticar el estado actual de la Gestión Empresarial en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020. b. Identificar el nivel de la Gestión Empresarial en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020. c. Diseñar un Cuadro de Mando Integral para mejorar la Gestión Empresarial en la Asociación Asproagro Montegrande, Cajamarca - 2020.	

EVALÚE CADA ÍTEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ÍTEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO. SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS	
DETALLE DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 32 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.
CUADRO DE MANDO INTEGRAL	
1. ¿Cómo calificas el beneficio por año de los ingresos de la asociación?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
2. ¿Cómo aprecias a los indicadores financieros empleados por la asociación?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
3. ¿Cómo consideras a las comparaciones de los ingresos interanuales?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
4. ¿Cómo calificas la planificación de la ejecución del presupuesto anual?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
5. ¿Cómo evalúas la gestión de la empresa en el cumplimiento de sus obligaciones financieras?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
6. ¿Cómo valoras el incremento en la cantidad	TA(x) TD()

de nuevos proveedores?	SUGERENCIAS: _____ _____
7. ¿Cómo consideras el establecimiento de estrategias para retener a los proveedores?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
8. ¿Cómo calificas la tasa de morosidad de la empresa con sus proveedores?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
9. ¿Cómo evalúas la implementación de la cadena de valor?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
10. ¿Cómo consideras al valor entregado a los proveedores?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
11. ¿Cómo consideras al establecimiento de procesos por parte de la asociación agrícola?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
12. ¿Cómo consideras el uso de los activos e infraestructura de la empresa?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
13. ¿Cómo consideras el desarrollo de reuniones y charlas por parte de la asociación?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
14. ¿Cómo consideras las capacitaciones realizadas por la asociación?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
15. ¿Cómo consideran el	TA(x) TD()

cumplimiento de los objetivos por parte de ustedes como trabajadores?	SUGERENCIAS: _____ _____ _____
GESTIÓN EMPRESARIAL	
16. ¿Como consideras los instrumentos de gestión, MOF, ROF de la asociación agrícola?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
17. ¿Cómo calificas el compromiso y la responsabilidad en el cumplimiento de las normas estipuladas por la asociación?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
18. ¿Cómo valoras la planificación de sus actividades con participación de los trabajadores y socios?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
19. ¿Cómo calificas el plan de monitoreo de producción de los socios?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
20. ¿Cómo consideras el modo en que la asociación agrícola realiza actividades enmarcadas en sus objetivos y metas?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
21. ¿Cómo consideras que el plan de capacitación de la asociación agrícola integra diversas actividades enfocadas en mejorar las capacidades técnico-laborales?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
22. ¿Cómo consideras a las facilidades que otorga la asociación agrícola	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____

para el desarrollo de capacitación a los colaboradores?	_____
23. ¿Cómo consideras la estructura funcional por áreas con la que cuenta la asociación agrícola?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____
24. ¿Cómo consideras a la comunicación institucional como elemento para articular acciones y tomar decisiones adecuadas?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____
25. ¿Consideras que la gerencia de la asociación agrícola incorpora estrategias para garantizar el desarrollo de planes anuales?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____
26. ¿Cómo califica las estrategias incorporadas por la asociación para desplegar el seguimiento de sus colaboradores y metas?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____
27. ¿Cómo consideras el vínculo comunicacional horizontal entre la gerencia y los diversos actores con los que cuenta la asociación?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____
28. ¿Cómo calificas el plan de incentivos con el que cuenta la asociación agrícola para mejorar la calidad del producto?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____
29. ¿Como evalúas el plan de monitoreo y control de los comités?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____

30. ¿Cómo consideras la pertinencia de las reuniones para medir y evaluar el nivel de avance?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
31. ¿Cómo valoras que el monitoreo sea incorporado como un proceso institucional?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
32. ¿Cómo consideras los procesos de control efectuados por la asociación?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u> 32 </u> N° TD <u> </u>
2. COMENTARIO GENERALES	
LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO CUBREN EL DIAGNÓSTICO NECESARIO PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	
3. OBSERVACIONES	



 Mg. CPG. Carlos A. Monja Samamé
 Matricula N° 5183 CCPL
 Auditor Independiente N° 272 CCPL

JUEZ - EXPERTO

Anexo 05: Carta de permiso por parte de la Asociación Asproagro Montegrande



**"ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS
MONTEGRANDE "ASPROAGRO MONTEGRANDE"**

EL QUE AL FINAL SUSCRIBE, EL PRESIDENTE DE LA ASOCIACION REPRESENTANTE DE LA ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS MONTEGRANDE "ASPROAGRO MONTEGRANDE- DISTRITO DE JAEN-PROVINCIA DE JAEN-DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA.

