



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

TESIS

BALANCED SCORECARD Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD
DE LA EMPRESA AGUILAR PAJUELO CONSULTING EN EL
DISTRITO DE SANTIAGO DE SURCO, 2018 – 2019.

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

AUTORAS

CAROLINA IZQUIERDO CORREA
JENNYFER FIORELLA RUEDA PALOMINO

ASESOR

DR. EDWIN VÁSQUEZ MORA

LINEA DE INVESTIGACIÓN

FINANZAS

LIMA, PERÚ, JUNIO DE 2021

DEDICATORIA

Dedicado a mi amado padre celestial que guía mi camino día a día, a mi madre María del Rosario, mi padre Luis Mariano, mis hermanos y mis sobrinos, cada uno de ellos son el motivo para salir adelante y la razón de mi esfuerzo en toda la carrera.

Carolina Izquierdo Correa

Dedicado a mis padres por haberme forjado como la persona que soy hoy en día y me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos. A mis hermanos que me han ofrecido el amor y la calidez de familia, a la cual amo.

Jennyfer Fiorella Rueda Palomino

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestra alma máter, la Universidad Autónoma del Perú, y a cada uno de nuestros maestros que año a año nos impartieron sus conocimientos y nos alentaron a lograr nuestras metas.

A nuestro asesor, el Dr. Edwin Vásquez Mora, por su apoyo, dedicación y su gran aporte profesional que nos brinda para la elaboración y aprobación de nuestro título profesional.

Asimismo, agradecemos a la gerente general de la empresa, la contadora Lucero Esmeralda Aguilar Pajuelo, porque permitió realizar la investigación en Aguilar Pajuelo Consulting y facilitó la información requerida de manera oportuna.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN.....	xi
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Realidad problemática.....	14
1.2 Justificación e importancia de la investigación.....	18
1.3 Objetivos de la investigación: general y específicos.....	19
1.4 Limitaciones de la investigación.....	20
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de estudios.....	22
2.2 Definición de la temática correspondiente al tema investigado.....	30
2.3 Definición conceptual de la terminología empleada.....	53
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Tipo y diseño de investigación.....	59
3.2 Población y muestra.....	60
3.3 Hipótesis.....	61
3.4 Variables – Operacionalización.....	62
3.5 Métodos y técnicas de investigación.....	64
3.6 Análisis estadístico e interpretación de los datos.....	66
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	
4.1 Análisis de fiabilidad de las variables.....	68
4.2 Resultados descriptivos de las dimensiones con la variable.....	70
4.3 Contrastación de hipótesis.....	96
CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 Discusiones.....	102
5.2 Conclusiones.....	104
5.3 Recomendaciones.....	105
REFERENCIAS	
ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Beneficios y riesgos del balanced scorecard.
Tabla 2	Principales indicadores del balanced scorecard.
Tabla 3	Análisis de la rentabilidad bruta.
Tabla 4	Análisis de la rentabilidad operativa.
Tabla 5	Análisis de la rentabilidad neta.
Tabla 6	Distribución de la población de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting.
Tabla 7	Operacionalización de la variable balanced scorecard.
Tabla 8	Operacionalización de la variable rentabilidad.
Tabla 9	Escala de Likert con 5 opciones para la variable balanced scorecard.
Tabla 10	Ficha documentaria de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting.
Tabla 11	Resultados de la validación de los instrumentos.
Tabla 12	Criterios de confiabilidad.
Tabla 13	Estadísticas de fiabilidad de la variable independiente.
Tabla 14	Estadísticas de fiabilidad de la variable dependiente.
Tabla 15	Indicador ingresos.
Tabla 16	Indicador gastos.
Tabla 17	Indicador satisfacción del cliente.
Tabla 18	Indicador precio adecuado y competitivo.
Tabla 19	Indicador fidelización del cliente.
Tabla 20	Indicador posicionamiento de la marca.
Tabla 21	Indicador calidad del servicio.
Tabla 22	Indicador eficiencia en procesos operativos.
Tabla 23	Indicador campañas publicitarias.
Tabla 24	Indicador capacitaciones para el personal.
Tabla 25	Indicador clima organizacional.
Tabla 26	Indicador satisfacción de los empleados.
Tabla 27	Indicador incentivo a los trabajadores.
Tabla 28	Indicador ventas (1).
Tabla 29	Indicador ventas (2).
Tabla 30	Indicador costo de ventas.
Tabla 31	Indicador utilidad bruta.
Tabla 32	Indicador gastos de administración (1).

Tabla 33	Indicador gastos de administración (2).
Tabla 34	Indicador gastos de ventas (1).
Tabla 35	Indicador gastos de ventas (2).
Tabla 36	Indicador utilidad operativa.
Tabla 37	Indicador gastos financieros.
Tabla 38	Indicador impuesto a la renta.
Tabla 39	Indicador utilidad neta (1).
Tabla 40	Indicador utilidad neta (2).
Tabla 41	Pruebas de normalidad: Kolmogorov – Smirnova y Shapiro-Wilk.
Tabla 42	Criterio de correlaciones.
Tabla 43	Correlación Rho Spearman – hipótesis general.
Tabla 44	Correlación Rho Spearman – hipótesis específica N° 1.
Tabla 45	Correlación Rho Spearman – hipótesis específica N° 2.
Tabla 46	Correlación Rho Spearman – hipótesis específica N° 3.

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 Causa y efecto del balanced scorecard.
- Figura 2 Modelo general de mapa estratégico.
- Figura 3 Gama de indicadores financieros.
- Figura 4 Resultados porcentuales de la dimensión perspectiva financiera (1).
- Figura 5 Resultados porcentuales de la dimensión perspectiva financiera (2).
- Figura 6 Resultados porcentuales de la dimensión perspectiva de clientes (1).
- Figura 7 Resultados porcentuales de la dimensión perspectiva de clientes (2).
- Figura 8 Resultados porcentuales de la dimensión perspectiva de clientes (3).
- Figura 9 Resultados porcentuales de la dimensión perspectiva de clientes (4).
- Figura 10 Resultados porcentuales de la dimensión perspectiva de procesos internos (1).
- Figura 11 Resultados porcentuales de la dimensión perspectiva de procesos internos (2).
- Figura 12 Resultados porcentuales de la dimensión perspectiva de procesos internos (3).
- Figura 13 Resultados porcentuales de la dimensión perspectiva de aprendizaje y desarrollo (1).
- Figura 14 Resultados porcentuales de la dimensión perspectiva de aprendizaje y desarrollo (2).
- Figura 15 Resultados porcentuales de la dimensión perspectiva de aprendizaje y desarrollo (3).
- Figura 16 Resultados porcentuales de la dimensión perspectiva de aprendizaje y desarrollo (4).
- Figura 17 Resultados porcentuales de la dimensión rentabilidad bruta (1).
- Figura 18 Resultados porcentuales de la dimensión rentabilidad bruta (2).
- Figura 19 Resultados porcentuales de la dimensión rentabilidad bruta (3).
- Figura 20 Resultados porcentuales de la dimensión rentabilidad bruta (4).
- Figura 21 Resultados porcentuales de la dimensión rentabilidad operativa (1).
- Figura 22 Resultados porcentuales de la dimensión rentabilidad operativa (2).
- Figura 23 Resultados porcentuales de la dimensión rentabilidad operativa (3).
- Figura 24 Resultados porcentuales de la dimensión rentabilidad operativa (4).
- Figura 25 Resultados porcentuales de la dimensión rentabilidad operativa (5).

- Figura 26 Resultados porcentuales de la dimensión rentabilidad neta (1).
- Figura 27 Resultados porcentuales de la dimensión rentabilidad neta (2).
- Figura 28 Resultados porcentuales de la dimensión rentabilidad neta (3).
- Figura 29 Resultados porcentuales de la dimensión rentabilidad neta (4).

**BALANCED SCORECARD Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA
EMPRESA AGUILAR PAJUELO CONSULTING DEL DISTRITO DE SANTIAGO DE
SURCO, 2018- 2019**

**CAROLINA IZQUIERDO CORREA
JENNYFER FIORELLA RUEDA PALOMINO**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

RESUMEN

En la presente investigación se identificó como problemática la deficiente aplicación del balanced scorecard, también conocido como cuadro de mando integral, por parte de la empresa en estudio. Ello repercute en el incremento de la rentabilidad, impidiendo el beneficio correspondiente a los socios y a la empresa en general. El objetivo principal que se planteó fue evidenciar la influencia del balanced scorecard en la rentabilidad de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting del distrito de Santiago de Surco, 2018 – 2019.

El tipo de investigación fue explicativa con un diseño no experimental – transversal y enfoque mixto. La población estuvo conformada por todos los trabajadores de la empresa y el método de muestreo fue de tipo censal. Las técnicas empleadas para recolectar información fueron el análisis documental y la encuesta, y los instrumentos de recolección de datos fueron la ficha documentaria y el cuestionario, validados a través de juicios de expertos y su confiabilidad determinada a través del estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach. Mediante el análisis Rho de Spearman, los resultados arrojaron una correlación de 0.645 y un nivel de significancia de 0.009, rechazando la hipótesis nula, concluyendo que existe relación positiva media entre el balanced scorecard y la rentabilidad de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting.

Palabras clave: balanced scorecard, rentabilidad, perspectivas, utilidad, ventas.

**BALANCED SCORECARD AND ITS INFLUENCE ON THE PROFITABILITY OF
THE AGUILAR PAJUELO CONSULTING COMPANY OF THE DISTRICT OF
SANTIAGO DE SURCO, 2018-2019**

**CAROLINA IZQUIERDO CORREA
JENNYFER FIORELLA RUEDA PALOMINO**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

ABSTRACT

In the present investigation the deficient application of the balanced scorecard, also known as balanced scorecard, was identified as a problem by part of the company under study. That has an impact on the increase in profitability, preventing the corresponding benefit to the partners and the company in general. The main objective that was raised was to demonstrate the influence of the balanced scorecard on the profitability of the company Aguilar Pajuelo Consulting in the district of Santiago de Surco, 2018 - 2019.

The type of research was explanatory with a non-experimental - cross sectional design and a mixed approach. The population consisted of all the workers of the Aguilar Pajuelo Consulting company and the sampling method was census type. The technique used to collect information was the documentary analysis and the survey, and the data collection instruments were the documentary record and the questionnaire, validated through expert judgments and their reliability determined through the reliability statistic Cronbach's Alpha. Through Spearman's Rho analysis, the results yielded a correlation of 0.645 and a level of significance of 0.009, rejecting the null hypothesis, concluding that there is a mean positive relationship between the balanced scorecard and the profitability of the company Aguilar Pajuelo Consulting.

Keywords: balanced scorecard, profitability, prospects, profit, sales.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se titula *Balanced scorecard y su influencia en la rentabilidad de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting del distrito de Santiago de Surco, 2018 – 2019*. La situación problemática expone a aquellas pequeñas y microempresas que toman decisiones de manera empírica, establecen objetivos organizacionales orientados solo al factor financiero y no implantan estrategias e indicadores que se enfoquen al factor productivo.

La empresa materia de estudio Aguilar Pajuelo Consulting no fue ajena a la situación problemática anteriormente mencionada, ya que presenta ineficiencias en la implementación del balanced scorecard al no estructurar correctamente sus objetivos, asignando demasiadas metas no orientadas a su realidad. Además, estrategias e indicadores no se encuentran alineados a los objetivos y la comunicación de la alta gerencia a todo el personal es ineficiente, causando la falta de ejecución de dichas estrategias y la falta de seguimiento por medio de los indicadores seleccionados.

Por otro lado, la hipótesis planteada fue que el balanced scorecard influye en la rentabilidad de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting del distrito de Santiago de Surco, 2018 – 2019, seguido del objetivo principal que fue evidenciar la influencia del balanced scorecard en la rentabilidad de la empresa. La investigación se justifica porque existe la necesidad de que la empresa tenga conocimiento de los beneficios que genera una buena aplicación del balanced scorecard y saber lo trascendente que es poseer información oportuna y necesaria para la elaboración, ejecución y control de las estrategias e indicadores.

El primer capítulo está comprendido por la realidad problemática a nivel internacional, nacional y a nivel local, también se incluye la formulación del problema y se planteó el objetivo general y los objetivos específicos. Además, este capítulo se encuentra comprendido por la justificación e importancia de la investigación y junto a ello las limitaciones que se presentaron en la elaboración del presente estudio.

El segundo capítulo titulado marco teórico, consta de los antecedentes de estudio, en donde se citan diferentes autores de tesis que respaldan la presente investigación. También se encuentra el desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado, el cual hace referencia al balanced scorecard y la rentabilidad. Este segundo capítulo finaliza con la definición conceptual de la terminología empleada.

El tercer capítulo está comprendido por el marco metodológico, donde se encuentra el tipo y diseño de investigación. Además, incluye la población que se encuentra conformada por todos los trabajadores de la unidad de estudio y la muestra presentada fue de tipo censal. Dentro de este capítulo, también se plantearon las hipótesis las cuales se encuentran relacionadas con los objetivos trazados, a la vez se da a conocer las variables y su operacionalización. Asimismo se incluyen los métodos y técnicas de investigación que se aplicaron en el presente estudio.

El cuarto capítulo presenta los resultados de la validación de expertos y el análisis de fiabilidad de las variables, donde se aplicó el estadístico Alpha de Cronbach. También se presentan los gráficos y tablas obtenidos del procesamiento de datos en el estadístico SPSS, este último benefició a su vez a la contrastación de las hipótesis.

Finalmente, el quinto capítulo está comprendido por las discusiones, conclusiones y recomendaciones. También se presentan las referencias bibliográficas, donde se detallan las fuentes de información empleadas para la presente investigación. Por la cual, se espera cumplir con los requisitos de aprobación establecidos en las normas de la Universidad Autónoma del Perú.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática

1.1.1. Identificación del problema

Nivel internacional

El balanced scorecard, conocido en español como cuadro de mando integral, fue creado con la finalidad de que las compañías privadas enlacen sus estrategias con el cumplimiento de sus objetivos. Gracias a los resultados positivos de su implementación, las entidades estatales y organizaciones con y sin fines de lucro han adaptado dicha herramienta gerencial estructurando un plan estratégico de acuerdo a sus necesidades y llevando el control de los resultados.

En un inicio fueron las empresas privadas quienes implementaron el Balanced Scorecard con el propósito de abarcar no sólo el ámbito financiero, sino también de optimizar el funcionamiento de las empresas a nivel global. Esta herramienta de gestión, de igual forma es usada por entidades públicas y aquellas con y sin fines de lucro a nivel mundial. (Roncancio, 2018).

Por lo general, las estrategias de las entidades se encuentran bien definidas para llevar a cabo su ejecución, enfocándose principalmente en buenos resultados económicos y financieros, exceptuando aspectos importantes como clientes, procesos internos, aprendizaje y desarrollo. No obstante, para conseguir aquellos objetivos es fundamental reunir los cuatro lineamientos en sus estrategias, puesto que los resultados de cada uno de ellos dependen entre sí.

Ya en los noventa se evidenció en las empresas cubanas la necesidad de implementar el balanced scorecard para establecer estrategias que estén orientadas sobre la perspectiva de los empleados, pues éstos son el motor de la mejora de los procesos, los que redundará en unos clientes más satisfechos, que comprarán más y, por lo tanto, los resultados financieros para la organización serán mejores. (Aguilar, 2006).

Dada la creación del balanced scorecard, fueron las grandes empresas quienes utilizaban dicha herramienta de gestión para la formulación y control de las estrategias, las más destacadas son Volkswagen en Brasil y Microsoft en Latinoamérica, empresas altamente reconocidas por optimizar su funcionamiento gracias al BSC. Por lo que se refiere a las empresas pequeñas, son mínimas las que establecen objetivos y estrategias bien definidas, acorde a su situación y en relación al mercado en el que se desenvuelven (Roncancio, 2018).

En condiciones similares se encuentra el país de Costa Rica, sus pequeñas empresas desconocen los beneficios del BSC, por ende, no logran los resultados económicos esperados. Los indicadores que utilizan para medir su desempeño solo son centrados primordialmente al factor financiero, no abarcando los otros factores claves, sufriendo limitaciones tanto en personal capacitado como en sus procesos internos (Argüello y Quesada, 2015).

Nivel nacional

Hoy en día en el Perú, las micro, pequeñas y medianas empresas se enfrentan a desventajas competitivas con respecto a una gestión informal, que es causado por el poco conocimiento de diversas herramientas de gestión empresarial; en este sentido, las entidades no aplican el método BSC por lo que no obtienen eficiencia en su funcionamiento y no consiguen resultados positivos.

En la actualidad, en el Perú existen pocas experiencias acerca de la implementación de la herramienta BSC en micro, pequeñas y medianas empresas; sin embargo, estas entidades requieren el uso de mecanismos que les permitan desarrollar estrategias y establecer indicadores de desempeño, con el fin de obtener productividad y eficiencia en sus procesos, mejorar sus vínculos con los mercados, acceder a la innovación y la tecnología, modernizar la gestión de sus recursos humanos y, consecuentemente, lograr la rentabilidad deseada (Córdova, 2008).

Existen dificultades para la formulación de las estrategias y su ejecución correcta. Según estudios, el 70% de los casos no emplean las herramientas adecuadas, es decir, aplican estrategias desalineadas que no se enfocan con los objetivos de la empresa. Las compañías del sector industrial del distrito de Chorrillos presentan diversas dificultades, tanto internas como externas, reflejando deficiencias por no ser empresas competitivas de su sector. Para hacer frente a ello, se diseñó el sistema de gestión (BSC) que permitió mejorar las operaciones y tener una mejor participación en el mercado (Aguilar, 2018).

El balanced scorecard es una herramienta de control y mejora continua que permite alinear los objetivos de los trabajadores con los departamentales. Además, los gerentes por medio de indicadores financieros y no financieros podrán analizar la gestión e identificar las deficiencias que obstaculicen el rendimiento del personal, eficiencia de los procesos y el incremento de la rentabilidad.

Pérez (2008) citado por Aguilar (2018) mencionó:

Las empresas del sector de telecomunicaciones en el Perú al implementar la herramienta del balanced scorecard, alinearon sus indicadores estratégicos que facilitaron la comunicación y el mejor entendimiento de los objetivos de las compañías en todos sus niveles; lo cual contribuyó en la maximización de la rentabilidad. (p. 26).

Nivel local

El estudio Aguilar Pajuelo & Asociados S.A.C. con el RUC 20600646011 y el nombre comercial Aguilar Pajuelo Consulting, se encuentra ubicada en el distrito de Santiago de Surco e inició sus actividades el 5 de septiembre de 2015. Su actividad principal es brindar servicios de asesoría contable, financiera, tributaria, legal - laboral, outsourcing contable, payroll, reclutamiento y selección de personal. Analizando la situación de la empresa, se detectó que presenta ineficiencias en la aplicación del balanced scorecard, al no estructurar correctamente sus objetivos, asignando demasiadas metas no orientadas a su

realidad. Asimismo, indicadores y objetivos no se encuentran alineados, por lo que no se lleva un control en la ejecución de las estrategias implementadas en el mapa estratégico del balanced scorecard (BSC) en los periodos 2018 -2019, lo cual impide maximizar la rentabilidad de la compañía.

Dicha problemática es causada básicamente por la falta de comunicación de las estrategias de la alta gerencia a todo el personal. Asimismo, por la falta de confianza del ejecutivo sobre los beneficios del Balanced Scorecard, no tomando importancia a la metodología y dejando de supervisar la aplicación de los indicadores establecidos. En consecuencia, estos factores influyen directamente en el crecimiento empresarial, generando desventajas competitivas, pérdidas en el negocio e incumplimiento de las metas.

1.1.2. Formulación del problema

Problema general

¿De qué manera el balanced scorecard influye en la rentabilidad de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting del distrito de Santiago de Surco, 2018 – 2019?

Problemas específicos

- ¿De qué manera el balanced scorecard influye en la rentabilidad bruta de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting del distrito de Santiago de Surco, 2018 – 2019?
- ¿De qué manera el balanced scorecard influye en la rentabilidad operativa de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting del distrito de Santiago de Surco, 2018 – 2019?
- ¿De qué manera el balanced scorecard influye en la rentabilidad neta de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting del distrito de Santiago de Surco, 2018 – 2019?

1.2. Justificación e importancia de la investigación

1.2.1. Justificación

Esta investigación se realiza porque existe la necesidad de que la empresa Aguilar Pajuelo Consulting tenga conocimiento de los beneficios que conlleva una buena aplicación del balanced scorecard, además de contar con información oportuna y necesaria para la elaboración, ejecución y control de las estrategias e indicadores.

Justificación contable

La investigación se basa en una contabilidad de gestión y análisis de Estados Financieros, en la cual cada microempresa implementa herramientas de acuerdo a sus estrategias. En este caso, Aguilar Pajuelo Consulting se basa en la metodología del balanced scorecard, la cual influye directamente en la rentabilidad de la empresa.

Justificación teórica

El presente estudio se justifica de manera teórica ya que se citan autores confiables quienes son los que le otorgan autenticidad y fiabilidad al estudio. De ellos, se obtuvo conceptos e información relevante de las variables que forman parte del marco teórico presentado. Por otro lado, se ha incorporado aquellos comentarios, conceptos y apreciaciones de profesionales capacitados en las variables balanced scorecard y rentabilidad, de manera que sea un excelente soporte de teorías científicas para el trabajo de investigación.

Justificación práctica

Con respecto a la justificación práctica, el trabajo de investigación aportará conocimientos y datos veraces a próximos estudios a realizar. Los estudiantes de la carrera de Contabilidad podrán elegir el trabajo para tenerlo como base de futuras investigaciones.

Justificación metodológica

La investigación se justifica metodológicamente por presentar el diseño de investigación explicativo, planteado por expertos en investigación científica. Como se señala en el tercer capítulo, la muestra seleccionada y el instrumento elaborado ha sido elegido en base a las necesidades de los autores y a los objetivos que se quieren lograr en el presente estudio.