CONSTANCIA DE AUTORIZACION

Que, la señorita **VASQUEZ RAFAEL MARIA CELINDA** identificada con DNI N° 27717417 y señor **CARRASCO TORRES JESUS ALBERTO** identificado con DNI N° 47531977, en su condición de estudiantes del X ciclo de la Carrera profesional de Contabilidad de la Universidad Señor de Sipán, para que utilice datos e información para fines exclusivos de elaboración de Tesis Titulada "**PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LA GESTION EMPRESARIAL EN LA ASOCIACION ASPROAGRO MONTEGRANDE, CAJAMARCA-2020**". El mismo que viene desarrollando para obtención del Título Profesional en dicho centro de estudios.

Se expide el presente a solicitud de la interesada para los fines que crea conveniente.

Jaén, 02 de Noviembre del 2020

Atentamente;

PROGRAMA INSTITUCIONES EDUCATIVAS
SERVICIOS ELABORACION DE
M. Celinda Vasquez
GERENTE GENERAL

Anexo 06: Resolución de Proyecto de Tesis



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES RESOLUCIÓN N° 1121-FACEM-USS-2020

Chiclayo, 28 de octubre de 2020.

VISTO:

El Oficio N°0559-2020/FACEM-DC-USS de fecha 26/10/2020, presentado por el (la) Director (a) de la Escuela Académico Profesional de Contabilidad y el proveído del Decano de FACEM, de fecha 27/10/2020, sobre aprobación de proyectos de investigación, y;

CONSIDERANDO:

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

Que, según Art. 20 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Señor de Sipán, aprobado con Resolución de Directorio N° 210-2019/PD-USS de fecha 08 de noviembre de 2019, indica que los temas de trabajo de investigación, trabajo académico y tesis son aprobados por el Comité de Investigación y derivados a la facultad, para la emisión de la resolución respectiva. **El periodo de vigencia de los mismos será de dos años, a partir de su aprobación.**

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

SE RESUELVE

ARTICULO ÚNICO: APROBAR los proyectos de investigación, de los estudiantes del IX ciclo de la asignatura de Investigación I, sesión "A", de la modalidad presencial PAST, semestre 2020- II, de la Escuela Académico Profesional de Contabilidad, a cargo del docente Dr. VIDAURRE GARCIA WILMER ENRIQUE, según se indica en cuadro adjunto.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE

Dr. EDGAR ROLAND TUESTA TORRES
Decano(e)
Facultad de Ciencias Empresariales

Mg. Sandra Mary Guzmán
SECRETARIA ACADÉMICA (E)

Cc.: Escuela, Archivo

ADMISIÓN E INFORMES

074 481610 - 074 481632

CAMPUS USS

Km. 5, carretera a Pimentel
Chiclayo, Perú

www.uss.edu.pe

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
RESOLUCIÓN N° 1121-FACEM-USS-2020**