1.1.2. Importancia

El presente trabajo de investigación es importante porque demuestra que el balanced scorecard ayuda a las empresas a lograr sus objetivos, a través de la evaluación de desempeño de cada colaborador y la identificación de posibles errores de gestión. Las pequeñas y microempresas obtendrán la rentabilidad deseada con una correcta implementación del BSC, lo que resultará positivo en nuestro país, puesto que son las Mypes quienes incrementan la PEA y dinamizan la economía en el Perú.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Evidenciar la influencia del balanced scorecard en la rentabilidad de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting del distrito de Santiago de Surco, 2018 – 2019.

1.3.2. Objetivos específicos

- Verificar de qué manera el balanced scorecard influye en la rentabilidad bruta de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting del distrito de Santiago de Surco, 2018 – 2019.

- Indagar cómo influye el balanced scorecard en la rentabilidad operativa de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting del distrito de Santiago de Surco, 2018 – 2019.
- Analizar la influencia del balanced scorecard en la rentabilidad neta de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting del distrito de Santiago de Surco, 2018 – 2019.

1.4. Limitaciones de la investigación

1.4.1. Limitaciones bibliográficas

Se tuvo dificultades al momento de redactar la bibliografía en formato APA, esto se debe a que diversos autores nos brindan guías resumidas que contradicen y confunden al investigador. Sin embargo, se afrontó la situación gracias a que el asesor del curso proporcionó la guía para la presentación de tesis y junto a ello el manual de normas APA.

1.4.2. Limitación teórica

Teóricamente se presenta limitaciones con relación a la búsqueda de información para justificar la investigación con textos físicos, debido a la coyuntura no se logró adquirirlos de centros bibliotecarios. Para hacer frente a ello, se ha utilizado una serie de recursos tecnológicos de los que se obtuvo revistas, artículos, libros, tesis y otras investigaciones electrónicas.

1.4.3. Limitación temporal

Otra limitación es el factor tiempo disponible. En primer lugar, ambos investigadores laboran y estudian encontrando difícil coincidir en horarios. Sin embargo, se superó la situación adecuando los horarios en tiempos libres y en jornadas nocturnas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudios

Gómez (2006) menciona que: “El marco teórico implica analizar y exponer las teorías, los enfoques teóricos, las investigaciones y los antecedentes que se consideren pertinentes para el correcto encuadre de nuestro estudio” (p. 49). Es decir, la elaboración del marco teórico comprende la búsqueda y obtención de bibliografía, la revisión de una lectura conveniente y el desarrollo de un punto de vista teórico. Ante ello, se expone los siguientes antecedentes de estudios:

2.1.1. Antecedentes internacionales

Jadeed (2016) en su tesis titulada *El cuadro de mando integral y sus efectos a la rentabilidad para optar al grado de Doctor en Contabilidad en la Universidad de Oviedo*, busca estudiar los efectos de cada evolución del cuadro de mando integral sobre el desempeño empresarial, dando a conocer las perspectivas e indicadores clave para que las empresas logren una gestión estratégica efectiva y que los gerentes desarrollen un modo de evaluación que mejore el valor corporativo. Asimismo, la investigación corresponde a un estudio empírico. Con la finalidad de medir las variables, el autor realizó un análisis general de los datos obtenidos en las encuestas, además se llevó a cabo un análisis estadístico considerando la base de datos SABI que proporcionó información económica y financiera de la muestra, la cual fue conformada por 98 empresas grandes de España.

El autor concluyó que no todas las empresas aprovechan su alto nivel de conocimiento para aplicar el CMI tipo desarrollado, es decir haciendo uso de un mapa estratégico; sino que la mayoría está usando el tipo básico, combinando medidas financieras y no financieras, dejando de disfrutar de todas las ventajas de este tipo tanto a nivel estratégico como a nivel del desempeño. Sin embargo, después de la implementación del CMI de las empresas muestra, se logró comprobar lo efectivo que es la herramienta de gestión, pues el 47.67% de las empresas estudiadas mejoraron su rentabilidad financiera y el 48.83% aumentaron su rentabilidad económica.

Aguirre y Buitrón (2017) en su tesis titulada *Cuadro de Mando Integral - CMI como herramienta de gestión financiera del sector aduanero, para la eficiencia y eficacia operativa y el mejoramiento de la rentabilidad. Caso: A & E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda.* para optar por el título de Ingeniero en Finanzas, Contador Público – Auditor en la Universidad de las Fuerzas Armadas, tuvo el propósito de que las empresas del sector aduanero conozcan los beneficios de la implementación del cuadro de mando integral - CMI, de manera que sea un soporte para dicho sector y conlleve a la optimización de la rentabilidad. De esta manera, el objetivo de la investigación fue elaborar un cuadro de mando integral como modelo de un sistema de gestión financiera al sector de servicios aduaneros para la consecución de la eficiencia y la eficacia operativa y mejora de la rentabilidad.

La investigación se desarrolla con una metodología no experimental, de tipo aplicada con un enfoque mixto; los métodos utilizados fueron el cuantitativo y cualitativo. También se emplearon herramientas de investigación como la entrevista, observación, análisis documental y encuesta. La investigación contó con una población de 79 agentes de aduanas dentro del distrito metropolitano de Quito, luego se determinó la muestra por medio de la fórmula de poblaciones infinitas obteniendo como resultado 23 agentes. A través del estudio se estableció que el 57% de las empresas encuestadas no implementaron medidas para el control de procesos y ahorro de recursos, lo cual implicó gastos excesivos e insatisfacción para los clientes, como consecuencia se obtuvieron resultados negativos para la salud financiera y desventajas competitivas.

Por medio de las encuestas aplicadas al personal de la empresa A & E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda. se determinó que el 60% de los encuestados no aplicaron los procedimientos establecidos, los cuales no se encontraban claramente definidos y generaron confusión para el buen desarrollo del servicio. De igual modo, el 67% de sus colaboradores no tienen clara la filosofía empresarial, debido a que no ha sido difundida por parte de la alta gerencia, lo que evidencia la falta de compromiso del ejecutivo ante la implementación del Balanced Scorecard.

Merchan y Olaya (2017) en su tesis titulada *Diseño de estrategias administrativas - financieras para mejorar la rentabilidad de construcciones S.A.*, para optar al grado de Contador Público Autorizado en la Universidad de Guayaquil, propone plantear estrategias e indicadores bajo el Balanced Scorecard que resulten adecuadas para mejorar el uso de los recursos y maximizar la rentabilidad. Asimismo, el estudio se realizó con la finalidad de evaluar cada departamento de la entidad y detectar aquellos puntos débiles que se harán frente con las estrategias planteadas. En la investigación se aplicó la metodología de carácter descriptivo y exploratorio; se empleó las técnicas de encuesta y observación y también se utilizó como instrumento el cuestionario conformado por 10 preguntas. Su población fue de 20 colaboradores de la empresa, con una muestra de tipo censal.

Los autores concluyeron al término de la investigación que por medio del balanced scorecard se elaboraron y ejecutaron estrategias que incrementaron su cartera de clientes, a través de la inducción al personal sobre el manejo de las redes sociales y página web, lo que repercutió positivamente en la rentabilidad. Asimismo, motivaron a los empleados a capacitarse y adaptarse, logrando su compromiso con las estrategias, y brindándoles comisiones por su desempeño. Por otra parte, se designaron quienes serían los responsables de realizar el seguimiento a la ejecución de las estrategias, todo esto de acuerdo a un cronograma por medio de indicadores financieros y no financieros.

Jaramillo y López (2016) en su tesis titulada *Diseñar una estrategia basada en la perspectiva financiera del balanced scorecard que permita aumentar la productividad y competitividad de la empresa Hielo al Polo Norte* para obtener el título profesional de Contador Público en la Universidad del Valle, tuvieron el fin de orientar a la entidad estrategias que mejoren su control financiero y operativo, es decir, incrementar la eficiencia y eficacia empresarial, manejando información confiable y oportuna para una correcta toma de decisiones. La problemática identificada radica en la falta de un plan estratégica, las decisiones se toman de forma empírica, no teniendo como base la situación real, lo que ha resultado negativo, pues se presentaron pérdidas de recursos y oportunidades, limitando sus ingresos.

La metodología fue descriptiva, con un método inductivo. Utilizó dos tipos de fuentes, las primarias con los directivos y empleados; como fuente secundaria consideró las investigaciones, textos, revistas especializadas, documentos electrónicos y publicaciones. Su población estuvo conformada por todos los trabajadores de la empresa, con una muestra de 13 empleados, siendo una muestra censal. Como resultado, los indicadores de rendimiento arrojaron un margen neto de utilidad de 1.24% para el 2014 y un 1.64% para el 2015; los resultados del rendimiento del patrimonio fueron de 11.18% para el 2014 y un 13.68% para el año 2015; y como rendimiento del activo total se obtuvo un 2.87% en el 2014 y un 4.89% en el 2015. Con el diseño propuesto se entrega los lineamientos básicos para que la empresa lo ejecute, estableciendo sus objetivos, estrategias, indicadores y planes de acción, trayendo consigo beneficios económicos, productivos y sociales dentro de la organización.

Moyano (2018) en su tesis titulada *Modelo de control de gestión para la empresa Maxion - Montich S.A.* para obtener el título profesional de Contador Público de la Universidad Siglo 21, planteó un mecanismo de control de gestión, analizando las cuatro perspectivas del CMI y la elaboración de un mapa estratégico, asimismo estableció indicadores correspondientes para la optimización de los recursos de la empresa, designando los responsables del control de dichos indicadores y de la comunicación de los resultados. La empresa es una de las más importantes a nivel nacional en el sector autopartista metalúrgica de Argentina, posee altos estándares de calidad en sus productos y en la elaboración de ellos, ganando mayor participación y reconocimiento en el mercado. Por otro lado, el autor identificó falencias en el área de recursos humanos, los accidentes laborales se incrementaron y los colaboradores de planta no cumplían con los días laborados, existía ausentismo y el personal necesitaba horas de capacitación para mejorar sus conocimientos y habilidades.

El tipo de investigación fue exploratoria y descriptiva, con metodología mixta y un enfoque cualitativo y cuantitativo. Las técnicas de investigación fueron las entrevistas, análisis de registro y documentos, diseño de herramientas de control, y como instrumento de recolección de datos fue la guía de pautas y análisis bibliográfico crítico. El autor concluyó que existía sobrecontratación del

personal, lo que incrementó un 10% de los sueldos de los trabajadores del área operativa, un sobrecosto para la empresa. Asimismo, se dio a conocer que el 50% de los ingresos dependen de un solo cliente, poniendo en riesgo la rentabilidad de la empresa. Para hacer frente a las problemáticas de la empresa, se implementó 11 estrategias en base al CMI con sus indicadores correspondientes: capacitación del personal, ausentismo, accidentes laborales, rotación del personal, disminuir errores de producción, desechos y desperdicios, satisfacción de los clientes, diversificar la cartera de clientes, fidelización de los clientes, aumento de rentabilidad y aumento de ventas.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Cotrina (2018) en su tesis titulada *Propuesta de estrategia financiera para la inclusión de un cuadro de mando en la empresa Bello Langui Truchas S.A.C.* para obtener el título profesional de Contador Público en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, plantea mejorar la rentabilidad de la empresa y lograr competitividad en el mercado cusqueño, incluyendo un cuadro de mando integral en su gestión estratégica. Para ello, comenzaron con un diagnóstico financiero que incluía análisis horizontal, vertical y ratios. La microempresa que se dedica a la crianza y venta de truchas ha logrado obtener un rápido crecimiento; sin embargo, ha presentado problemas relacionados con el incremento de sus gastos, pues no cuentan con un presupuesto que priorice los recursos que son necesarios para un eficiente funcionamiento.

La metodología usada es descriptiva, de diseño no experimental, estudio transversal. Por otro lado, la población estuvo conformada por la empresa Bello Langui Truchas S.A.C. y la muestra fue la información de los Estados Financieros de los periodos 2016 - 2017. En su conclusión, el autor determinó que los gastos eran excesivos, impidiendo generar mayor margen de utilidad operativa. Por ello, se propuso implementar el balanced scorecard, incorporando estrategias financieras y no financieras que ayuden a generar un margen de gastos estable. Por esta razón, se planteó elaborar un presupuesto de gastos, además de un trabajo continuo que incluya la evaluación y ejecución de estrategias, y el control de los resultados. También establecieron objetivos con

respecto al crecimiento de la empresa a corto, mediano y largo plazo, impulsando las ventas y motivando a los empleados para que se encuentren involucrados con las metas y que tengan conocimiento de cómo se planean alcanzarlas.

Castro (2019) en su tesis titulada *Aplicación de un cuadro de mando integral como herramienta de gestión para la generación de valor en la empresa Transportes Arana Forjeal S.A.C. Trujillo, 2018* para obtener el título profesional de Contador Público en la Universidad Nacional de Trujillo, plantea como objetivo principal determinar la generación de valor a partir de la aplicación del cuadro de mando integral como herramienta de gestión. Para ello, se buscó conocer el estado actual de la gestión empresarial, lo que reveló no tener control ni programación, realizando los procedimientos de forma empírica. La empresa ha logrado posicionarse en el mercado dentro del sector de transportes de fertilizantes y de carga pesada, esto se debe a que no existe competencia directa para abastecer la gran demanda en el mercado, lo cual es beneficioso para Transportes Arana Forjeal S.A.C. Sin embargo, la alta dirección aplicaba estrategias implícitas, y no comunicaba al personal la existencia y aplicación de ellas. En consecuencia, se obtuvo una baja rentabilidad de acuerdo al análisis realizado a los estados financieros del periodo 2017.

El método de la investigación fue descriptivo, utilizaron técnicas de recolección de datos como encuestas, observación, recopilación documentaria e investigación bibliográfica, y como instrumento de recolección el análisis documental, indagación, conciliación de datos y formulación de gráficos. El tipo de muestreo fue no probabilístico por conveniencia, conformada por 20 trabajadores, siendo una muestra total. Para llegar a una conclusión, el autor evaluó el impacto del cuadro de mando integral en la generación de valor en la empresa de Transportes Arana Forjeal S.A.C. obteniendo como resultados una utilidad operativa del 49% y permitiendo una rentabilidad del 4% con respecto al periodo anterior. Dentro de los análisis a los ratios de rentabilidad se obtuvo que para el periodo 2017 el rendimiento sobre el patrimonio fue de 0.01 y el margen bruto fue de 0.17.

Osores (2019) en su tesis titulada *Cuadro de mando integral para la gestión empresarial de restaurantes turísticos de la Región Junín* para la obtención del grado académico de Maestro en Contabilidad en la Universidad Nacional del Centro del Perú, realizó el estudio con el propósito de que los restaurantes turísticos implementen estrategias correctas con ayuda del cuadro de mando integral que contribuyan con el cumplimiento de sus metas y así evitar que los accionistas tomen decisiones estratégicas solo por sus conocimientos y sus años de experiencia sin previa evaluación. De acuerdo a los estudios previos realizados, se identificó que en los restaurantes de la región Junín no utilizan una herramienta de gestión empresarial que contengan estrategias e indicadores que controlen los resultados con relación a los costos totales, participación de utilidades, bienes representativos, calidad de servicio que ofrecen, clientes leales al negocio, ventas, satisfacción de los mismos, entre otros. Los dueños desconocían la importancia de contar con una adecuada planeación y control de sus recursos, además del beneficio sobre las funciones de trabajadores, siendo más eficientes y sintiéndose más motivados.

El nivel de investigación fue correlacional, de diseño transversal. La población estuvo conformada por 73 restaurantes turísticos, con una muestra de 13 de ellos, aplicando el muestreo no probabilístico. Las técnicas utilizadas fueron entrevista, encuesta, observación y estadística con sus instrumentos de recolección de datos: cuestionario estructurado y fichas de resumen - textuales. El autor dio a conocer los resultados de la implementación del cuadro de mando integral. Para el periodo 2017 el restaurante obtuvo un 39% de rentabilidad sobre el patrimonio y para el periodo 2018 obtuvo un 42% del mismo. Asimismo, como margen bruto de utilidad sobre ventas en el periodo 2017 alcanzó un 41% de utilidades y un 42% para el periodo 2018. Como utilidad neta para el periodo 2017 obtuvo un 4% de utilidad luego de haber deducido gastos operacionales y no operacionales, y para el 2018 logró el 5% de utilidad. Finalmente, se concluyó en lo beneficioso que resulta ser la implementación de esta herramienta del CMI pues alinea las estrategias para la mejora del cumplimiento de la misión y visión de la empresa junto con el control de los resultados por medio de los indicadores financieros y no financieros, logrando reducir las horas improductivas y los costos, aumentar las ventas y mejorar la productividad.

Quispe (2017) en su tesis titulada *Análisis financiero y no financiero para una adecuada toma de decisiones gerenciales de la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda., periodos 2014 - 2015* para optar el título profesional de Contador Público de la Universidad Nacional de Trujillo, identificó que la administración y la gerencia de la cooperativa no tomaban en cuenta la información financiera para la toma de decisiones, omitiendo también el estudio del microentorno. Por este motivo, el autor consideró ejecutar correctamente la planificación y la alineación de estrategias del Balanced Scorecard para mejorar la toma de decisiones y maximizar la rentabilidad.

La metodología que utilizó el autor para el desarrollo de la investigación fue el descriptivo, analítico, inductivo y estadístico. La población fue la empresa y la muestra fueron los Estados Financieros y el personal de la cooperativa. Además, la técnica utilizada fue la encuesta, la entrevista, la observación y el análisis documental. El autor llegó a la conclusión de acuerdo al análisis realizado de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que los problemas internos deben ser solucionados, es decir, la comunicación debe mejorar para que exista un buen clima laboral, pues ello trasciende en los procesos internos. De igual forma, el autor menciona que las estrategias e indicadores establecidos en la perspectiva de los clientes son base para mejorar la toma de decisiones y para que se logren cumplir sus objetivos financieros y no financieros.

Kjuro (2017) en su tesis titulada *Propuesta de un Cuadro de Mando Integral (balanced scorecard) para medir y gestionar el capital intelectual de la empresa comercial Leo E.I.R.L.*, para obtener el título profesional de Contador Público en la Universidad Nacional de San Agustín, se planteó objetivos específicos como el diagnosticar la situación externa e interna de la empresa, determinar la misión, visión, principios y valores, y que éstos se encuentren alineados. Asimismo seleccionar estrategias adecuadas y formular objetivos que logren redireccionar la situación de la empresa. La empresa comercial investigada se dedica a la venta de productos para el hogar tales como colchones y camas, así como la venta de productos relacionados con la tapicería de vehículos automotores y muebles. El autor señala que la entidad estudiada y otras pequeñas y medianas

empresas de su entorno, no cuentan con un óptimo seguimiento y control de las metas, es por ello que no se logra alcanzar los objetivos que se proponen.

La metodología fue de tipo descriptivo y explicativo, con diseño no experimental y transeccional. La población estuvo constituida por 15 trabajadores con una muestra censal. Las técnicas utilizadas fueron la encuesta, la entrevista y el análisis de documentación. El autor concluyó que la empresa debe tener una dirección estratégica bien definida, es decir, plantearse estrategias con relación a la satisfacción de los clientes, desarrollar nuevos servicios y alinear sistemas de incentivos para fomentar una nueva conducta en ellos. Por otro lado, también menciona a las estrategias de productividad que mejoren: el control de los proveedores, la disponibilidad de la mercadería y tener los inventarios en un óptimo nivel. Estas estrategias conllevan a que la empresa comercial sea más eficiente, incrementando sus ventas, controlando y reduciendo sus costos y por ende maximizando su rentabilidad bruta.

2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema de investigación

2.2.1. Balanced scorecard

Evolución del balanced scorecard

Amo (2010) mencionó que:

La evolución del cuadro de mando integral se inició en 1992 por David Norton y Robert Kaplan. En un primer momento, se complementa los indicadores financieros con los no financieros, logrando ser una herramienta para controlar la gestión de la empresa y para la toma de decisiones. Asimismo, ayudaba con la coordinación de los colaboradores, puesto que, para su diseño participaba la mayor parte de los ejecutivos.

En 1996, se utilizó la técnica de gestión estratégica integral, en el cual se incorporaba un mapa estratégico con los objetivos que alcanzarían

una relación de causa y efecto. Ya en el 2001, el mapa estratégico fue base para alinear y vincular el comportamiento de los trabajadores con las estrategias planteadas, con la finalidad de que los individuos de todas las áreas departamentales apoyen la estrategia de la organización, es decir, se involucren a lograr un objetivo común. (p. 11).

El cuadro de mando integral atravesó diversas etapas, siendo cada vez más eficiente, ya que integra en cada una de ellas el control, la estrategia y el alineamiento. Por esta razón, se ha convertido en pieza fundamental para la gestión estratégica de las organizaciones, ya que de acuerdo a la misión y visión de la empresa, se ejecutan acciones concretas para el cumplimiento de los objetivos. Asimismo, todas las áreas funcionales de la empresa mantienen una comunicación efectiva y eficaz, es decir, se consigue que todos participen y vayan alineados en la consecución de las metas.

Definición del balanced scorecard

Kaplan y Norton (2000) nos mencionan que:

El cuadro de mando integral complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. El cuadro de mando integral enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. Para ello, la perspectiva que aportan Kaplan y Norton ve a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento (p. 4).

Ferrer (2005) dio a conocer que:

El balanced scorecard es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de las empresas que permitirá convertir la visión en acción, por medio de un

conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto. (p. 128).

Amo (2010) definió que:

El cuadro de mando integral es una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados. (p. 10).

Morales y Pinilla (2007) expresaron lo siguiente:

El BSC es un sistema de gestión basado en la estrategia cuyo objetivo es traducir esta estrategia en acción, operacionalizándola hasta el nivel de las acciones con el fin de encaminar la empresa hacia el éxito en ambientes de alta incertidumbre. Alrededor de la estrategia se integran los objetivos estratégicos, que están ubicados en las distintas perspectivas, los cuales, relacionados entre sí, conforman el causa-efecto. (p. 84).

Edwards (2008) señaló que:

La idea básica del balanced scorecard (BSC) es enfocar la organización en las medidas de desempeño y la implementación de la estrategia actual. El BSC comprende medidas financieras, de clientes, procesos internos y perspectivas de aprendizaje y crecimiento. El objetivo es evitar centrarse únicamente en medidas financieras a corto plazo. El BSC permite a los gerentes concentrar sus esfuerzos y comprender los vínculos entre las cuatro áreas clave. (p. 3).

Beneficios y riesgos del balanced scorecard

El uso correcto de la herramienta balanced scorecard conlleva diversos resultados positivos para una entidad, como la implementación y ejecución de estrategias facilitando la comunicación en todas las áreas de la organización. Por otro lado, también se puede presentar errores que originarán en las empresas efectos negativos, como el incumplimiento de sus metas.

Tabla 1

Beneficios y riesgos del balanced scorecard.

BENEFICIOS	RIESGOS
La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso, no sólo de la dirección sino también de cómo alcanzarlo.	Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección es papel mojado y el esfuerzo será en vano.
Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.	Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir.
Una vez que el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción.	Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.
También se puede utilizar como una herramienta para aprender acerca del negocio. En efecto, la comparación entre los planes y los resultados actuales ayuda al equipo de dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.	Existe el riesgo de que lo mejor sea enemigo de lo bueno, de que el CMI sea perfecto, pero desfasado e inútil.

Adaptado de *Revista de Antiguos Alumnos*.

Tal como se observa en la tabla 1, el balanced scorecard facilita el control y seguimiento del accionar del personal en la compañía de forma clara, precisa y directa a través de indicadores, lo cual permite corregir errores, minimizar riesgos y prevenir futuras consecuencias. La integración de todos los colaboradores, desde el más alto hasta el más bajo nivel jerárquico, será pilar para obtener resultados positivos en la implementación del BSC, debido a que todos se encontrarán bajo una sola dirección estratégica y se unificarán para el cumplimiento de los objetivos de la organización. La motivación de cada uno de los trabajadores será el resultado de la aplicación de una de las perspectivas del BSC orientado al capital humano.

La estrategia

Pandey (2005) citado por Morales y Pinilla (2007) enfatizó:

La estrategia se refiere a qué es lo que se tendría que hacer para alcanzar el éxito. En ese sentido, la estrategia es una hipótesis que consiste en un conjunto de relaciones causales e intencionales que responden a esa inquietud. Las relaciones establecidas por la estrategia tienen la estructura si hago x, entonces puedo obtener y. Esas relaciones no describen lo que “es” o lo que ocurre en la empresa, sino lo que “yo quiero que sea”. Por consiguiente, son relaciones intencionales. Cada una de estas relaciones causales e intencionales es lo que se llama objetivo estratégico, y el aspecto que da unidad a varios objetivos estratégicos ubicados a lo largo de las diferentes perspectivas es lo que se denomina un tema estratégico. (p. 84).

Romero (2015) afirmó que:

La estrategia empresarial que ha de ser definida como punto de partida suele ser representada a través de mapas estratégicos que es un conjunto de objetivos estratégicos conectados a través de una serie de relaciones causales, permitiendo visualizar de forma muy gráfica y sencilla la estrategia de la empresa. (p. 16).

En concordancia con los autores, la estrategia en el balanced scorecard es la hoja de ruta, la cual debe ser diseñada y verificada antes de ser puesta en marcha. La estrategia elegida debe integrar a todos los colaboradores sin importar el nivel organizacional, estableciendo canales de comunicación efectivos; de esta manera se conseguirán los objetivos trazados por la entidad.

Objetivos estratégicos

Kaplan y Norton (2004) citados por Morales y Pinilla (2007) mencionaron:

Los objetivos estratégicos dentro del BSC son logros intermedios que sirven para conseguir logros superiores que están sistemáticamente vinculados con la visión de la empresa. Los objetivos estratégicos están concatenados dentro de una estructura llamada el causa-efecto (mapa estratégico), la cual los articula sistemáticamente a lo largo de las diferentes perspectivas. El primer paso para aterrizar la estrategia es el causa-efecto. (p. 85).

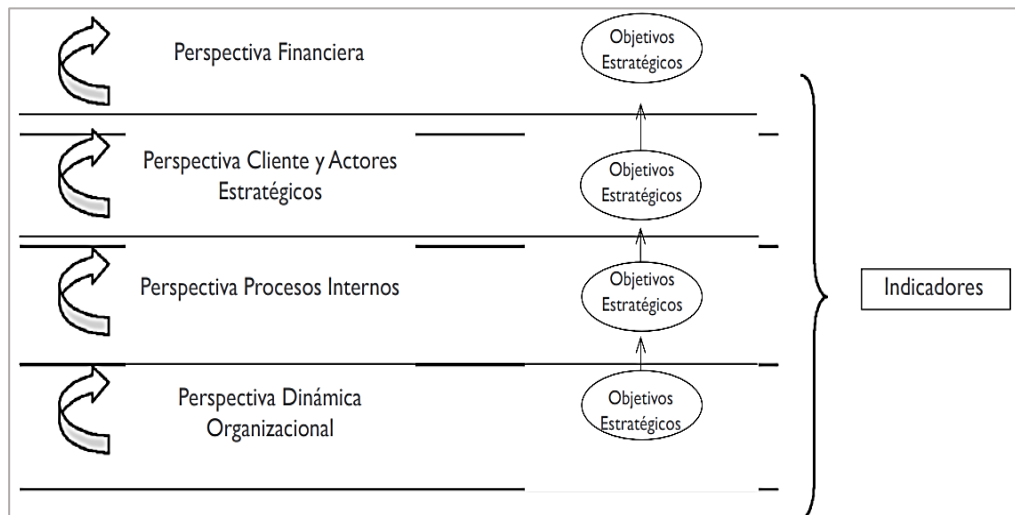


Figura 1. Causa y efecto general del balanced scorecard.

El causa y efecto al que se hace referencia consiste en sistematizar los objetivos estratégicos en base a las 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. Dichos objetivos originarán efectos, los cuales serán los resultados que se medirán a través de indicadores previamente seleccionados por la entidad.

Mapa estratégico

Chambergo (2018) sostuvo que:

El mapa estratégico apunta a maximizar la creación de valor, es decir, la satisfacción del inversionista mediante la entrega de dividendos productos de una inversión realizada en la empresa; para cuyo efecto, mejorar la competencia y mejorar el ambiente de trabajo tendrá como consecuencia incrementar la efectividad del personal, que a su vez implica conocer la necesidad de nuestros clientes mediante un mejor servicio, estas acciones generan confianza a nuestros clientes, y esta fidelización nos permitirá maximizar la creación de valor en favor de nuestros inversionistas. (p. 637).

En ese mismo contexto, Conexión Esan (2017) enfatiza que: “El mapa estratégico representa la relación de causa-efecto que hay entre los objetivos trazados y los temas estratégicos” (párr. 3). Asimismo, Sapiain (2014) menciona que: “Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización y proveen un lenguaje para describir la estrategia” (p. 212).

De acuerdo a lo expuesto previamente por los autores, el mapa estratégico es aquel instrumento que muestra la conexión entre los objetivos, en donde el cumplimiento de uno apoya el logro del siguiente, es decir, una relación causa y efecto. Como consecuencia, se creará mayor valor en la empresa y se maximizará las utilidades para los socios o accionistas de la compañía. Al mismo tiempo, el mapa estratégico muestra una visión global de la estrategia describiéndolo por medio de un gráfico de manera coherente, lo que permite ordenar las metas de la empresa de forma resumida.

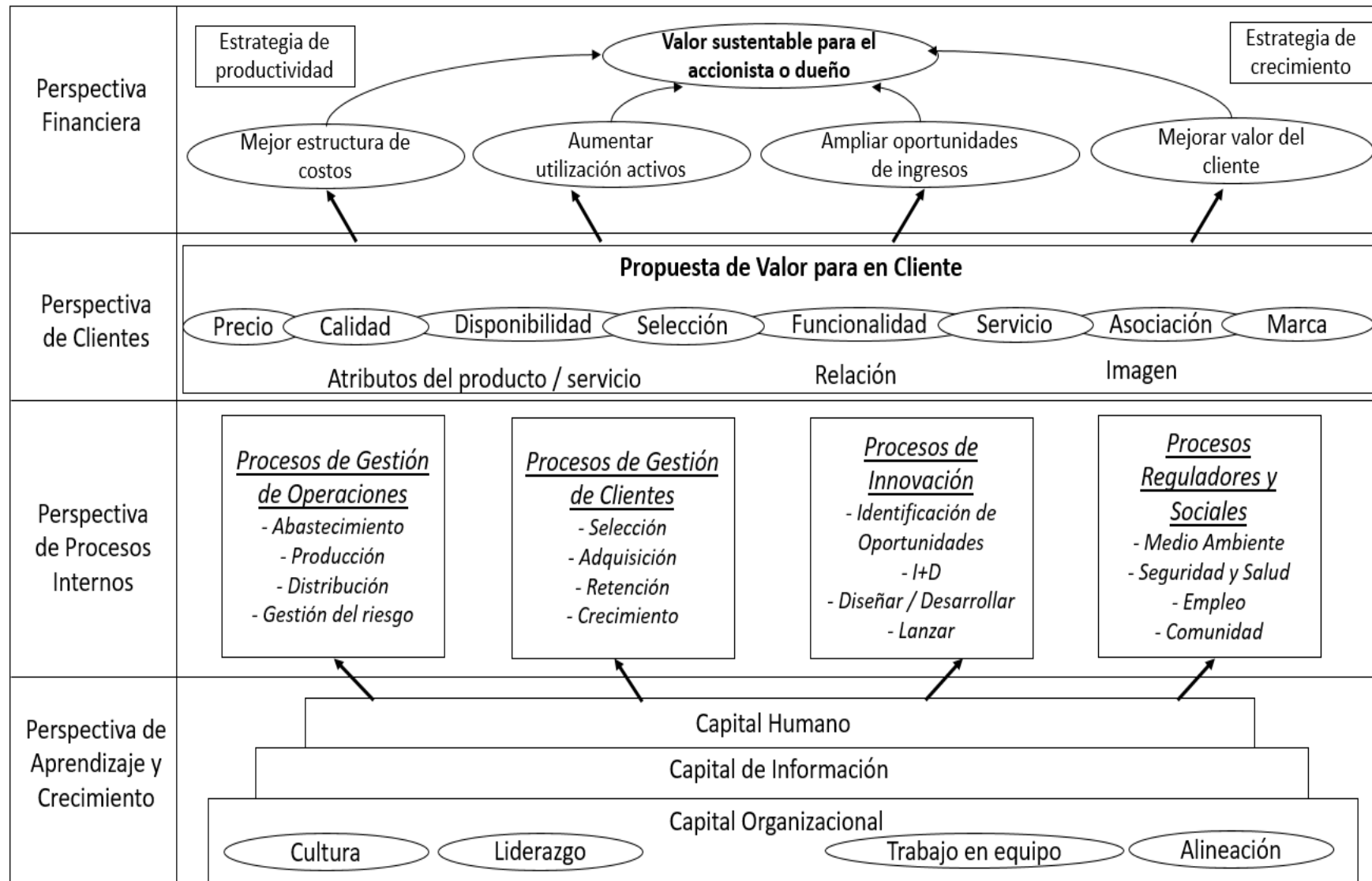


Figura 2. Modelo general de mapa estratégico. Adaptado de *Mapas estratégicos*.

Como se puede observar, el mapa estratégico describe gráficamente la estrategia de la empresa, en el cual los objetivos de la parte inferior impulsan el éxito de los que se encuentran en la parte superior. Cabe indicar que el mapa estratégico en la figura es genérico y se tiene la posibilidad de variaciones, ya que, depende mucho la realidad de la organización y de lo que quiere lograr. En conclusión, el mapa estratégico es un instrumento de comunicación muy útil para mejorar los procesos y el funcionamiento de una organización, de tal manera que se identifiquen y corrijan deficiencias.

Perspectivas del balanced scorecard

Amo (2010) mencionó que:

Las perspectivas del balanced scorecard nos permiten describir la estrategia, proporcionando un lenguaje que los equipos directivos pueden usar para dirigir y establecer prioridades, estableciendo un equilibrio entre los objetivos a corto y a largo plazo, entre los resultados deseados y sus inductores de actuación. (p. 22).

De igual forma, Morales y Pinilla (2007) mencionaron que: “Las perspectivas son las diferentes maneras de ver el negocio, las cuales sirven de base para clasificar los objetivos estratégicos” (p. 85). El modelo del balanced scorecard organiza los objetivos de acuerdo a cuatro perspectivas de carácter general consideradas como suficientes y válidas, las cuales son:

Perspectiva financiera

Kaplan y Norton (2000) señalan que:

El BSC mantiene a la perspectiva financiera como el objetivo final para las empresas que buscan maximizar las utilidades. Los indicadores de desempeño financiero indican si la estrategia de la empresa, incluyendo su implementación y ejecución, contribuyen a la mejora de los resultados financieros. (p. 67).

Gan y Triginé (2012) nos indican: “Una organización trata de examinar sus resultados económicos utilizando la perspectiva financiera para maximizar los beneficios del negocio. Los objetivos en esta perspectiva deben ser determinados en la dirección de asegurar fondos continuos en la organización” (p. 465). Del mismo modo, los autores Morales y Pinilla (2007) mencionan que la perspectiva financiera: “Involucra los resultados financieros que quieren obtener los accionistas” (p. 85).

De lo expuesto anteriormente, se destaca que en la perspectiva financiera se encontrarán los objetivos a largo plazo que buscan contribuir con la mejora de la situación financiera de la empresa por medio de la generación de mayores ingresos y la minimización de gastos, logrando el cumplimiento de la maximización de productividad y rentabilidad. Los objetivos no financieros deberán encontrarse muy bien integrados y equilibrados para la consecución de los objetivos de esta perspectiva.

Alverio (2011) expresó: “Ésta tiene como finalidad u objetivo, dar respuesta a todas las expectativas de los accionistas. Su orientación está centrada en la creación de valor para los accionistas, con altos índices rentables y garantes de desarrollo y mantenimiento del negocio” (p. 9).

Dávila (1999) menciona:

La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad. (p. 39).

Según manifiestan los autores, a través de la perspectiva financiera se podrá aumentar el valor en la organización convirtiéndola económicamente más rentable, logrando cumplir las exigencias de los accionistas, principalmente la maximización de su inversión. La creación de valor se determinará a través de

la medición y comparación de los resultados con respecto a los objetivos previstos, por medio de indicadores muy bien definidos y alineados con la estrategia. Lo expuesto anteriormente, permite concluir que, los ejecutivos desempeñan un rol importante en la creación de valor en las organizaciones, es por ello que, la implementación de objetivos exige compromiso y participación tanto de líderes y colaboradores.

Perspectiva de clientes

Artemio y Martínez (2012) señalaron que:

La perspectiva del cliente define la proposición de valor para los clientes - objetivo. Esto supone contestar a la siguiente pregunta genérica: para alcanzar nuestros objetivos financieros, ¿Cómo debemos aparecer ante nuestros clientes? Pero no solo debemos dar respuesta a la pregunta genérica sino que debemos ser capaces de determinar a qué mercados nos dirigimos, cuáles son nuestros clientes objetivos y cómo vamos a competir. (p. 254).

Niven (2000) sostuvo que: “Al elegir las medidas que formarán parte de la perspectiva del cliente dentro del cuadro de mando, las empresas deben responder a dos preguntas fundamentales: ¿Quiénes son nuestros clientes? y ¿Cuál es nuestra proposición de valor al servirlos?” (p. 38).

Como mencionan los autores, es fundamental que las empresas identifiquen el segmento de clientes y comprendan las necesidades que tienen, puesto que, son la principal fuente de ingresos. En base a ello, la perspectiva del cliente permite que las empresas transformen su visión y su estrategia en objetivos concretos enfocados en sus clientes existentes y potenciales. Además, esta perspectiva equilibra indicadores que engloba objetivos de satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad del segmento identificado.

Gan y Triginé (2012) expresan:

El buen servicio al cliente es la base para poder permanecer, competir y diferenciarse en un mercado. Los clientes esperan productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su rendimiento sea el convenido. Enfocar la organización desde la perspectiva del cliente supone analizar cómo los clientes perciben el valor ofertado. Los objetivos deben definir con claridad; por tanto, cómo los clientes perciben la propuesta de productos / servicio, y en qué medida esa percepción se proyectará sobre los resultados financieros que se esperan. (p. 465).

Dávila (1999) menciona que:

La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Por ejemplo, si una empresa sigue una estrategia de costes es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia. (p. 39).

Según lo expuesto por los autores, se puede deducir que las empresas deben diseñar una propuesta de valor diferenciada para alcanzar sus objetivos establecidos que logren superar las expectativas de los clientes. De esta manera, establecer una diferenciación del producto o servicio brindado, alineado a la preferencia de los mismos, crea un valor añadido que permitirá una ventaja frente los competidores, que incluye la captación de clientes y la generación de mayores ingresos.

Perspectiva de procesos

Amo (2010) expresó que:

Para poder aportar valor a nuestros clientes, es necesario ser excelente en aquellos procesos que permitan a la organización cubrir las necesidades de sus clientes, en función de su estrategia de competencia y propuesta de valor. Esta perspectiva identifica aquellos procesos que se espera tengan un fuerte impacto en la consecución de la estrategia. En esta perspectiva, enmarcaremos los objetivos de proceso que juntamente con los de aprendizaje e innovación nos facilitarán la consecución de los objetivos de cliente y financieros. (p. 25).

Dávila (1999) mencionó:

La perspectiva interna recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto. En el caso de la empresa que compite en coste, posiblemente los indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos sean importantes. El éxito en estas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva del cliente, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre las rúbricas de gasto. (p. 39).

Pérez (2015) revela que:

En esta categoría se deben identificar los objetivos estratégicos que están relacionados directamente con los procesos clave de la organización de los cuales depende cubrir las expectativas tanto de accionistas como de los clientes (...). En particular en este rubro del cuadro de mando es importante que esté adecuado y diseñado según las operaciones de la empresa y que se desarrolle tomando como punto de partida la cadena de valor sobre el cual se basan las actividades de la empresa. (párr. 18).

En la perspectiva de procesos internos, la empresa se encamina a mejorar e innovar aquellos procedimientos que ayudarán a conseguir los objetivos planteados en la perspectiva de clientes y accionistas. La detección de necesidades y posibles problemas que se presenten en los procesos de la empresa, podrán ser identificados por medio de la herramienta de cadena de valor, de manera que, la información obtenida ayude a estructurar las estrategias, objetivos e indicadores que logren una propuesta de valor a los clientes y que generen satisfacción en los accionistas. De igual manera, los indicadores de esta perspectiva brindarán información acerca de los procesos internos de la compañía que apoyarán a la toma de decisiones gerenciales, para alcanzar mayor eficiencia y eficacia en dichos procesos.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Amo (2010) define que:

La consecución de los objetivos de proceso depende de la capacidad de invocar, desarrollar, construir y mantener los recursos y las infraestructuras básicas de la organización, como por ejemplo: el capital humano, la tecnología, la estructura organizativa, las alianzas operativas o de negocio, las marcas, la investigación, etc. Esta perspectiva, también denominada de infraestructuras, identifica los activos intangibles críticos para la consecución de la estrategia deben estar agrupados y alineados con los objetivos de proceso. (p. 25).

Alvez, Ferraz, Chiari, Ofenhjem y Goncalvez (2014) afirman que “La perspectiva de aprendizaje corresponde a la capacidad de la empresa de mantener su capital intelectual con un elevado grado de motivación, satisfacción y productividad” (p. 91). Además, Kaplan y Norton (1997) citados por Alvez, et al. (2014) declaran que “Se pueden implementar en esta perspectiva, medidas que controlen el funcionamiento de la infraestructura de la empresa. Se puede concebir tres categorías: capacidades de los funcionarios; capacidad de los sistemas de información y motivación, y empowerment y alineación” (p. 92).

Tal como mencionan los autores, la perspectiva de aprendizaje e innovación busca optimizar tanto las capacidades individuales de los colaboradores como las capacidades organizativas de la entidad. Estos objetivos sirven como motor de desempeño de las empresas y como vías para la consecución de objetivos establecidos en las perspectivas de procesos internos, clientes y financiera.

Afirmando lo que mencionan los autores Kaplan y Norton para la construcción de esta perspectiva, es importante considerar la aplicación de la técnica del empowerment para lograr que los empleados se encuentren motivados y sean autónomos, al mismo tiempo, es clave que cada uno de ellos conozca totalmente los procesos internos de la empresa para mejorar la productividad. Finalmente, el sistema de información con el que cuente la empresa deberá ser eficiente para disponer de información oportuna y precisa sobre los clientes, los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones.

Gan y Triginé (2012) mencionan “La perspectiva de aprendizaje e innovación del CMI atiende a las competencias y recursos necesarios para concretar la perspectiva definida en los procesos internos” (p. 466). Asimismo, Pérez (2015) fundamenta que: “La perspectiva de formación o aprendizaje es una guía que sirve para identificar las metas que tiene la empresa en relación a la capacitación y entrenamiento de sus colaboradores, se busca alinear estos esfuerzos a los objetivos globales” (párr. 6).

De acuerdo a lo expuesto por los autores en el párrafo anterior, afirman que la perspectiva de aprendizaje e innovación identifica qué habilidades y conocimientos requieren para su posterior capacitación y entrenamiento para el buen desempeño laboral y el cumplimiento de lo establecido en la perspectiva de los procesos internos. El capital intelectual se complementará con el capital tangible de la empresa que garantice un óptimo desempeño organizacional.

Indicadores

Romero (2015) mencionó que: “Los indicadores o KPI (Key Performance Indicators) muestran el estado de unas determinadas variables elegidas, su evolución, o el nivel de desempeño de un proceso, proporcionando una visión general del estado de nuestra organización” (p. 24).

El autor menciona que mediante los indicadores los gerentes tendrán un panorama de la situación actual de la empresa, la cual podrá ser contrastada con los objetivos planteados y el cumplimiento de ellos. Cada uno de los indicadores cuantificará los resultados de las acciones que se llevaron a cabo, según las metas de las 4 perspectivas del balanced scorecard, y a partir de la información generada se lograrán tomar decisiones correctivas.