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	TÍTULOS	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
1	ACUÑA RIMARACHÍN DORALIZA	CULTURA TRIBUTARIA Y SU RELACIÓN CON LA INFORMALIDAD EN LOS COMERCIANTES DEL MERCADO CENTRAL DE LA CIUDAD DE CHOTA, CAJAMARCA 2020	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
2	ARÉVALO MOLDRAGÓN ARACELY		
3	BUSTAMANTE KLING QUELLY SABRINA	PROCEDIMIENTOS DE CONTROL CONTABLES Y SU INCIDENCIA EN LAS CUENTAS POR PAGAR DE LA EMPRESA SERVICENTRO SANTA YSABEL SAC, BAGUA GRANDE 2020.	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
4	SERNA ROSALES JHON ERLIN		
5	CABRERA ESPINOZA BLANCA BEATRIZ	GESTIÓN EN LAS CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES Y SU EFECTO EN LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA "EL ÁGUILA" S.R.L, CHICLAYO 2020	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
6	DÁVILA CORONEL LILI		
7	CAMIZAN CUNIAS SHIRLEY MILENA	CONTROL TRIBUTARIO PARA AUMENTAR LA RECAUDACIÓN DEL IMPUESTO PREDIAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JOSÉ LEONARDO ORTIZ, CHICLAYO 2020	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
8	MECHAN PAZ JORGE LUIS		
9	CAMPOS CLAVO EINER	GESTIÓN LOGÍSTICA PARA MEJORAR EL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE MATERIALES EDUCATIVOS EN LA UGEL CHOTA, CAJAMARCA 2020	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
10	NAVARRO DIAZ SEGUNDO		
11	CASAS LLAGUENTO LOURDES LUCIA	CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE BIENES PATRIMONIALES DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO ENRIQUE LOPEZ ALBUJAR, FERREÑAFE 2020	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
12	DE LA CRUZ RODRIGUEZ CLAUDIA FRANCISCA		
13	CASTILLO DELGADO MIGUEL ANGEL	ESTRATEGIAS DE RIESGO CREDITICIO PARA LA DISMINUCIÓN DE MOROSIDAD EN LA COOP AHORRO Y CRÉDITO SAN FCO DE MOCUPE, LAMBAYEQUE 2020	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO

ADMISIÓN E INFORMES

074 481610 - 074 481632

CAMPUS USS

 Km. 5, carretera a Pimentel
Chiclayo, Perú

www.uss.edu.pe

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	TÍTULOS	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
14	CHÁVEZ OLANO JORGE ORMEÑO	CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHOTA, CAJAMARCA 2020	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
15	BUSTAMANTE GARCÍA EDUARD		
16	CUSMA ALVITRES WENDY JUDIT	AUDITORÍA TRIBUTARIA PREVENTIVA PARA EVITAR CONTINGENCIAS TRIBUTARIAS EN LA EMPRESA TRANSPORTES DANIEL LA GRANJA S.R.L, CHICLAYO 2020	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
17	SALAZAR HEREDIA LEYDI		
18	DELGADO SÁNCHEZ JENIFFER JUDIXA	CONTROL DE INVENTARIOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN LOGÍSTICA DE LA GERENCIA SUB REGIONAL UTCUBAMBA, AMAZONAS 2020	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
19	DÍAZ GUEVARA KARINA		
20	ENEQUE ESPINOZA CARLOS ENRIQUE	CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LOS PROCESOS CONTABLES DE LA EMPRESA JHS & MD INGENIEROS SAC, LA LIBERTAD 2020	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
21	FERNÁNDEZ BAUTISTA MARIA LIDUVINA	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA AUMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA GESTION CONSULTORIA Y MULTISERVICIOS S.A.C., CHICLAYO 2020	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
22	HEREDIA HEREDIA JOSE MINER	SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA JURIDICA CUTERVO, CAJAMARCA 2020	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
23	HERRERA REGALADO FLOR ESMILDA	CONTROL INTERNO PARA UN MEJOR CONTROL PATRIMONIAL EN LA UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL CHOTA, CAJAMARCA 2020	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
24	HERRERA SAAVEDRA EDILMER		
25	HUAMAN LEYVA MARILU	CONCIENCIA TRIBUTARIA Y SU INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES TRIBUTARIAS EN FARMACIAS DE LA CIUDAD DE CHOTA, CAJAMARCA 2020	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
26	PERALTA BUSTAMANTE JANIBER		
27	JAIME PERALES GRETTEY MARITE	CONTROL INTERNO PARA EVITAR INFRACCIONES TRIBUTARIAS EN LA EMPRESA INTI AGROINDUSTRIA Y CONSTRUCCIONES SAC, CHICLAYO 2020	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO

ADMISIÓN E INFORMES

074 481610 - 074 481632

CAMPUS USS

Km. 5, carretera a Pimentel
Chiclayo, Perú

www.uss.edu.pe

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
RESOLUCIÓN N° 1121-FACEM-USS-2020**