Tabla 2

Principales indicadores del balanced scorecard.

Indicadores financieros
Perspectiva financiera
Indicadores de ventas.
Indicadores de liquidez.
Indicadores de endeudamiento.
Ampliaciones de capital.
Perspectiva de clientes
Fidelidad del cliente.
Satisfacción del cliente.
La imagen que tienen los clientes de la empresa.
Publicidad de nuevos productos.
Perspectiva de procesos internos
Calidad del producto.
Coste del producto.
Tiempos de entrega.
Eficiencia de los procesos.
Perspectiva de aprendizaje y desarrollo
Motivación laboral.
Satisfacción y productividad.
Salarios e incentivos.
Capacidad de trabajar en equipo.

Nota: Indicadores que forman parte del balanced scorecard según las perspectivas.

Según la tabla 2, se verifica que el modelo del balanced scorecard cuenta con indicadores de acuerdo a cada perspectiva, las cuales permiten la medición de los resultados de las estrategias implementadas y la consecución de los objetivos previamente planteados en beneficio de las entidades que aplicarán el modelo.

2.2.2. Rentabilidad

Incidencia de la rentabilidad

León y Varela (2011) argumentan:

El crecimiento económico de un negocio va a depender de su capacidad financiera para cubrir los gastos de operación, los niveles exigibles de deuda y la inversión en proyectos que permitan mejorar la capacidad productiva de los activos. Las razones financieras tienen un papel fundamental en el análisis del comportamiento en la rentabilidad. Estas constituyen indicadores que permiten identificar dentro de la estructura financiera del negocio las áreas de fortaleza y vulnerabilidad. (p. 532).

Toda la gama de indicadores financieros se resume en las siguientes cuatro categorías:

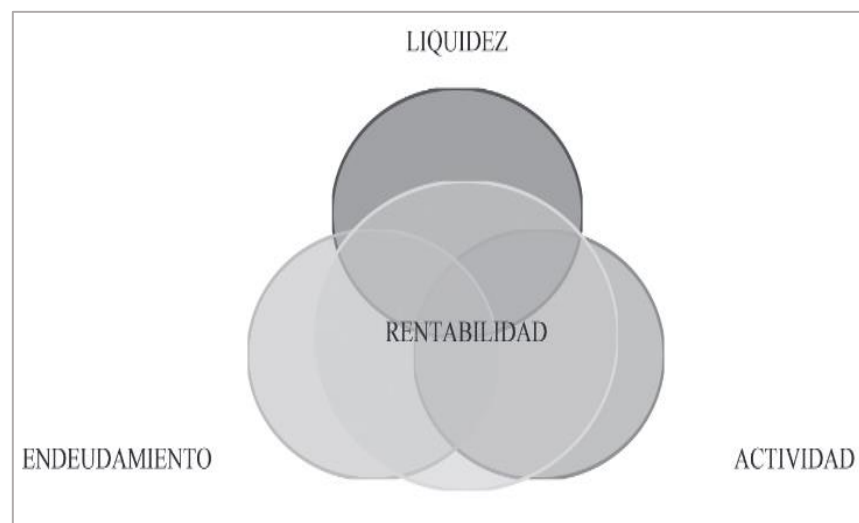


Figura 3. Gama de indicadores financieros. Adaptado de *Revista Ciencias Económicas*, 2011.

En la figura 3, se observa aquellos indicadores financieros en el cual destacan las razones de rentabilidad, pues representan un pilar fundamental para el apoyo en la toma de decisiones estratégicas.

Definición de rentabilidad

Díaz (2012) mencionó: “Podemos definir la rentabilidad como la capacidad de la empresa para generar beneficios que redundan en futuras inversiones, inferiores deudas, más producción, más ventas, más beneficios, mayor crecimiento” (p. 52).

Además, Van y Wachowicz (2002) agregan que: “La rentabilidad va de la mano con el riesgo (es decir, existe una correlación entre el riesgo y el rendimiento). Si se busca una mayor rentabilidad es necesario esperar más riesgos” (p. 213).

Gitman y Zutter (2014) manifestaron que:

La rentabilidad es relación entre los ingresos y los costos generados por el uso de los activos de la compañía (tanto corrientes como fijos) en actividades productivas. Las utilidades de una empresa pueden aumentar: 1. al incrementar los ingresos, o 2. al disminuir los costos. (p. 544).

De acuerdo a lo expuesto previamente por los autores, se hace referencia que la rentabilidad es la capacidad para generar ganancias, utilidades o beneficios, es decir, va de acuerdo al potencial que las empresas tienen para generar mayores ingresos que egresos. Por otro lado, añaden que si una empresa obtiene un aumento en su capital de trabajo se contaría con un menor riesgo, ello debido a una mayor cantidad de activos corrientes sobre sus activos totales otorgándoles mayor capacidad de pago. No obstante, el escenario se torna distinto, si la empresa se ve afectada por una disminución de los activos no corrientes, la rentabilidad no sería la esperada, puesto que la empresa no contaría con suficientes activos fijos para la operatividad y generación de ventas.

Zamora (2008) agregó que:

La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades. Estas utilidades a su vez son la conclusión de una administración competente, una planeación integral de costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades. (p. 57).

De lo expuesto anteriormente, se destaca que la rentabilidad se basa en la eficiencia operativa de la empresa, en el cual existen dos tipos de rentabilidad; la que se encuentra relacionada con el volumen de ventas y la que se encuentra relacionada con la inversión. Para lograr la rentabilidad deseada, la gerencia deberá tener una gestión eficiente y un plan enfocado en los costos y gastos que contribuya a lograr los objetivos planteados, es decir a la maximización de utilidades.

Ratios de rentabilidad

Desde el punto de vista del Instituto el Pacífico (2014):

Los ratios de rentabilidad son razones que evalúan o miden la capacidad de la empresa para generar utilidades, a través de los recursos que emplea, sean estos propios o ajenos, y, por otro lado, la eficiencia de sus operaciones en un determinado periodo. (p. 35).

Rentabilidad bruta

Wild, Sabramanyam y Halsey (2007) plantearon que:

La rentabilidad bruta (o margen bruto) se mide como ingresos menos costo de las ventas. Con frecuencia se declara como un porcentaje

(porcentaje de utilidad bruta), que se calcula como la utilidad bruta dividida entre las ventas. La rentabilidad bruta, o porcentaje de utilidad bruta, es una medición clave del desempeño. Todos los demás costos deben cubrirse con la utilidad bruta, y el ingreso devengado es el saldo que queda después de cubrir estos costos. (p. 431).

León y Varela (2011) mencionan que:

La magnitud de la utilidad bruta depende de la importancia relativa del costo de ventas con relación a las ventas netas. Un incremento en el costo de ventas (por ejemplo, en el costo de la mano de obra directa) incide en el margen de utilidad bruta. (p. 537).

De acuerdo con los autores, la rentabilidad bruta es un índice que sirve para darnos cuenta si un negocio es rentable, mide la diferencia entre los ingresos que una empresa logra obtener por los bienes o servicios ofrecidos, y los costos que se encuentran involucrados directamente con la venta de bienes o servicios, en donde encontramos el costo de mano de obra directa, los costos de producción y los costos indirectos de fabricación. Todos ellos deberán ser administrados y controlados eficientemente para que influyan de manera positiva en la utilidad bruta de la empresa.

La rentabilidad bruta se determina por medio de la siguiente fórmula:

Tabla 3

Análisis de la rentabilidad bruta.

Ratio financiero	Fórmula
Rendimiento bruto	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$

Rentabilidad operativa

Gitman y Zutter (2012) definieron que:

El margen de utilidad operativa mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos, excluyendo los intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Representa las “utilidades puras” ganadas por cada dólar de venta. La utilidad operativa es “pura” porque mide solo la utilidad ganada en las operaciones e ignora los intereses, los impuestos y los dividendos de acciones preferentes. Es preferible un margen de utilidad operativa alto. (p. 75).

León y Varela (2011) expresan que: “La utilidad de operación es el resultado de deducir a la utilidad bruta los gastos de operación (administración y ventas)” (p. 537).

Según manifiestan los autores, la rentabilidad operativa está influenciada por los gastos operacionales, es decir los de administración y ventas. Estos gastos se presentan en la empresa cuando se realiza la adquisición de suministros, servicios básicos, gastos del personal, entre otros.

Sin embargo, se deberá tener en cuenta el giro del negocio de la empresa e identificar cuáles son aquellos gastos que no se relacionan directamente con la generación de ingresos o prestación de los servicios; y así designar correctamente cuales son los costos y gastos operativos de la entidad. Con ello, se logrará obtener información fidedigna que apoye el conocimiento de la gerencia sobre el control y administración de los gastos de la empresa y la rentabilidad operativa que se alcanza en un periodo de tiempo.

La rentabilidad operativa se determina por medio de la siguiente fórmula:

Tabla 4

Análisis de la rentabilidad operativa.

Ratio financiero	Fórmula
Rentabilidad operativa	$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas netas}}$

Rentabilidad neta

Herz (2013) sostuvo que: “La rentabilidad neta mide qué porcentaje de ganancia queda de cada unidad monetaria vendida, después de haberse cubierto los costos y gastos de la empresa” (p. 223).

De igual forma, el autor Baena (2010) dio a conocer que:

El margen de utilidad neta mide la rentabilidad de la empresa después de realizar la apropiación de los impuestos o carga contributiva del Estado, y de todas las demás actividades de la empresa, independiente de si corresponden al desarrollo de su objeto social. (p. 187).

León y Varela (2011) mencionan que:

El margen de utilidad neta constituye la ganancia porcentual final que obtiene una empresa de sus ventas. Para generar este resultado final participan la utilidad bruta, la utilidad de operación y la incidencia de los gastos financieros (incluidos en el rubro de otros ingresos y gastos) y el impuesto sobre la Renta. (p. 537).

De acuerdo a lo mencionado por los autores, la rentabilidad neta da a conocer los beneficios que la empresa ha obtenido de sus ventas, luego de deducir todos los costos, gastos administrativos, gastos de ventas, gastos financieros y la obligación que se tiene con el estado, es decir, el impuesto a la renta. Bajo la rentabilidad neta el empresario sabrá cuál es la capacidad de su

negocio para generar suficientes ganancias. Aquí se incorporan en la deducción todos los desembolsos de dinero en los que incurre la entidad, logrando obtener un índice más exacto.

La rentabilidad neta determina por medio de la siguiente fórmula:

Tabla 5

Análisis de la rentabilidad neta.

Ratio financiero	Fórmula
Rentabilidad neta	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$

2.3. Definición conceptual de la terminología empleada

Balanced scorecard

Es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

Indicadores financieros

Son herramientas que se diseñan utilizando la información financiera de la empresa y son necesarias para medir la estabilidad, la capacidad de endeudamiento, la capacidad de generar liquidez, los rendimientos y las utilidades de la entidad, a través de la interpretación de las cifras, de los resultados y de la información en general.

Indicadores no financieros

Son un sistema de medición del desempeño de los procesos (humanos, operacionales y administrativos) que hacen parte de la estructura organizacional, que permiten gestionar las variables claves para la toma de decisiones.

Estrategia empresarial

Es la manera en que una organización define cómo creará valor. Se trata del qué hacer y cómo hacerlo.

Objetivos estratégicos

Son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un periodo determinado de tiempo. Podría decirse que los objetivos son los que determinan qué es lo realmente importante en su estrategia organizacional.

Mapa estratégico

Un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard o cuadro de mando integral: financiera, del cliente, de los procesos; y por último, de aprendizaje y crecimiento.

Alineamiento estratégico

Es lograr que los colaboradores de los diferentes niveles jerárquicos, los procesos que se realicen, la estructura organizacional y la tecnología se mantengan focalizados sistemáticamente en el cumplimiento de la visión, misión, objetivos y estrategias de la empresa.

Perspectivas

Son áreas de actuación del CMI enfocadas a un determinado ámbito de la organización. Ayudan a organizar los objetivos estratégicos y aglutinarlos en función de aquellos elementos sobre los que se fijan una meta.

Creación de valor

Conjunto de actividades que aumentan el valor para los accionistas, incrementando la rentabilidad sobre el capital invertido, así como el valor de los bienes o el de los servicios para los consumidores.

Rentabilidad

Condición de rentable y la capacidad de generar renta (beneficio, ganancia, provecho, utilidad). La rentabilidad, por lo tanto, está asociada a la obtención de ganancias a partir de una cierta inversión.

Ingresos

Los ingresos son los elementos tanto monetarios como no monetarios que se acumulan y que generan como consecuencia un círculo de consumo-ganancia.

Gastos

Gasto es la utilización o consumo de un bien o servicio a cambio de una contraprestación, se suele realizar mediante una cantidad saliente de dinero. También se denomina egreso.

Utilidad

La utilidad es la medida de satisfacción por la cual los individuos valoran la elección de determinados bienes o servicios. En su concepto más amplio, nos

referimos a la utilidad como el interés o provecho que es obtenido del disfrute o uso de un bien o servicio en particular.

Rendimiento

La idea rendimiento refiere a la proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue. El beneficio o el provecho que brinda algo o alguien también se conocen como rendimiento.

Accionistas

Un accionista es una persona que posee una o varias acciones en una empresa. Los accionistas también suelen recibir el nombre de inversores, ya que el hecho de comprar una acción supone una inversión (un desembolso de capital) en la compañía.

Clientes

Un cliente es tanto para los negocios y el marketing como para la informática un individuo, sujeto o entidad que accede a recursos, productos o servicios brindados por otra.

Procesos

Conjunto de actividades que se realizan por una persona o más con el fin de conseguir los objetivos de gestión. Para que una organización sea productiva y rentable, los procesos deben ser eficientes. El objetivo es mejorar de forma continua la productividad de los procesos.

Personal

Persona física que presta sus servicios subordinados a otra institución, o persona u empresa, obteniendo una retribución a cambio de su fuerza de trabajo.

Inversión

El término inversión se refiere al acto de postergar el beneficio inmediato del bien invertido por la promesa de un beneficio futuro más o menos probable. Una inversión es una cantidad limitada de dinero que se pone a disposición de terceros, de una empresa o de un conjunto de acciones, con la finalidad de que se incremente con las ganancias que genere ese proyecto empresarial.

Misión

La misión de una empresa es el motivo por el que existe dicha empresa, su razón de ser. Indica la actividad que realiza la empresa. Suele plasmarse en una declaración escrita (una frase o un párrafo) que refleja la razón de ser de la empresa.

Visión

La visión de una empresa describe el objetivo que espera lograr en un futuro. Se trata de la expectativa ideal de lo que quiere alcanzar la organización, indicando además cómo planea conseguir sus metas.

Metas

Una meta es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos. De manera general, se identifica con los objetivos o propósitos que una persona o una organización se marca.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo explicativa, la cual es definida por Bernal (2010) quien indicó que: “La investigación explicativa plantea como objetivos estudiar el porqué de las cosas, los hechos, los fenómenos o las situaciones y analiza las causas y efectos de la relación entre variables”. (p. 115). De acuerdo a lo mencionado por el autor, el propósito de la investigación es explicar las causas del inadecuado uso del balanced scorecard que incide en la rentabilidad de la empresa.

Además, presenta un enfoque mixto también definido por Hernández, Fernández y Baptista (2014) como:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p. 534).

3.1.2. Diseño de investigación

Behar (2008) expresó que: “En el estudio no experimental el investigador observa los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo” (p. 19). De ello se puede afirmar que la presente investigación es de diseño no experimental, pues tanto la variable balanced scorecard y rentabilidad no se someten a alguna manipulación.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

Fracica (1998) citado por Bernal (2010) indicó que: “La población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (p. 160). En la presente investigación la población está integrada por 15 individuos que trabajan en la empresa Aguilar Pajuelo Consulting, quienes se encuentran distribuidos en diferentes áreas de la siguiente manera:

Tabla 6

Distribución de la población de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting

Áreas	Número de trabajadores
Gerencia	1
Comercial	4
Legal	2
Contable - Financiera	5
Recursos humanos	4
Total	15

3.2.2. Muestra

Hernández et al. (2014) sostuvo que: “La muestra es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p. 175).

Dada la condición de la población pequeña y finita, se tomarán como unidades de estudio e indagación a todos los individuos que la integran. Por consiguiente, en esta investigación de carácter organizacional, no se aplicarán criterios muestrales.

3.3. Hipótesis

Muñoz (2015) afirma que una hipótesis de investigación es una respuesta tentativa que va a dar como resultado la relación entre dos o más variables. Precisamente esta hipótesis, expresa que existe desigualdad o relación entre ciertas variables.

3.3.1. Hipótesis general

El balanced scorecard influye en la rentabilidad de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting del distrito de Santiago de Surco, 2018 – 2019.

3.3.2. Hipótesis específicas

- El balanced scorecard influye en la rentabilidad bruta de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting del distrito de Santiago de Surco, 2018 – 2019.
- El balanced scorecard influye en la rentabilidad operativa de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting del distrito de Santiago de Surco, 2018 – 2019.
- El balanced scorecard influye en la rentabilidad neta de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting del distrito de Santiago de Surco, 2018 – 2019.

3.4. Variables – operacionalización

Tabla 7

Operacionalización de la variable balanced scorecard.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Balanced scorecard	Ferrer (2005) explicó que: El balanced scorecard es una herramienta gerencial que ayuda a la planeación y ejecución de estrategias, y al control de los resultados por medio de indicadores. Estas se encuentran agrupadas en 4 factores importantes para la empresa que son: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y desarrollo. (p. 128).	El balanced scorecard es una herramienta gerencial que ayuda a la planeación y ejecución de estrategias, y al control de los resultados por medio de indicadores. Estas se encuentran agrupadas en 4 factores importantes para la empresa que son: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y desarrollo.	Perspectiva financiera	Ingresos	1
				Gastos	2
				Satisfacción del cliente	3
			Perspectiva del cliente	Precio adecuado y competitivo	4
				Fidelización	5
				Posicionamiento de la marca	6
			Perspectiva de procesos internos	Calidad del servicio	7
				Procesos operativos	8
				Campañas publicitarias	9
				Capacitación	10
			Perspectiva de aprendizaje y desarrollo	Clima organizacional	11
				Satisfacción del empleado	12
				Incentivos	13

Tabla 8

Operacionalización de la variable rentabilidad.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Rentabilidad	Zamora (2008) mencionó que: La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades (p. 57).	La rentabilidad son aquellos beneficios resultados de la eficiencia de las ventas y de las inversiones de una empresa, en un cierto periodo de tiempo. Los indicadores más utilizados que miden la rentabilidad son: rentabilidad bruta, rentabilidad operativa, rentabilidad neta, entre otros.	Rentabilidad bruta	Ventas	1, 2
				Costo de ventas	3
				Utilidad bruta	4
			Rentabilidad operativa	Gastos de administración	5,6
				Gastos de ventas	7, 8
				Utilidad operativa	9
			Rentabilidad neta	Gastos financieros	10
				Impuesto a la renta	11
				Utilidad neta	12, 13

3.5. Métodos y técnicas de investigación

3.5.1. Métodos de investigación

Rodríguez y Pérez (2017) enfatizaron que:

Mediante la deducción se pasa de un conocimiento general a otro menor de nivel de inferioridad. Las generalizaciones son puntos de partida para realizar inferencias mentales y arribar a nuevas conclusiones lógicas para casos particulares. Así, de lo más general, se realizan deducciones lógicas que originan nuevas regularidades, principios y leyes de menor grado de generalidad que las de partida. De esta forma, se reestructura o reajusta el sistema teórico, conceptual o metodológico de la propuesta de solución al problema científico. (p. 11).

De acuerdo a lo señalado por el autor, en el presente estudio se utiliza el método de investigación deductivo, puesto que se parte de conocimientos generales de las variables al análisis de cada una de ellas, con el propósito de extraer información de las dimensiones e indicadores correspondientes.

3.5.2. Técnicas de investigación

Arias (2006) indicó que: “Se define la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 72). En base a ello se puede señalar que la técnica de recolección de datos utilizada en la presente investigación es la encuesta, junto a ello también se empleó el análisis documental.

3.5.3. Instrumentos de investigación

En relación a los instrumentos de investigación, se aplicó un cuestionario conformado por 22 preguntas, a todos los trabajadores de la entidad en estudio,

y se analizaron los Estados Financieros de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting del periodo 2018 - 2019.

Cuestionario

Casas, Repullo y Donado (2003) mencionan:

Documento que recoge de forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta. El objetivo que se persigue con el cuestionario es traducir variables empíricas, sobre las que se desea información, en preguntas concretas capaces de suscitar respuestas fiables, válidas y susceptibles de ser cuantificadas. (p. 532).

Tal como el autor menciona, el cuestionario es un instrumento básico utilizado en la investigación ya que, en gran medida, consiste en una serie de preguntas con el propósito de obtener información y registrar datos necesarios para lograr los objetivos propuestos. Este instrumento permite evaluar personas, procesos y programas de formación. Además como herramienta de medición se utiliza la escala de Likert con cinco opciones, para conocer el grado de conformidad del encuestado.

Tabla 9

Escala de Likert con 5 opciones para la variable balanced scorecard.

Escala de medición	Valores
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Ficha documentaria

Se elabora esta ficha de recolección conformada por la información financiera de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting, con el propósito de aplicar el análisis vertical, horizontal y los ratios financieros, que dará a conocer la influencia del balanced scorecard sobre la rentabilidad de la entidad.

Tabla 10

Ficha documentaria de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting.

Documento	Entregado
RENTABILIDAD	
Estados financieros del ejercicio 2018	
- Estado de resultados	x
- Estado de resultados analíticos	x
Estados financieros del ejercicio 2019	
- Estado de resultados.	x
- Estado de resultados analíticos	x
	x
BALANCED SCORECARD	
Matriz balanced scorecard	x
Mapa estratégico	x
Reporte de indicadores	x

3.6. Análisis estadístico e interpretación de los datos

En la presente investigación se utiliza el SPSS IBM versión 23 para el procesamiento de datos. La información obtenida será analizada y ordenada en tablas y gráficos de acuerdo a cada ítem del cuestionario. Asimismo, se realiza la prueba de normalidad de Shapiro – Wilk ya que la muestra de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting no excede el límite de los 50 encuestados que requiere la prueba. Con respecto a la información financiera, se lleva a cabo el análisis por medio de las hojas de cálculo del programa Microsoft Excel.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1. Análisis de fiabilidad de las variables

4.1.1. Validez de los instrumentos

Parra (2018) menciona que:

Para garantizar la validez se recomienda aplicar un procedimiento llamado juicio de expertos. Consiste en la selección de expertos para que a manera de jueces conceptualicen sobre la relevancia de los ítems o preguntas, la claridad y los posibles sesgos que se pueda originar (...). Los expertos deben conocer el propósito del instrumento y el dominio conceptual del contenido. Ellos luego de recibir copias del instrumento deben conceptualizar si los ítems se incluyen o no en la prueba o si es necesario hacer reformulaciones. (p. 78).

Tomando en cuenta lo mencionado por el autor, se procedió a realizar la validación de los dos instrumentos, cada uno de ellos conformado por 13 ítems, los cuales fueron evaluados por tres expertos en la materia que determinaron lo siguiente:

Tabla 11

Resultados de la validación de los instrumentos.

Expertos	Promedio de valoración	Aplicabilidad
Dr. Edwin Vásquez Mora	82%	Aplicable
Mg. David de la Cruz Montoya	75%	Aplicable
Mg. Lorenzo Mártir Zavaleta Orbegoso	80%	Aplicable

Nota: Calificación obtenida en la validación de instrumentos.

4.1.2. Análisis de fiabilidad

Hernández et al. (2014) mencionaron que: “La confiabilidad es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (p. 200).

Para analizar la confiabilidad de los instrumentos de las variables se tuvo como referencia la siguiente tabla, la cual indica los valores para determinar dicha fiabilidad:

Tabla 12

Criterios de confiabilidad

Criterios de confiabilidad	Valores
No es confiable	-1 a 0
Baja confiabilidad	0.01 a 0.49
Moderada confiabilidad	0.5 a 0.75
Fuerte confiabilidad	0.76 a 0.89
Alta confiabilidad	0.9 a 1

Conforme a los datos expuestos anteriormente, se muestran los resultados de la presente investigación.

Balanced scorecard

Tabla 13

Estadísticas de fiabilidad de la variable independiente.

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,933	13

Se puede observar que el resultado de Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.933, lo cual indica que el instrumento tiene una alta confiabilidad.

Rentabilidad

Tabla 14

Estadísticas de fiabilidad de la variable dependiente.

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,846	13

Se puede observar que el resultado de Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.846, lo cual indica que el instrumento tiene una fuerte confiabilidad.

4.2. Resultados descriptivos de las dimensiones con la variable

Tabla 15

Indicador ingresos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	2	13,3	13,3	13,3
Casi siempre	12	80,0	80,0	93,3
Siempre	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

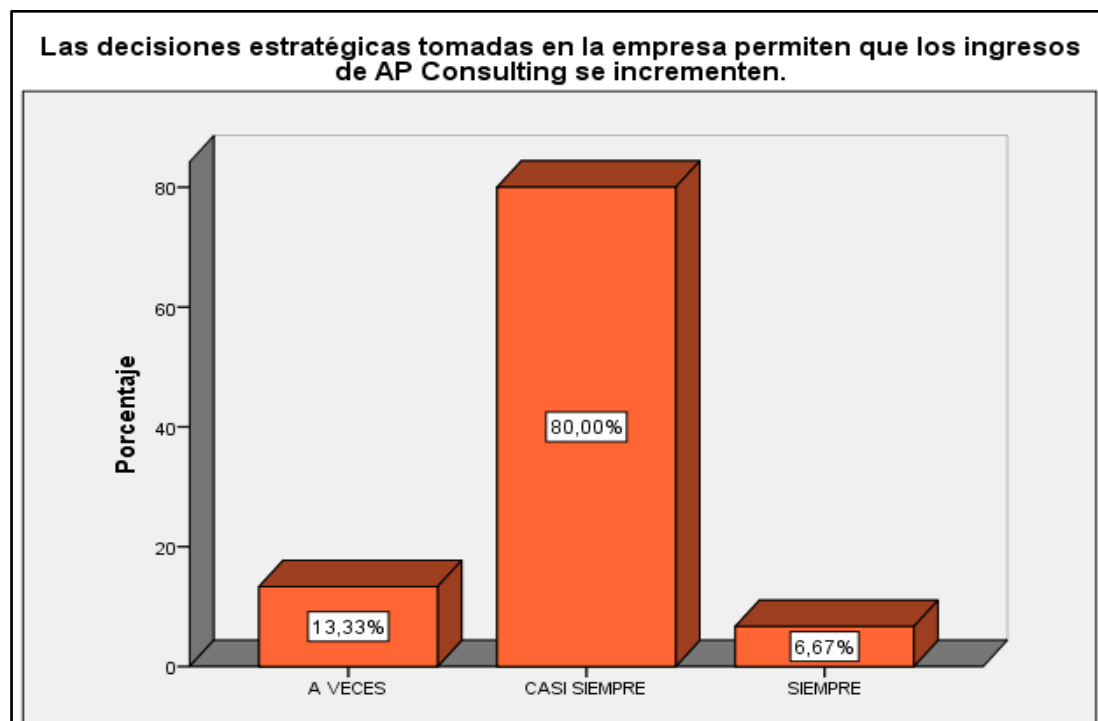


Figura 4: Resultados porcentuales de la dimensión perspectiva financiera (1).

Interpretación

Tal como se observa en la tabla 15, el 80% de los encuestados afirman que casi siempre las decisiones estratégicas tomadas por la alta dirección permiten que los ingresos se incrementen en la empresa Aguilar Pajuelo Consulting, esto se debe a que el personal ve continuamente que la compañía busca estrategias como, por ejemplo, ampliar su cartera de clientes, fidelizarlos, y hacer el buen uso de las nuevas tecnologías enfocados en la publicidad.

Tabla 16

Indicador gastos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	20,0	20,0	20,0
Casi nunca	3	20,0	20,0	40,0
A veces	2	13,3	13,3	13,3
Casi siempre	12	80,0	80,0	93,3
Siempre	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

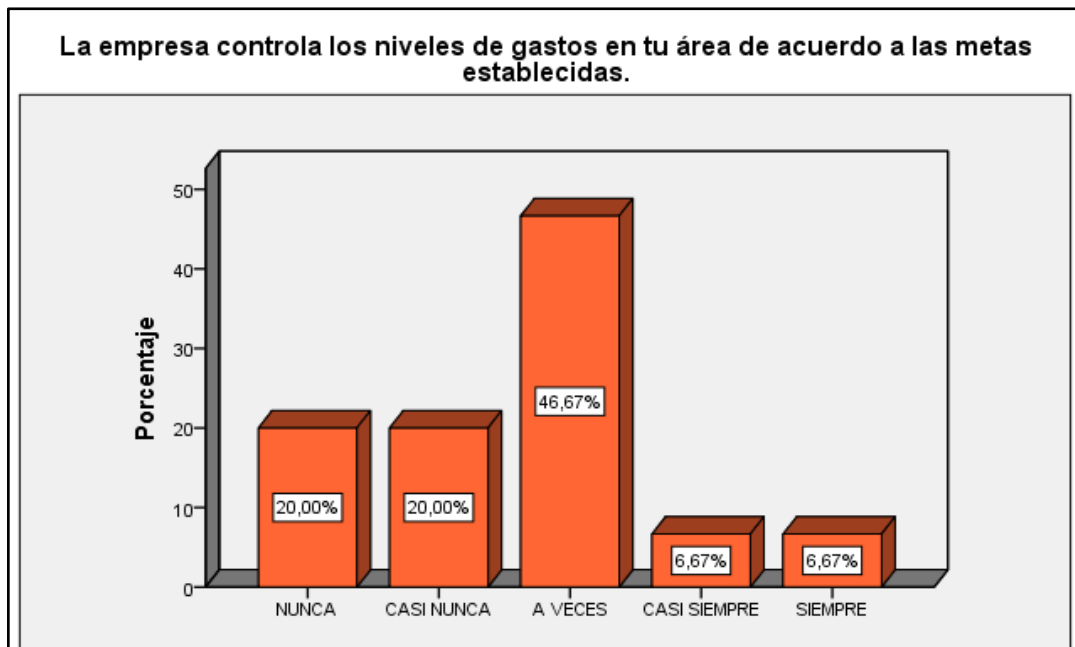


Figura 5. Resultados porcentuales de la dimensión perspectiva financiera (2).

Interpretación

Como se observa en la tabla 16, el 46.7% de los encuestados indican que la empresa solo a veces controla el nivel de los gastos de las áreas empresariales. Por otro lado, los encuestados mencionaron que la empresa nunca y casi nunca controla los niveles de gastos, representados por el 20% cada uno, es por ello que se considera que Aguilar Pajuelo Consulting no gestiona alguna estrategia de reducción de gastos ni realiza un análisis que verifique las tendencias de los gastos en cada área.

Tabla 17

Indicador satisfacción del cliente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	1	6,7	6,7	6,7
Casi siempre	9	60,0	60,0	66,7
Siempre	5	33,3	33,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

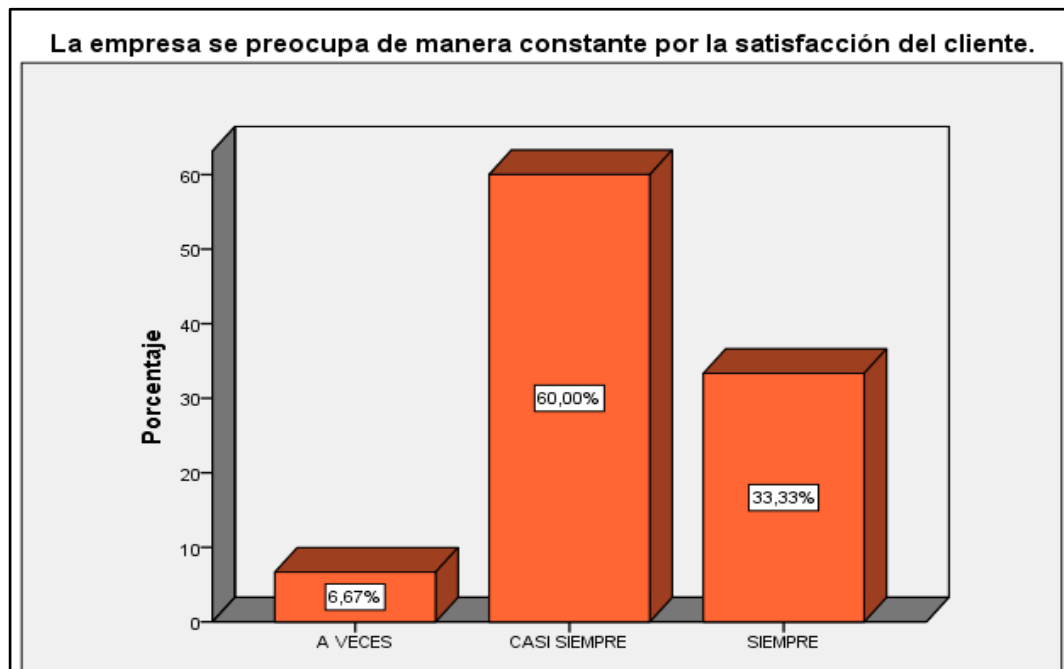


Figura 6. Resultados porcentuales de la dimensión perspectiva de clientes (1).

Interpretación

Según la tabla 17, el 60% de los encuestados nos mencionan que casi siempre la empresa se preocupa por la satisfacción del cliente, partiendo desde su estrategia implantada de acuerdo al modelo balanced scorecard. Asimismo, el 33.3% de los encuestados afirman que para la empresa siempre es importante la satisfacción del cliente, ya que juega un papel vital al momento de generar ingresos. Se identifica que Aguilar Pajuelo Consulting orienta sus objetivos en satisfacer las necesidades de sus clientes transmitiendo a los trabajadores la importancia de dichos objetivos y alineándolos a todos en una misma dirección.

Tabla 18

Indicador precio adecuado y competitivo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	10	66,7	66,7	66,7
Casi siempre	3	20,0	20,0	86,7
Siempre	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

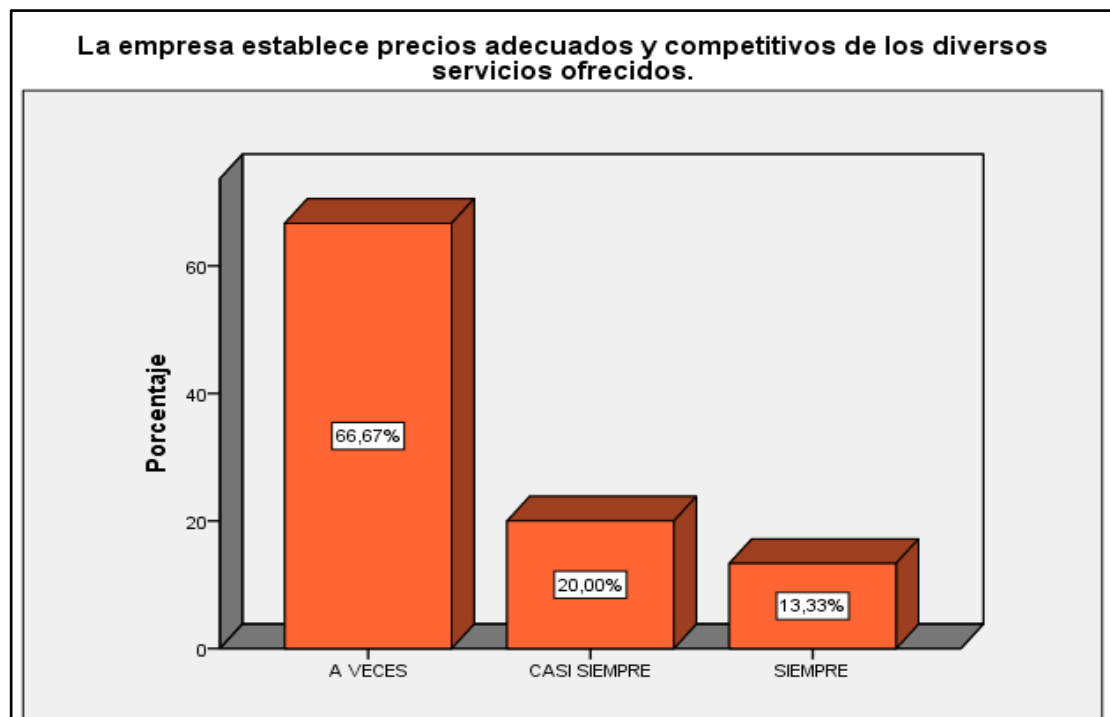


Figura 7. Resultados porcentuales de la dimensión perspectiva de clientes (2).

Interpretación

Tal como se observa en la tabla 18, el 66.7% de los encuestados consideran que la empresa a veces establece precios adecuados y competitivos. A partir de ello vale decir que, Aguilar Pajuelo Consulting debería identificar aquellos costos en los que incurren en los diferentes servicios prestados para que establezca un precio apropiado. Por otro lado, el 20% afirma que siempre se establecen precios adecuados, para ello es importante que la empresa considere el margen de ganancia y el precio que ofrece la competencia.

Tabla 19

Indicador fidelización del cliente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	2	13,3	13,3	13,3
A veces	4	26,7	26,7	40,0
Casi siempre	4	26,7	26,7	66,7
Siempre	5	33,3	33,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

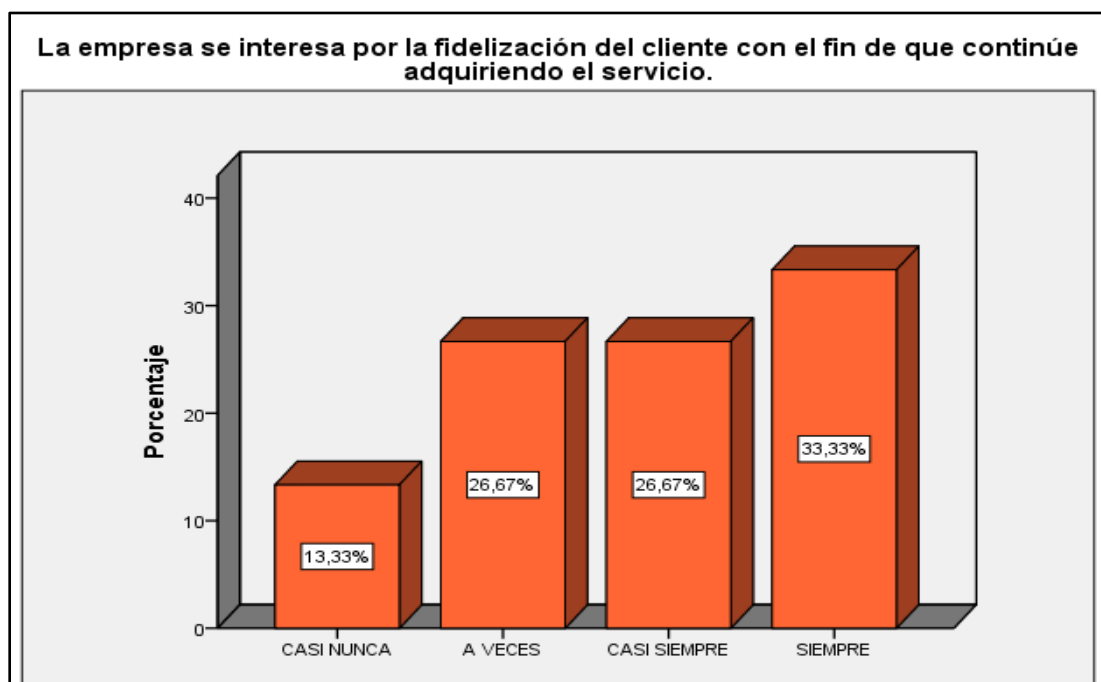


Figura 8. Resultados porcentuales de la dimensión perspectiva de clientes (3).

Interpretación

En la tabla 19, se muestra que el 33.3% de los encuestados consideran que la empresa se preocupa por fidelizar al cliente y con ello consolida que sigan adquiriendo el servicio. Algunos de ellos mencionan que a veces y casi siempre, la empresa se interesa en fidelizar al cliente, representado un 26.7% cada uno. Aguilar Pajuelo Consulting incorpora en sus estrategias la fidelización, lo cual garantiza permanencia de sus clientes e incremento de clientes nuevos, lo que repercute positivamente en la obtención de mayores ingresos.

Tabla 20

Indicador posicionamiento de la marca.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	6	40,0	40,0	40,0
Casi nunca	5	33,3	33,3	73,3
A veces	1	6,7	6,7	80,0
Casi siempre	2	13,3	13,3	93,3
Siempre	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

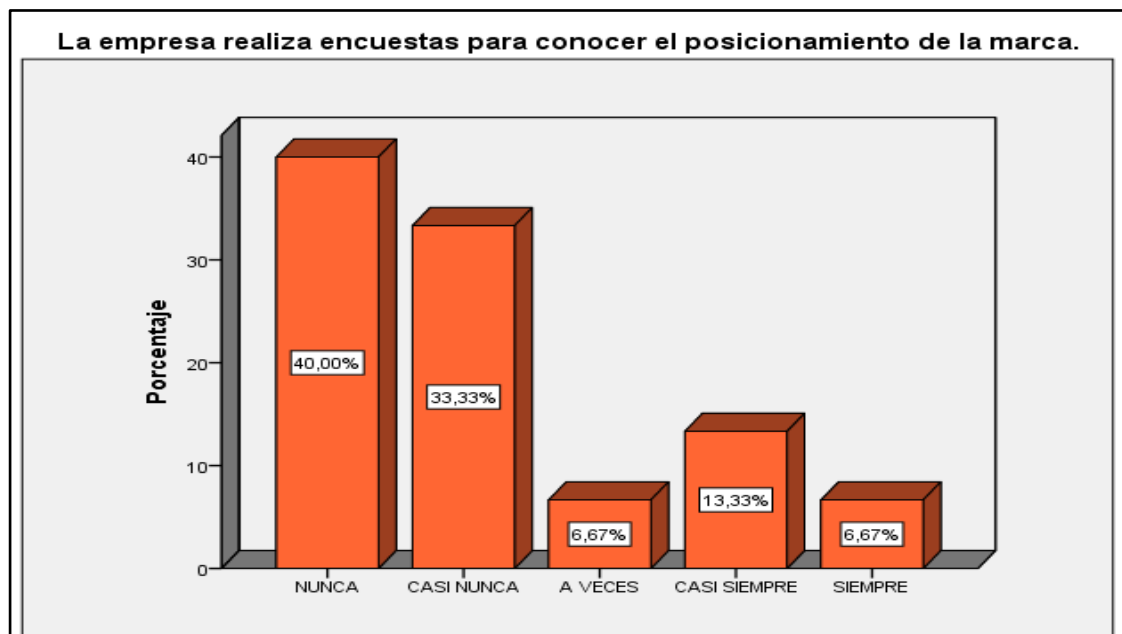


Figura 9. Resultados porcentuales de la dimensión perspectiva de clientes (4).

Interpretación

El 40% indicaron que la empresa nunca realiza encuestas que ayuden a saber cuál es el posicionamiento de la marca. El 33.3% menciona que casi nunca se realizan dichas encuestas, por lo que la empresa no sabe cómo se encuentra frente a su competencia. Se corrobora que la empresa no ha implementado una herramienta que identifique si sus servicios cumplen con las expectativas de los clientes y si ellos prefieren a la marca frente a otras, impidiendo que se diseñen estrategias que les otorgue ventaja competitiva.