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	TÍTULOS	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
28	NUÑEZ COLUNCHE MILER NEISER	CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD EN LA EMPRESA INVERSIONES Y SERVICIOS MULTIPLES CEMAFEL SAC, CHICLAYO 2020	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
29	ROJAS TERRONES NELY	ESTRATEGIAS TRIBUTARIAS PARA MEJORAR LA RECAUDACIÓN DEL IMPUESTO PREDIAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE OLMOS, LAMBAYEQUE 2020	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
30	TESEN SOTERO SONIA YOVANNY		
31	SOLANO PUSE ALMA ROSA	COSTO FINANCIERO Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INDUSTRIAS PERUANAS SANTA JULIA S.A.C., LAMBAYEQUE 2020	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
32	TAPIA PERALTA SELLY YESENIA	ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ZANAHORIA EN EL DISTRITO DE BAMBAMARCA, 2020	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
33	TERRONES GARCIA YESICA YOVANA	COSTOS DE PRODUCCION PARA LA FIJACIÓN DE PRECIOS DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA PACASMAYO SRL, LA LIBERTAD 2020	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
34	TORRES ROJAS CESAR ADI	CULTURA TRIBUTARIA PARA DISMINUIR LA INFORMALIDAD DE LOS COMERCIANTES DE ABARROTES EN LA CIUDAD DE TACABAMBA, CAJAMARCA 2020	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
35	VASQUEZ RAFAEL MARIA CELINDA	PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LA GESTION EMPRESARIAL EN LA ASOCIACION ASPROAGRO MONTEGRANDE, CAJAMARCA - 2020	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
36	CARRASCO TORRES JESUS ALBERTO		
37	VASQUEZ SAUCEDO MADIÑO	ESTRATEGIAS DE COBRANZA PARA DISMINUIR LA MOROSIDAD DEL IMPUESTO PREDIAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUALGAYOC, CAJAMARCA 2020	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
38	VIDAURRE FERROÑAN DELIA VERONICA	ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO PARA EVITAR CONTIGENCIAS TRIBUTARIAS EN LA EMPRESA MULTISERVIS HH E.I.R.L, AMAZONAS 2020	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO

ADMISIÓN E INFORMES

074 481610 - 074 481632

CAMPUS USS

Km. 5, carretera a Pimente
Chiclayo, Perú

www.uss.edu.pe

Anexo 07: Declaración Jurada



DECLARACIÓN JURADA

DATOS DEL AUTOR: Autor Autores

CARRASCO TORRES JESUS ALBERTO

Apellidos y nombres

47531977 2182802439 PAST
DNI N° Código N° Modalidad de estudio

VASQUEZ RAFAEL MARIA CELINDA

Apellidos y nombres

27717417 2182802535 PAST
DNI N° Código N° Modalidad de estudio

CONTABILIDAD
Escuela académico profesional

CIENCIAS EMPRESARIALES
Facultad de la Universidad Señor de Sipán

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

Tesis Informe de investigación

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

- Soy autor o autores del proyecto y/o informe de investigación titulado
PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LA GESTION EMPRESARIAL EN LA ASOCIACIÓN ASPROAGRO MONTEGRANDE, CAJAMARCA - 2020.
La misma que presentamos para optar el grado de:
CONTADOR PÚBLICO
- 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.
- Que no hemos cometido plagio, total o parcial, tampoco otras formas de fraude, piratería o falsificación en la elaboración del proyecto y/o informe de tesis.
- 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.

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


CARRASCO TORRES JESUS ALBERTO
DNI N° 47531977


VASQUEZ RAFAEL MARIA CELINDA
DNI N° 27717417

Anexo 08: Formato T1



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

Pimentel, 21 de Enero de 2022

Señores
Vicerrectorado de Investigación
Universidad Señor de Sipán
Presente. -

Los suscritos:
CARRASCO TORRES JESUS ALBERTO, con DNI N° 47531977
VASQUEZ RAFAEL MARIA CELINDA, con DNI N° 27717417

En nuestra calidad de autores exclusivos del trabajo de grado titulado: "PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LA GESTION EMPRESARIAL EN LA ASOCIACION ASPROAGRO MONTEGRANDE, CAJAMARCA - 2020" presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar el título de CONTADOR PUBLICO, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Programa Académico de CONTABILIDAD, 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:

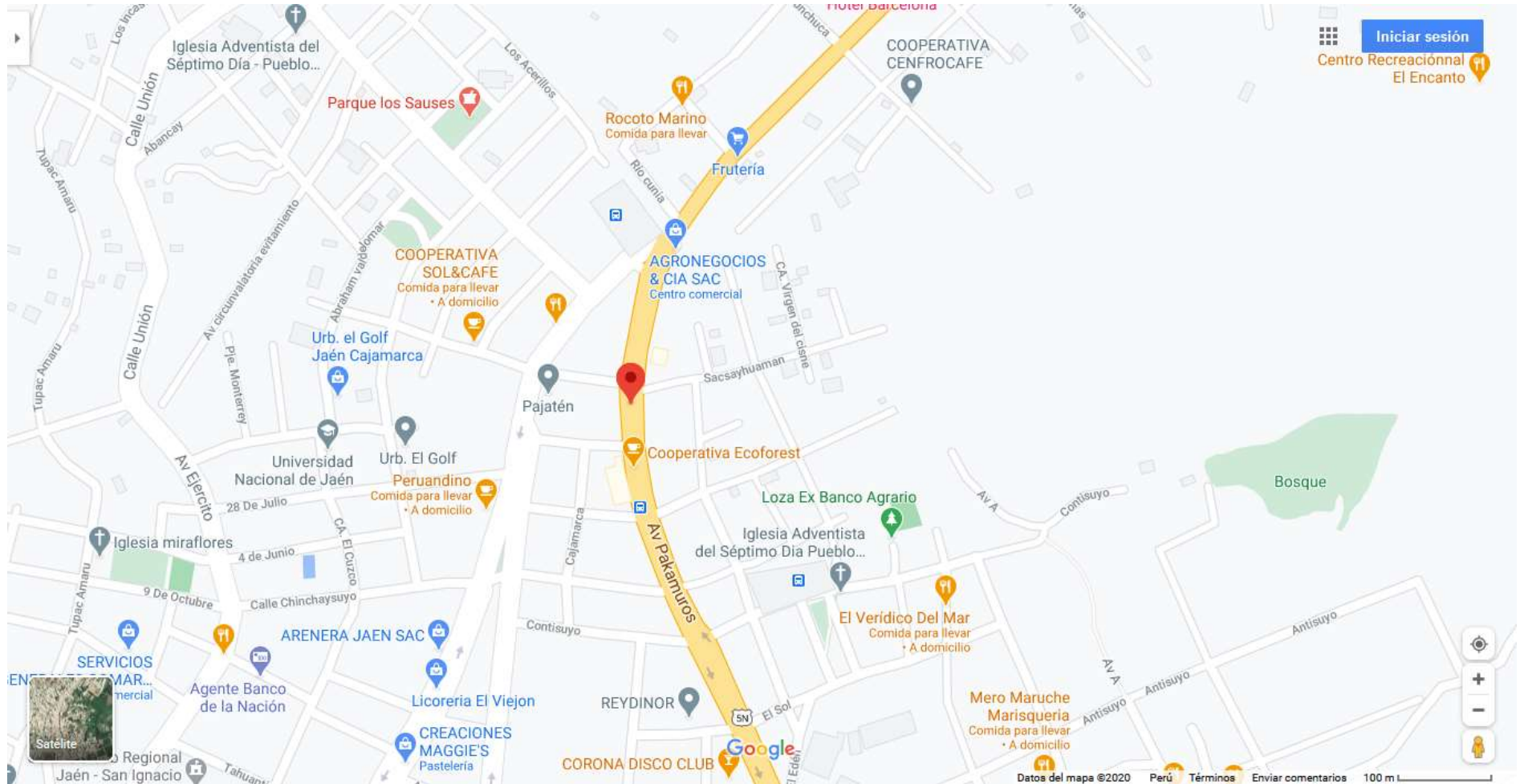
Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en el portal web del Repositorio Institucional – <http://repositorio.uss.edu.pe>, así como de las redes de información del país y del exterior.

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
CARRASCO TORRES JESUS ALBERTO	47531977	
VASQUEZ RAFAEL MARIA CELINDA	27717417	