Tabla 21

Indicador calidad del servicio.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	8	53,3	53,3	53,3
Casi siempre	6	40,0	40,0	93,3
Siempre	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

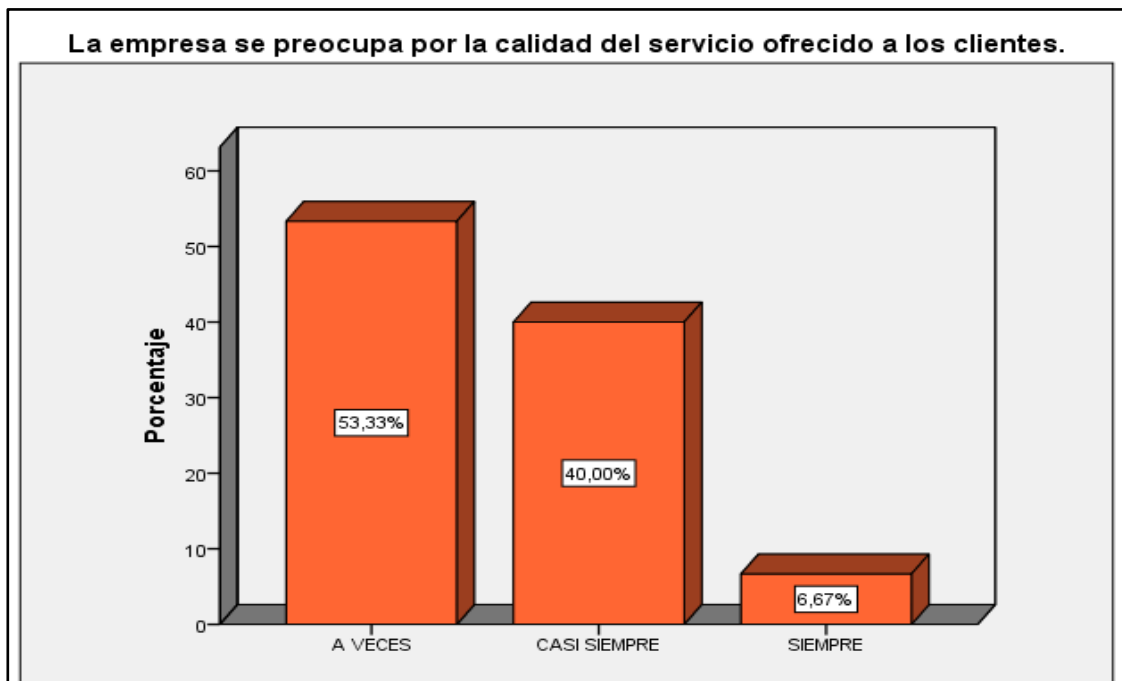


Figura 10. Resultados porcentuales de la dimensión perspectiva de procesos internos (1).

Interpretación

El 53.3% de los encuestados expresa que a veces la empresa se preocupa por la calidad del servicio que ofrece a sus clientes y el 40% nos mencionan que casi siempre. Aguilar Pajuelo Consulting muestra interés en brindar un servicio de calidad; sin embargo, las estrategias necesarias no se encuentran correctamente definidas. Asegurar información relevante y oportuna en respuesta a la solicitud de los clientes, garantiza lograr brindar un servicio de calidad, por lo que es importante implementar ello.

Tabla 22

Indicador eficiencia en procesos operativos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	6	40,0	40,0	40,0
A veces	5	33,3	33,3	73,3
Casi siempre	3	20,0	20,0	93,3
Siempre	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

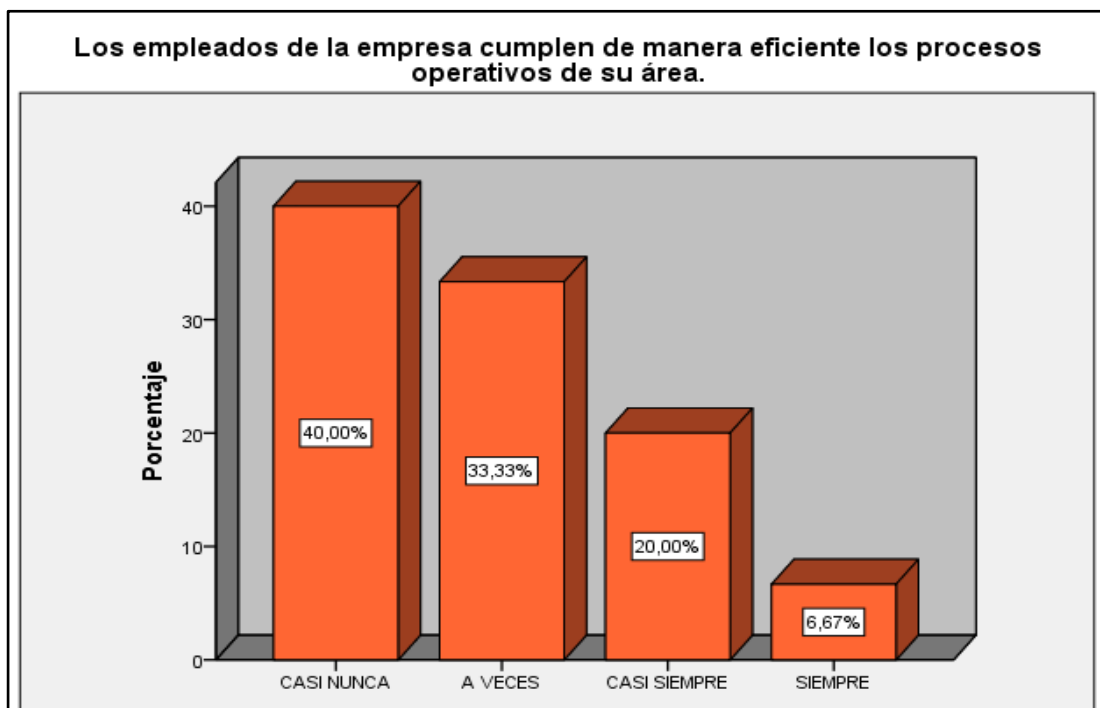


Figura 11. Resultados porcentuales de la dimensión perspectiva de procesos internos (2).

Interpretación

Se aprecia que el 40% de los encuestados mencionan que casi nunca los procesos operativos son ejecutados de manera eficiente y el 33.33% indican que a veces. Esto demuestra que existen deficiencias en el cumplimiento de los procesos operativos, existiendo la posibilidad de que los trabajadores no tengan claro cuáles son los procesos definidos por la empresa, lo que afectaría ofrecer un servicio de calidad y lograr la satisfacción de los clientes.

Tabla 23

Indicador campañas publicitarias.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	6	40,0	40,0	40,0
A veces	8	53,3	53,3	93,3
Siempre	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

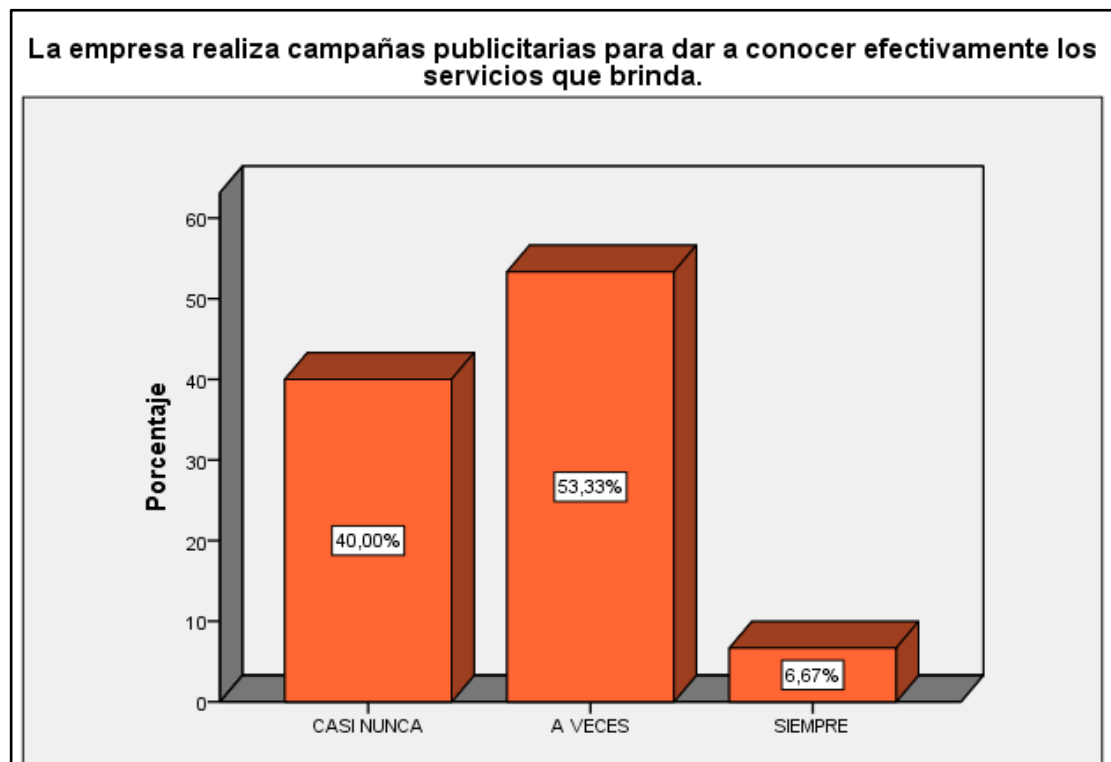


Figura 12. Resultados porcentuales de la dimensión perspectiva de procesos internos (3).

Interpretación

En la tabla 23, se verifica que el 53.33% de los encuestados afirman que la empresa a veces realiza campañas publicitarias y el 40% menciona que casi nunca. Mediante ello, se puede identificar que Aguilar Pajuelo Consulting no considera necesario realizar publicidad para hacer conocer los servicios que ofrece, sin embargo, este es un factor importante, ya que, lo que no se comunica no se vende, es decir repercutirá en la generación de ingresos.

Tabla 24

Indicador capacitaciones para el personal.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	13,3	13,3	13,3
Casi nunca	8	53,3	53,3	66,7
A veces	3	20,0	20,0	86,7
Casi siempre	1	6,7	6,7	93,3
Siempre	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

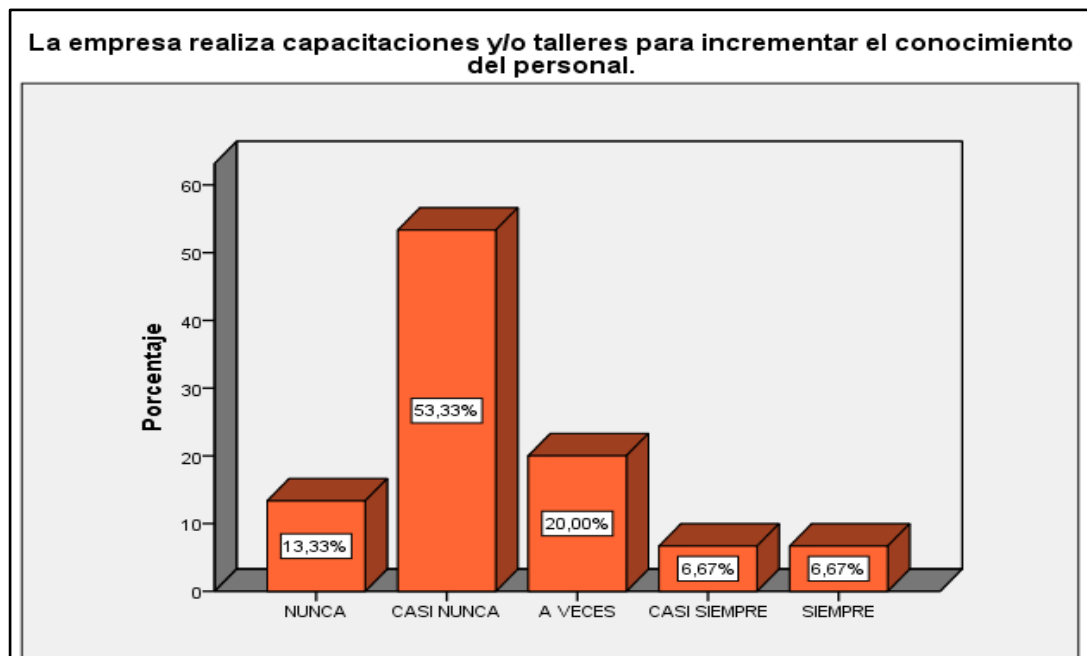


Figura 13. Resultados porcentuales de la dimensión perspectiva de aprendizaje y desarrollo (1).

Interpretación

Se muestra que el 53.3% afirma que casi nunca la empresa realiza capacitaciones al personal y el 20% indican que solo a veces participan en capacitaciones que ayuden a incrementar y actualizar sus conocimientos en sus funciones. Por esta razón, se considera que la empresa desconoce que una estrategia clave para la optimización de procesos y logro de los objetivos en general, es que los trabajadores se encuentren debidamente capacitados.

Tabla 25

Indicador clima organizacional.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	6,7	6,7	6,7
Casi nunca	9	60,0	60,0	66,7
A veces	4	26,7	26,7	93,3
Casi siempre	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

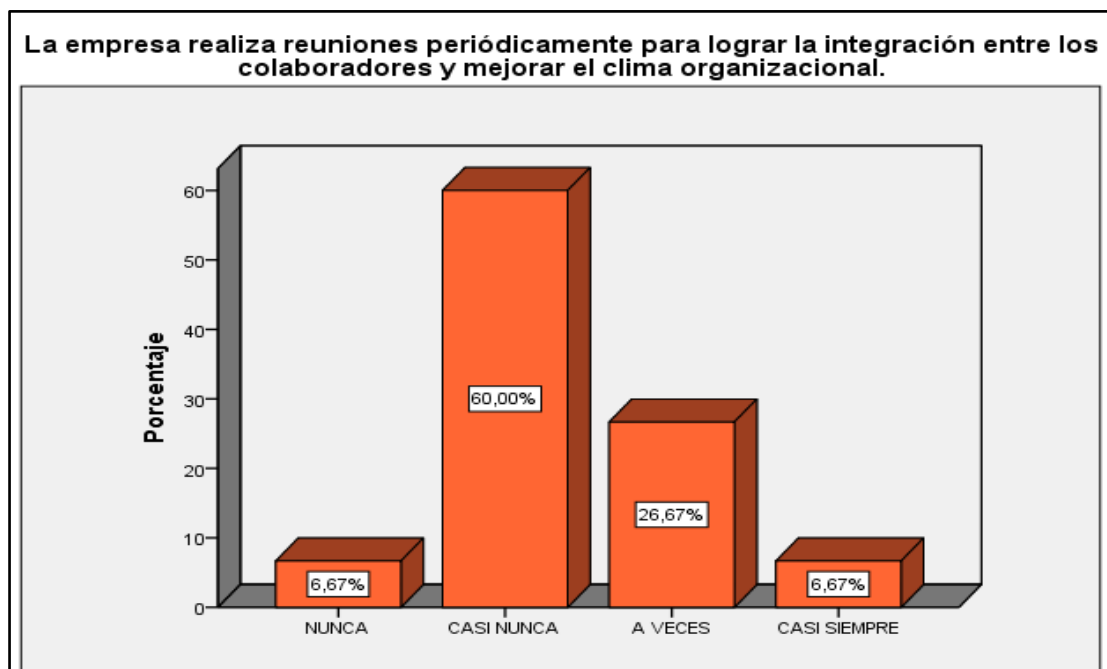


Figura 14. Resultados porcentuales de la dimensión perspectiva de aprendizaje y desarrollo (2).

Interpretación

En la tabla 25, se aprecia que el 60% de los encuestados afirman que casi nunca la empresa realiza reuniones en donde los trabajadores logren una integración laboral y mayor comunicación entre ellos. El 26.7% respondió que a veces se realizan dichas reuniones y el 6.67% que nunca las realizan. De ello, se puede identificar que para el logro de los objetivos que se plantea Aguilar Pajuelo Consulting, es necesario formar un buen equipo de trabajo que mantenga una comunicación efectiva y alcancen un buen clima organizacional.

Tabla 26

Indicador satisfacción de los empleados.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	2	13,3	13,3	13,3
A veces	9	60,0	60,0	73,3
Casi siempre	3	20,0	20,0	93,3
Siempre	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

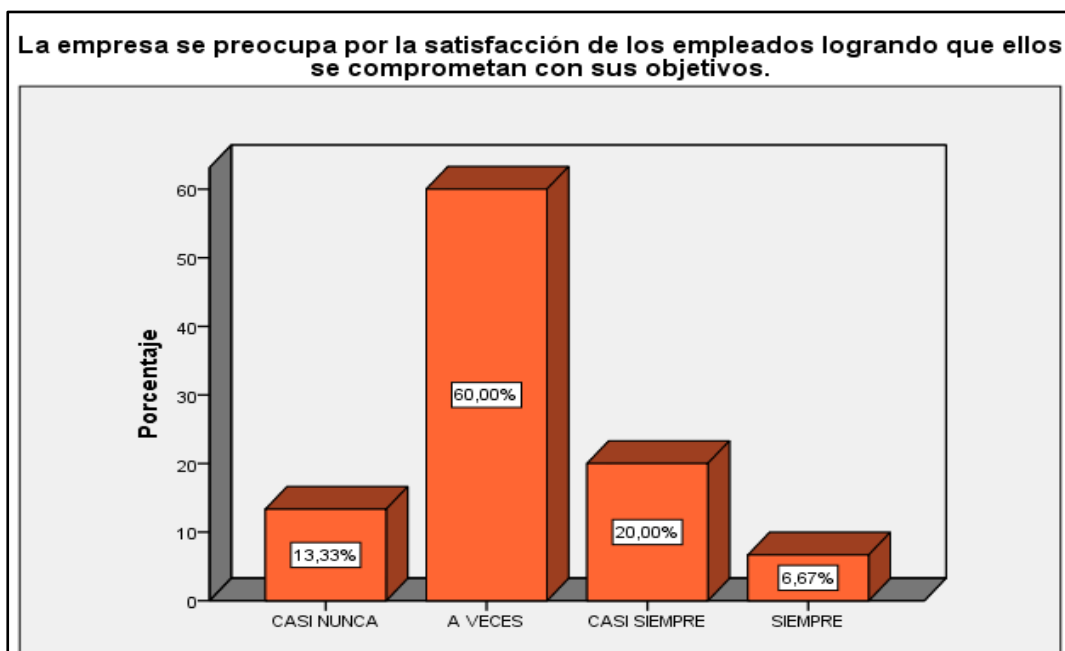


Figura 15. Resultados porcentuales de la dimensión perspectiva de aprendizaje y desarrollo (3).

Interpretación

En la tabla 26, se aprecia que el 60% de los encuestados afirman que solo a veces perciben que la compañía se preocupa por su satisfacción, el 20% casi siempre y el 13.33% casi nunca. Sobre ello, se identifica que el personal de Aguilar Pajuelo Consulting no se siente completamente satisfecho en su centro de labores y que la empresa no está siendo capaz de reconocer dicha situación, generando que los trabajadores no se comprometan totalmente con el cumplimiento de sus funciones y de los objetivos organizacionales.

Tabla 27

Indicador incentivo a los trabajadores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	20,0	20,0	20,0
Casi nunca	7	46,7	46,7	66,7
A veces	4	26,7	26,7	93,3
Casi siempre	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

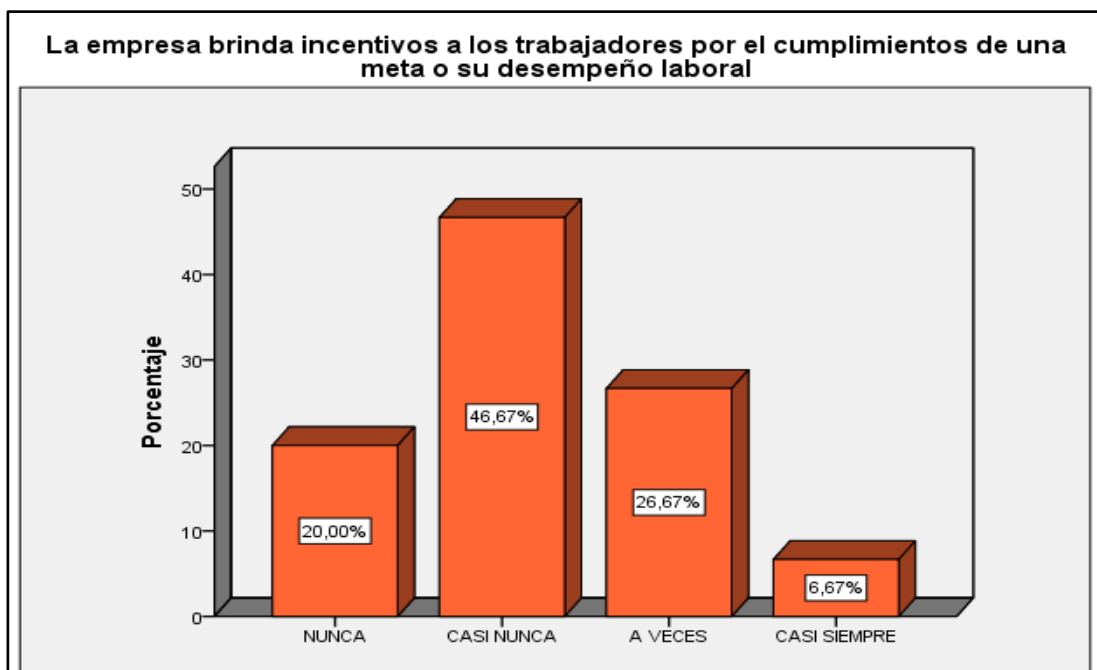


Figura 16. Resultados porcentuales de la dimensión perspectiva de aprendizaje y desarrollo (4).

Interpretación

La tabla 27, muestra que el 46,7% de los encuestados afirman que casi nunca la empresa recompensa su buen desempeño laboral por medio de incentivos, el 26,7% menciona que a veces y el 20% que nunca. Sobre ello, se muestra un panorama en donde Aguilar Pajuelo Consulting no les brinda la debida importancia al reconocimiento y compensación hacia los trabajadores por las labores que eficientemente desempeñan, afectando directamente su rendimiento, productividad y el compromiso para el logro de los objetivos.

Tabla 28

Indicador ventas (1).

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	2	13,3	13,3	13,3
A veces	3	20,0	20,0	33,3
Casi siempre	7	46,7	46,7	80,0
Siempre	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

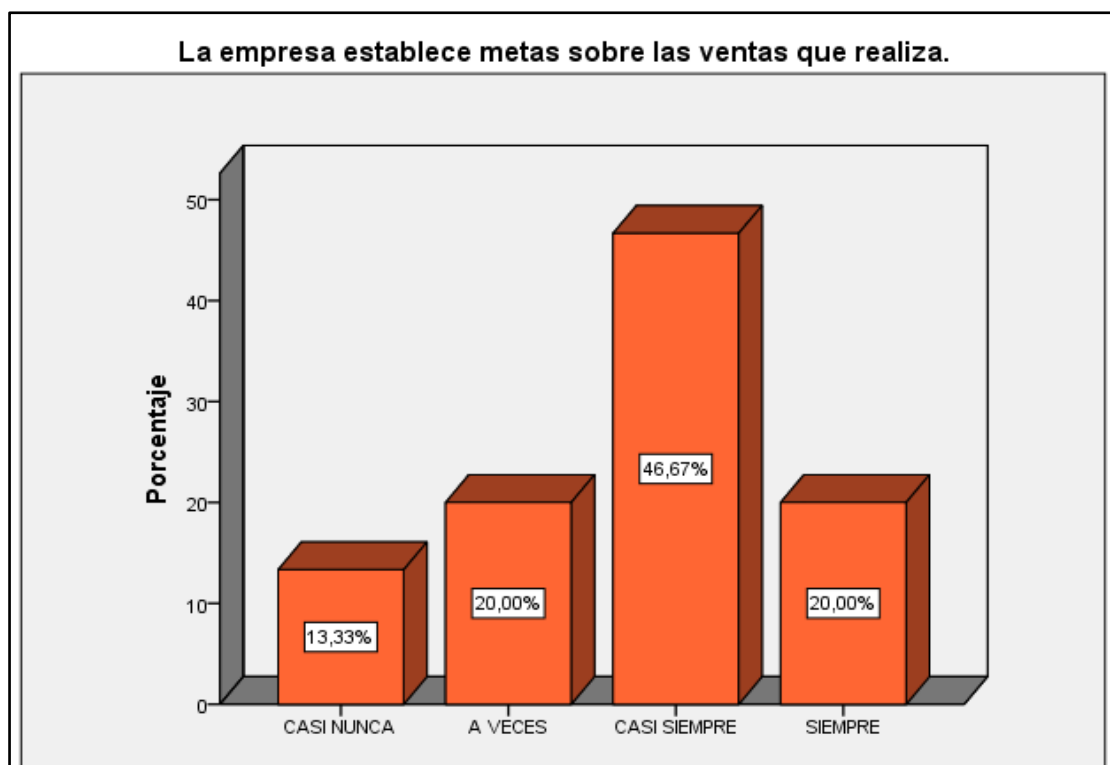


Figura 17. Resultados porcentuales de la dimensión rentabilidad bruta (1).

Interpretación

Tal como se observa en la tabla 28, el 46.67% y el 20% de los encuestados consideran que casi siempre y siempre la empresa establece metas sobre las ventas que realiza, es decir que Aguilar Pajuelo Consulting para maximizar sus ingresos busca establecerse metas de ventas, estrategias que contribuyan con el crecimiento de la empresa, su posicionamiento y asimismo, que permita alcanzar una rentabilidad esperada.

Tabla 29

Indicador ventas (2).

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	3	20,0	20,0	20,0
A veces	4	26,7	26,7	46,7
Casi siempre	7	46,7	46,7	93,3
Siempre	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

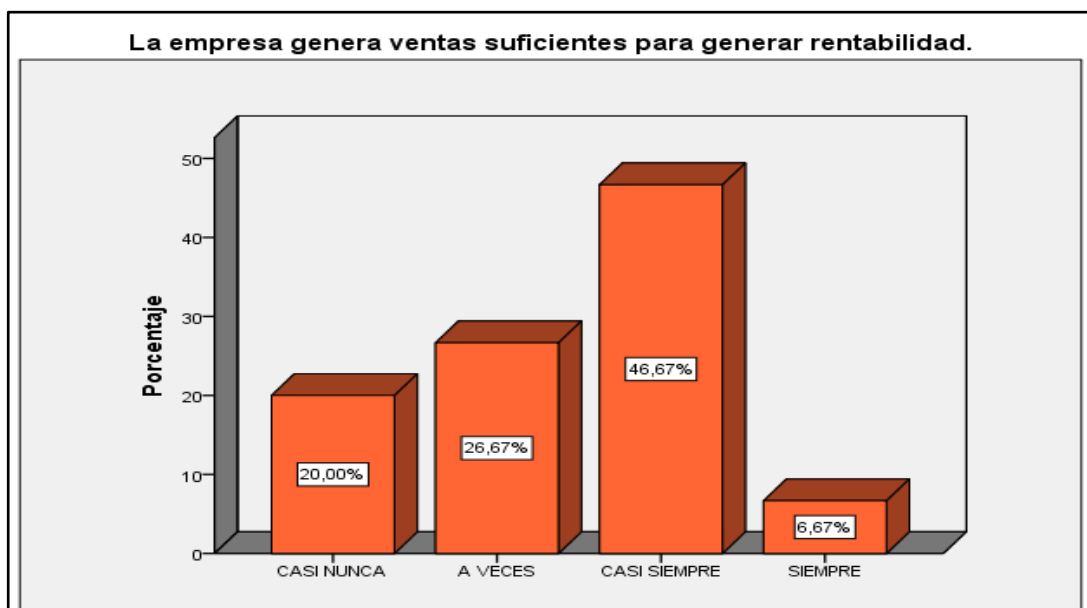


Figura 18. Resultados porcentuales de la dimensión rentabilidad bruta (2).

Interpretación

El 46.67% de los encuestados indica que la empresa casi siempre genera ventas suficientes para incrementar su rentabilidad; siendo una empresa que busca proporcionar servicios de alto valor añadido, ofreciendo variedad de servicios que muchas empresas requieren. Por otro lado, el 26.67% indica que a veces y el 20% mencionan que casi nunca se generan ventas afectando la rentabilidad. Sin embargo, para obtener un incremento de la rentabilidad, se debe incluir factores importantes como estrategias para maximizar los niveles de ventas, controlar adecuadamente los gastos, entre otros.

Tabla 30

Indicador costo de ventas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	6,7	6,7	6,7
Casi nunca	10	66,7	66,7	73,3
A veces	4	26,7	26,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

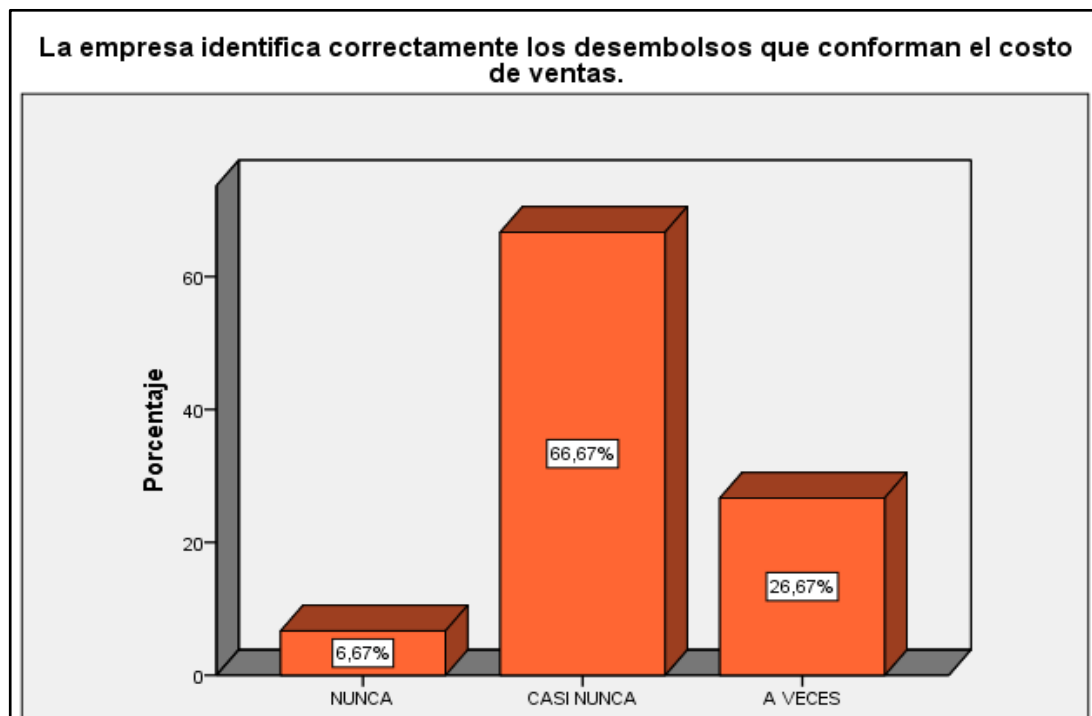


Figura 19. Resultados porcentuales de la dimensión rentabilidad bruta (3).

Interpretación

De acuerdo a la tabla 30, se puede observar que el 66.67% de los encuestados afirman que la empresa casi nunca identifica los desembolsos que conforman el costo de ventas, de tal modo que Aguilar Pajuelo Consulting no asigna de manera correcta los costos en los que incurre la empresa para llevar a cabo el servicio, afectando el precio de venta que se establece, y el margen de ganancia obtenido. Además, dicha situación es dada por la falta de preparación al personal en temas de contabilidad de costos.

Tabla 31

Indicador utilidad bruta.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	13,3	13,3	13,3
Casi nunca	9	60,0	60,0	73,3
A veces	4	26,7	26,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

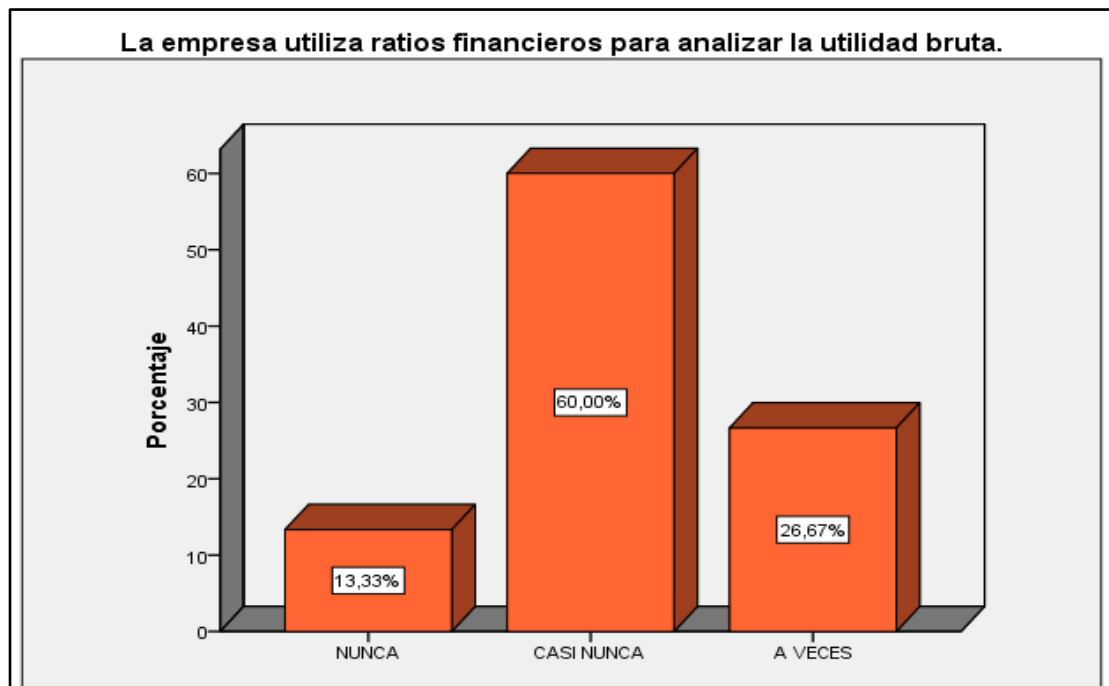


Figura 20. Resultados porcentuales de la dimensión rentabilidad bruta (4).

Interpretación

En la tabla 31, el 60% de los encuestados indican que la empresa casi nunca utiliza ratios financieros para analizar la utilidad bruta, el 26.67% indica que a veces y el 13.33% que nunca. Como se observa, el porcentaje significativo hace referencia a que Aguilar Pajuelo Consulting no realiza un análisis financiero que dé a conocer cuál es la capacidad que tiene la empresa para producir ganancias, identificar las posibles causas que estén afectando negativamente y establecer estrategias para hacer frente a la situación.

Tabla 32

Indicador gastos de administración (1).

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	7	46,7	46,7	46,7
A veces	8	53,3	53,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

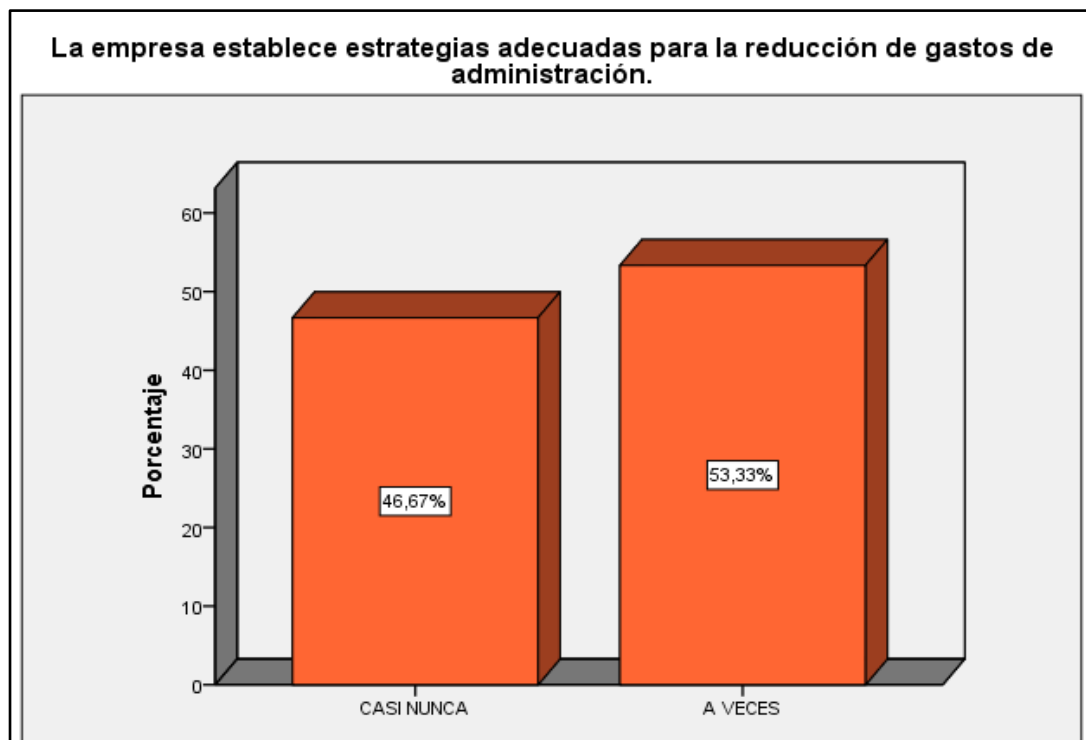


Figura 21. Resultados porcentuales de la dimensión rentabilidad operativa (1).

Interpretación

Como se puede observar, en la tabla 32 el 53.33% de los encuestados mencionan que la empresa solo a veces establece estrategias adecuadas para la reducción de gastos de administración y el 46.67% de los encuestados afirman que casi nunca. Tal es el caso de Aguilar Pajuelo Consulting, al ser una empresa de servicios, los gastos identificados en esta cuenta son los suministros, servicios básicos y el sistema informático que utilizan, los cuales no son controlados adecuadamente provocando gastos innecesarios en la entidad.

Tabla 33

Indicador gastos de administración (2).

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	6,7	6,7	6,7
Casi nunca	10	66,7	66,7	73,3
A veces	3	20,0	20,0	93,3
Casi siempre	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

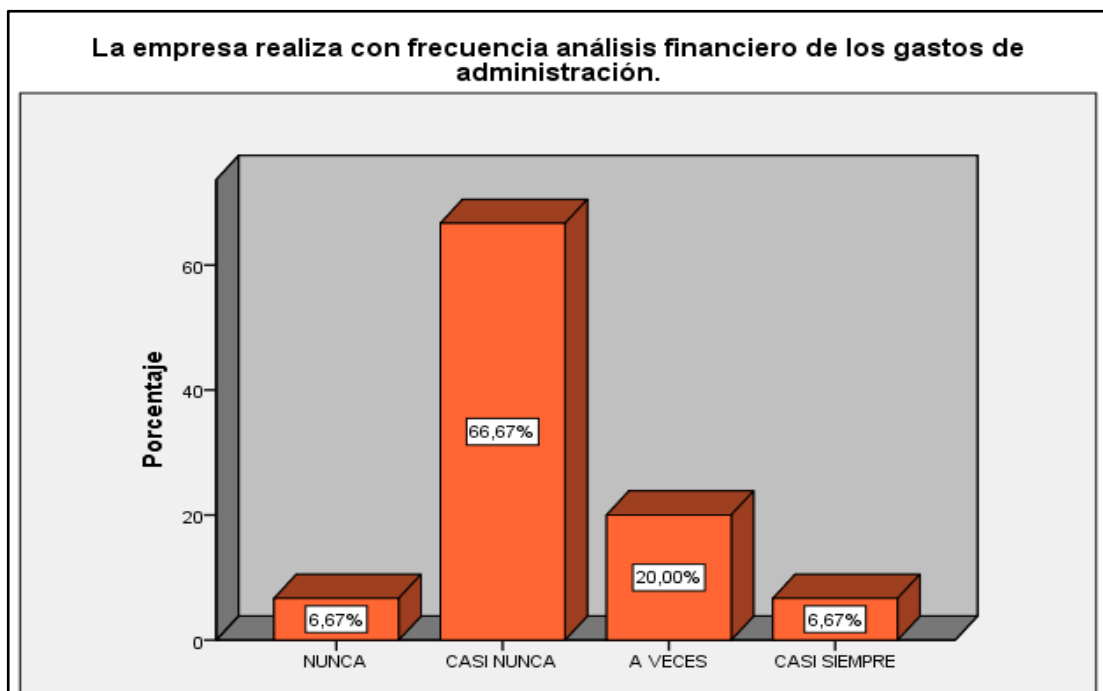


Figura 22. Resultados porcentuales de la dimensión rentabilidad operativa (2).

Interpretación

En la tabla 33 se muestra que el 66.67% de los encuestados afirman que casi nunca la empresa realiza un análisis financiero de los gastos de administración, el 20% menciona que solo a veces se ejecuta dicho análisis. Con respecto a ello, Aguilar Pajuelo Consulting se limita a conocer la situación real de sus gastos y no evalúa con exactitud la condición financiera en la que se encuentra, para la toma de decisiones e implementación de estrategias adecuadas.

Tabla 34

Indicador gastos de ventas (1).

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	6,7	6,7	6,7
Casi nunca	8	53,3	53,3	60,0
A veces	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

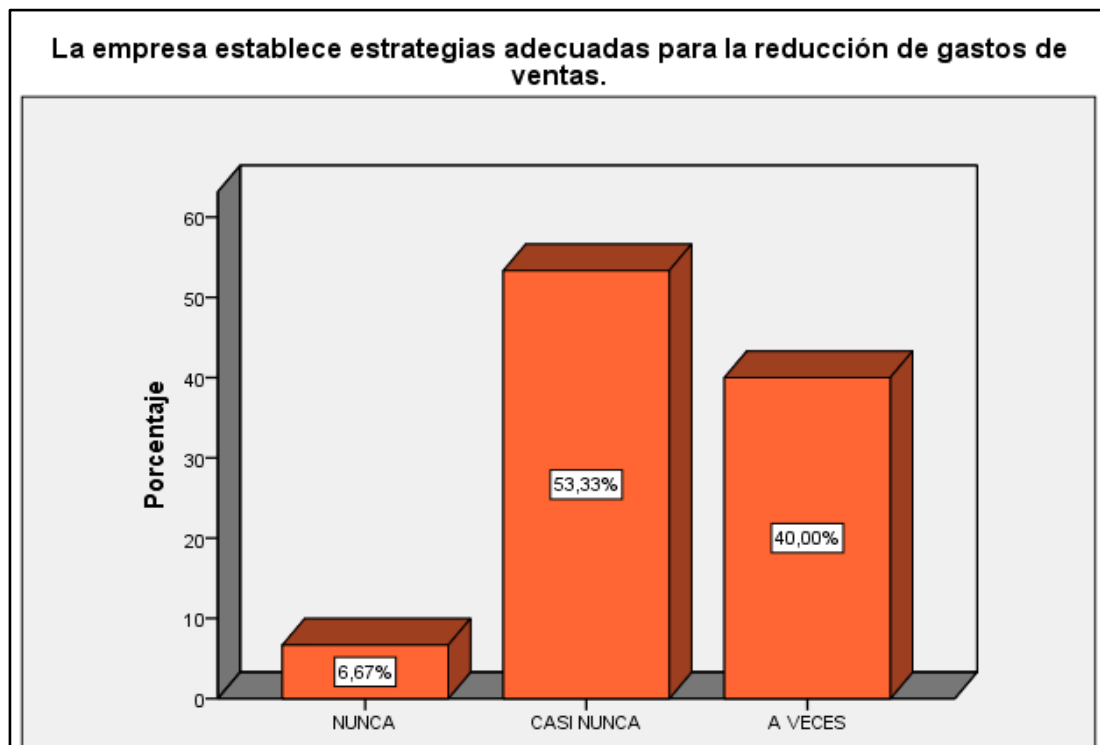


Figura 23. Resultados porcentuales de la dimensión rentabilidad operativa (3).