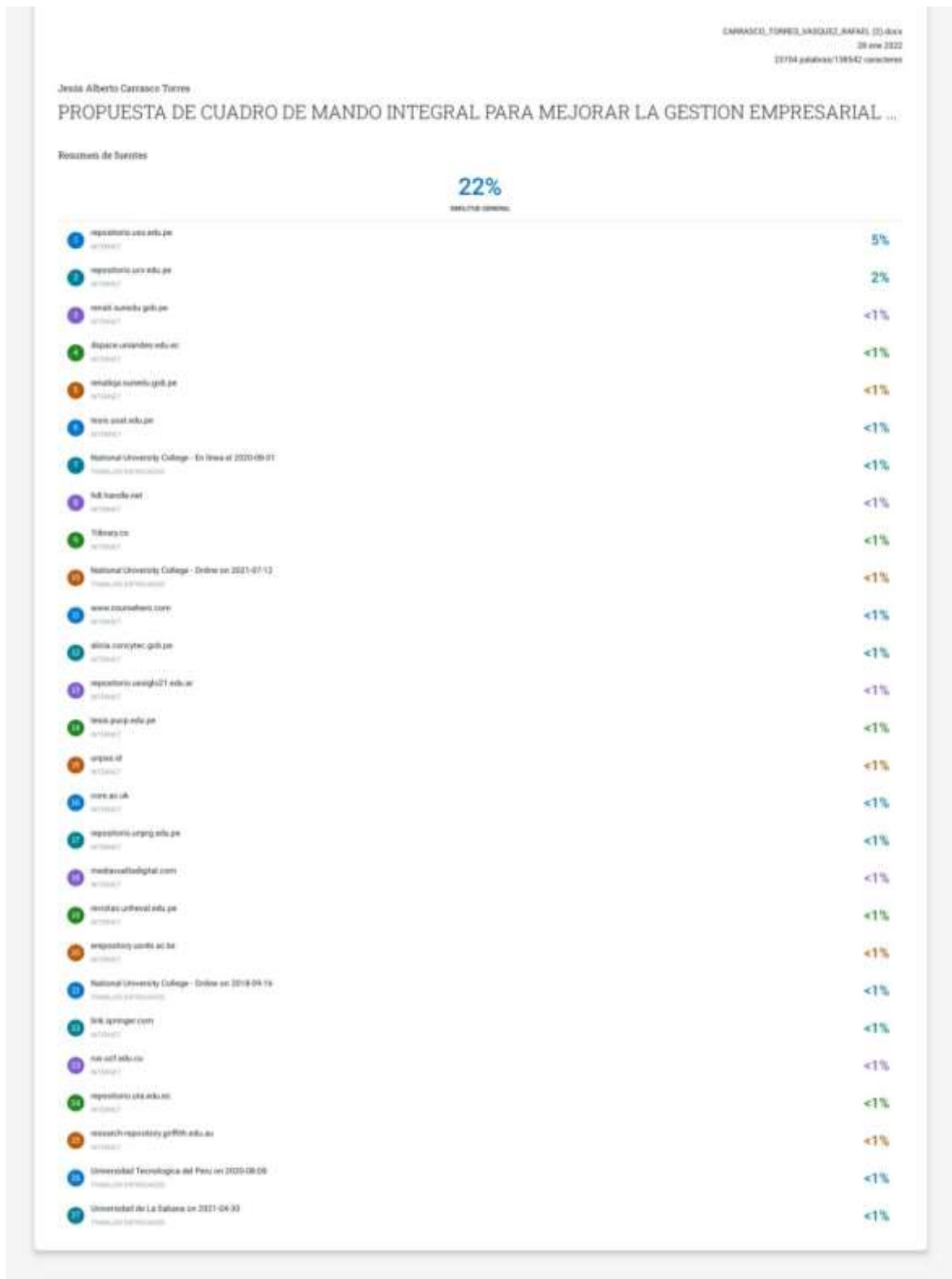
Anexo 09: Ubicación de la Asociación Asproagro Montegrande



Anexo 10: Evidencias fotográficas



Anexo 11: Reporte Turnitin



Anexo 12: Acta de Originalidad



ACTA DE ORIGINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Yo, EDGARD CHAPOÑAN RAMIREZ, Coordinador de Investigación y Responsabilidad Social de la Escuela Profesional de contabilidad y revisor de la investigación aprobada mediante Resolución N° 1121 – FACEM-USS-2020, del (los) estudiantes (s), Carrasco Torres Jesús Alberto & Vázquez Rafael María Celinda. Titulada **PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LA GESTION EMPRESARIAL EN LA ASOCIACION ASPROAGRO MONTEGRANDE, CAJAMARCA-2020.**

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, 28 de Enero del 2022



Mg. Chapoñan Ramirez Edgard
DNI N° 4308346

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