Interpretación

De acuerdo a la tabla 34, el 53.33% de los encuestados afirman que casi nunca la empresa establece estrategias adecuadas para la reducción de gastos de ventas, y el 40% mencionan que a veces. Con esto se afirma que Aguilar Pajuelo Consulting realiza gastos de publicidad como su página web, afiliación a la Cámara de Comercio de Lima, adquisición de brochures, y las remuneraciones de los ejecutivos comerciales, de los cuales algunos de ellos son innecesarios y no cumplen su cometido que es atraer más clientes.

Tabla 35

Indicador gastos de ventas (2).

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	6,7	6,7	6,7
Casi nunca	9	60,0	60,0	66,7
A veces	5	33,3	33,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

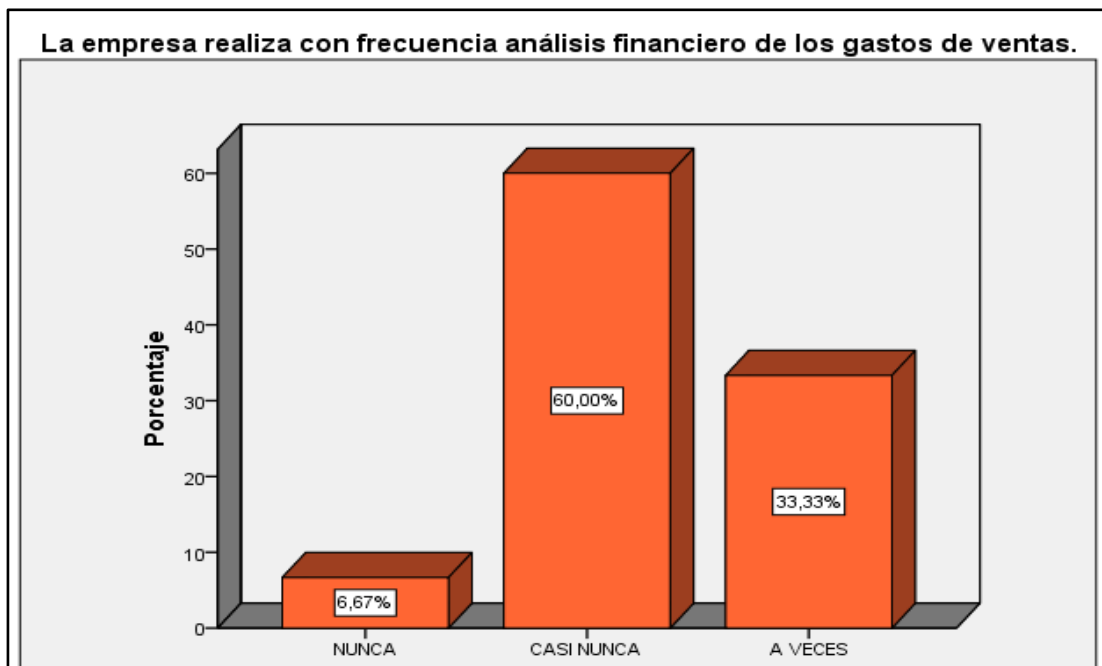


Figura 24. Resultados porcentuales de la dimensión rentabilidad operativa (4).

Interpretación

Tal como se observa en la tabla 35, el 60% de los encuestados consideran que la empresa casi nunca realiza un análisis financiero de los gastos de ventas, y el 33.33% de ellos mencionan que sólo a veces. Tal es el caso de Aguilar Pajuelo Consulting, el cual no realiza con frecuencia un análisis de la situación en la que se encuentra, y por ende, no obtiene un diagnóstico que permita tomar decisiones correctivas y así prever situaciones desfavorables, ya sea reestructurando su estrategia operativa o implementando una nueva.

Tabla 36

Indicador utilidad operativa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	13,3	13,3	13,3
Casi nunca	8	53,3	53,3	66,7
A veces	4	26,7	26,7	93,3
Casi siempre	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

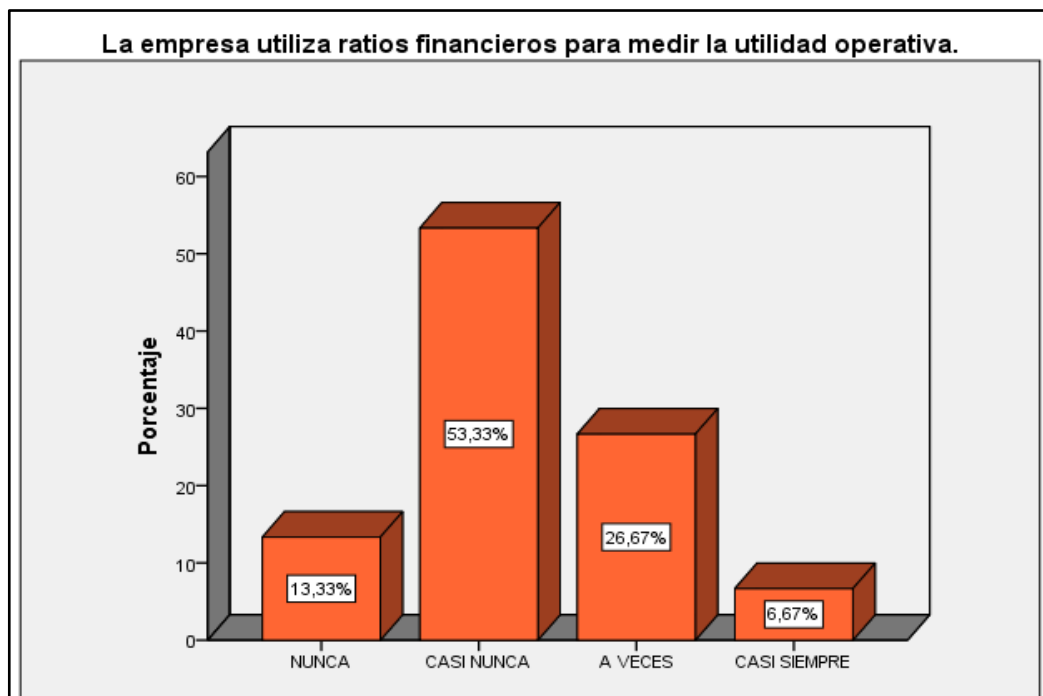


Figura 25. Resultados porcentuales de la dimensión rentabilidad operativa (5).

Interpretación

Según la tabla 36, el 53.33% de los encuestados consideran que la empresa casi nunca aplica ratios financieros para medir la utilidad operativa, y el 26.67% de ellos mencionan que sólo a veces. Como se puede observar, Aguilar Pajuelo Consulting no utiliza herramientas para analizar los gastos operativos, por ende, no obtiene una medida sobre la eficiencia operacional que conlleva a que la empresa sea más rentable.

Tabla 37

Indicador gastos financieros.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	5	33,3	33,3	33,3
Casi nunca	8	53,3	53,3	86,7
A veces	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

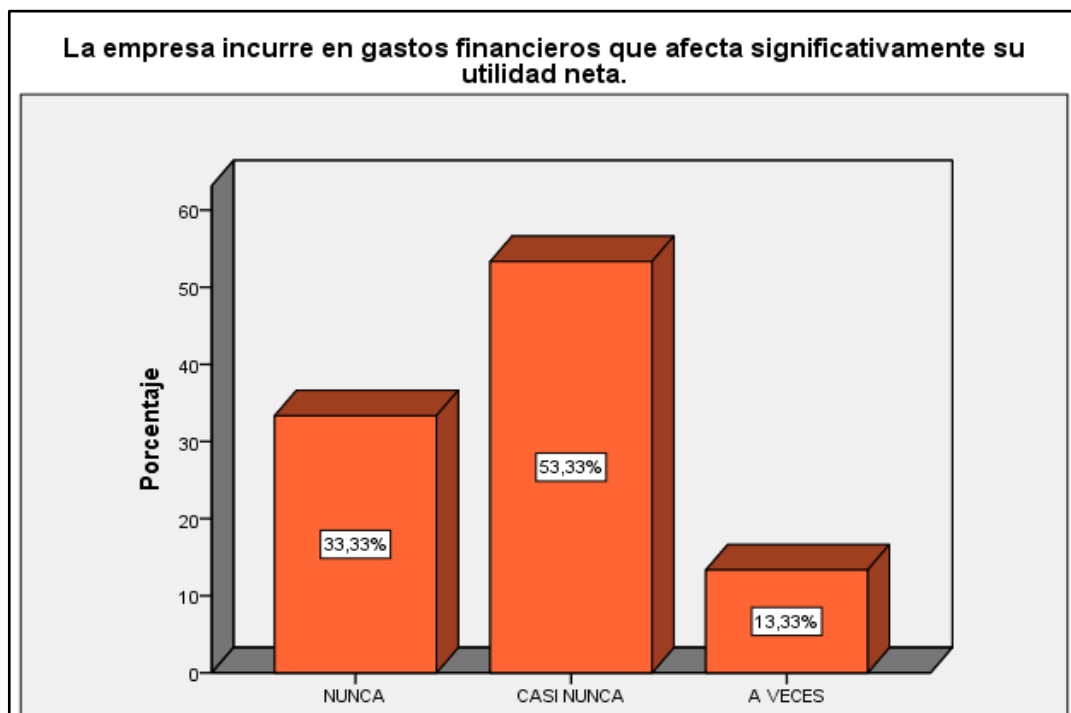


Figura 26. Resultados porcentuales de la dimensión rentabilidad neta (1).

Interpretación

Tal como se observa en la tabla 37, el 53.33% de los encuestados consideran que casi nunca la empresa incurre en gastos financieros que afecte significativamente su utilidad neta, y el 33.33% de ellos mencionan que nunca. AP Consulting no tiene deudas con entidades bancarias que le generen intereses financieros, sino que los gastos bancarios en los que incurre por concepto de comisiones y mantenimiento de cuenta son mínimos.

Tabla 38

Indicador impuesto a la renta.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	3	20,0	20,0	20,0
A veces	8	53,3	53,3	73,3
Casi siempre	4	26,7	26,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

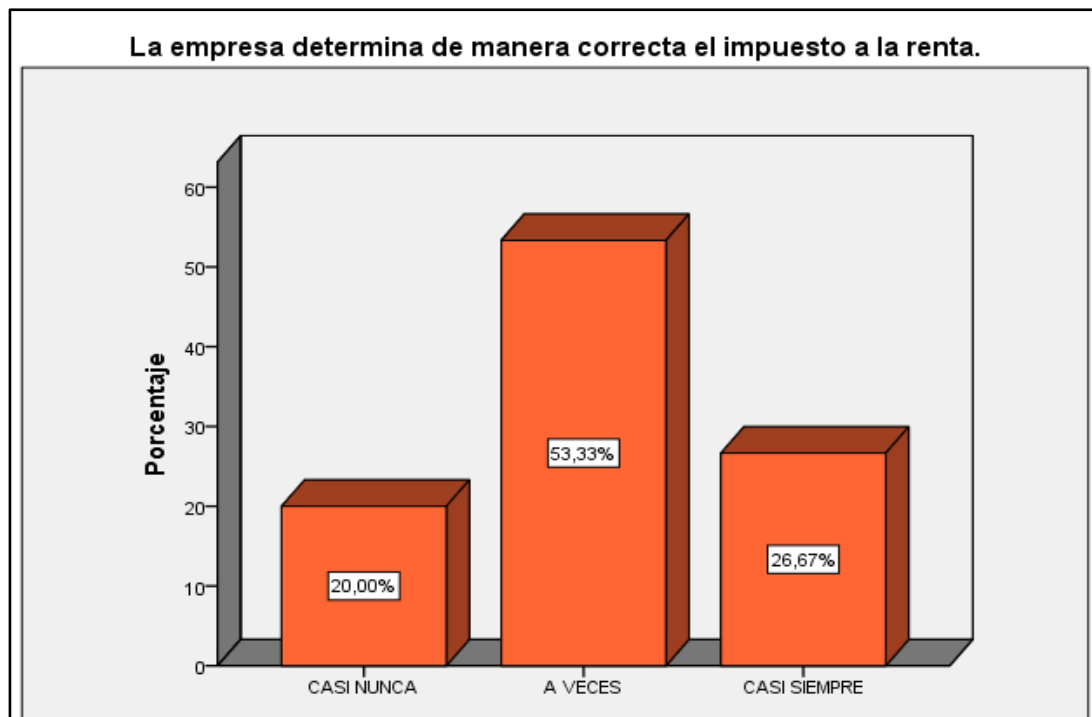


Figura 27. Resultados porcentuales de la dimensión rentabilidad neta (2).

Interpretación

En la tabla 38, el 53.33% de los encuestados mencionan que a veces la empresa determina de manera correcta el Impuesto a la Renta y el 26.67% mencionan que casi siempre. La determinación del Impuesto a la Renta no es el correcto, puesto que, las deducciones y adiciones que se realizan no son las adecuadas, causado por la falta de conocimiento del personal y los ineficientes procesos al momento de calcularlo, ello repercute directamente en el resultado de la utilidad neta.

Tabla 39

Indicador utilidad neta (1).

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	13,3	13,3	13,3
Casi nunca	8	53,3	53,3	66,7
A veces	5	33,3	33,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

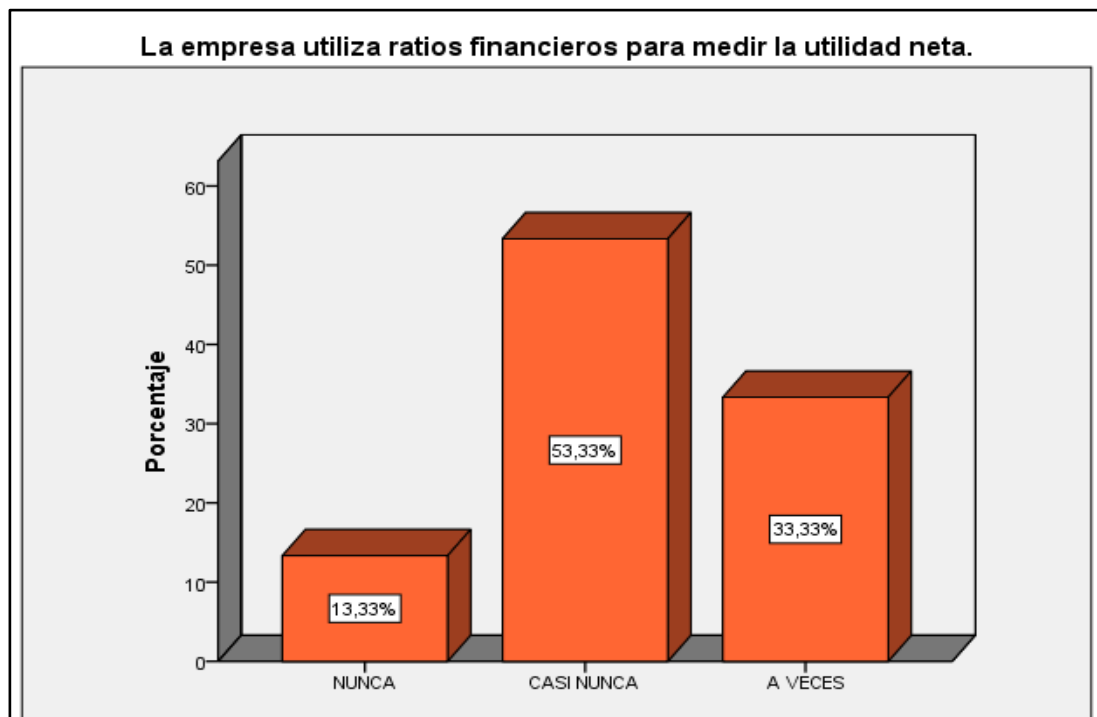


Figura 28. Resultados porcentuales de la dimensión rentabilidad neta (3).

Interpretación

Según la tabla 39, el 53.33% de los encuestados afirman que la empresa no aplica ratios financieros para medir la utilidad neta, y el 33.33% de ellos afirman que sólo a veces. Estos resultados demuestran que en Aguilar Pajuelo Consulting no utilizan ratios financieros para analizar la utilidad neta, lo cual les resulta perjudicial, ya que no pueden verificar y descartar que los beneficios se estén viendo afectados por su alto nivel de endeudamiento y gastos financieros excesivos.

Tabla 40

Indicador utilidad neta (2).

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	8	53,3	53,3	53,3
Casi nunca	6	40,0	40,0	93,3
A veces	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

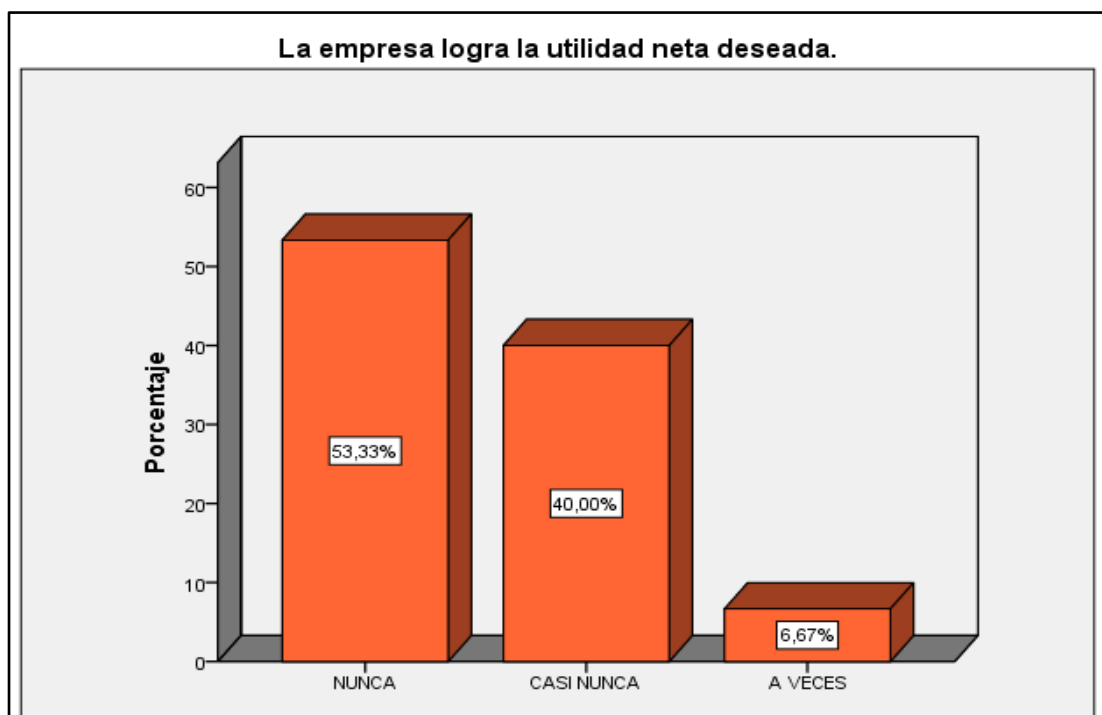


Figura 29. Resultados porcentuales de la dimensión rentabilidad neta (4).

Interpretación

Tal como se observa en la tabla 40, el 53.33% de los encuestados mencionan que la empresa nunca obtiene una utilidad deseada y el 40% de ellos afirma que casi nunca. Aguilar Pajuelo Consulting en los periodos 2018 y 2019, no ha logrado un buen rendimiento para su negocio, por lo que ha gastado más dinero de lo que ganó durante dichos periodos, es decir, la empresa no estableció objetivos y estrategias para llegar a una utilidad neta óptima.

4.3. Contrastación de hipótesis

4.3.1. Prueba de normalidad

Las variables se someterán a una prueba de normalidad para conocer si el comportamiento de es paramétrico o no paramétrico.

Tabla 41

Prueba de normalidad: Kolmogorov – Smirnova y Shapiro-Wilk.

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Balanced Scorecard	,300	15	,001	,799	15	,004
Rentabilidad	,385	15	,000	,630	15	,000

Interpretación

Se aplicó el método de Shapiro Wilk ya que la muestra es menor a 50 personas. El valor de significancia de la variable balanced scorecard es 0.004 y de la variable rentabilidad es de 0.000, las cuales son menores a 0.05 por tanto, se utiliza un análisis estadístico no paramétrico, el Rho de Spearman.

Tabla 42

Criterio de correlaciones

Valor		Descripción
-0.90	=	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	=	Correlación negativa considerable
-0.50	=	Correlación negativa media
-0.25	=	Correlación negativa débil
-0.10	=	Correlación negativa muy débil
0.00	=	No existe correlación entre las variables
0.10	=	Correlación positiva muy débil
0.25	=	Correlación positiva débil
0.50	=	Correlación positiva media
0.75	=	Correlación positiva considerable
0.90	=	Correlación positiva muy fuerte

4.3.2. Prueba de hipótesis general

H₀: El balanced scorecard no influye en la rentabilidad de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting del distrito de Santiago de Surco, 2018 – 2019.

H₁: El balanced scorecard influye en la rentabilidad de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting del distrito de Santiago de Surco, 2018 – 2019.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha = 0.05$)

En donde se determina: Si $P > 0,05$ --- Se acepta la hipótesis nula

$P < 0,05$ --- Se descarta la hipótesis nula

Tabla 43

Correlación Rho Spearman – hipótesis general.

		Balanced scorecard	Rentabilidad	
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,645**	
	Balanced scorecard	Sig. (bilateral)	.	,009
	N	15	15	
	Rentabilidad	Coeficiente de correlación	,645**	1,000
	Sig. (bilateral)	,009	.	
	N	15	15	

Interpretación

En la tabla 43, se muestra que los resultados de la correlación de las variables balanced scorecard y rentabilidad, mantienen un estadístico de Rho de Spearman que asciende a 0.645, determinando que existe una correlación positiva media entre las variables estudiadas. El nivel de significancia es $P > 0.009$ el cual es menor a 0.05 por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

4.3.3. Prueba de hipótesis específica N° 1

H₀: El balanced scorecard no influye en la rentabilidad bruta de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting del distrito de Santiago de Surco, 2018 – 2019.

H₁: El balanced scorecard influye en la rentabilidad bruta de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting del distrito de Santiago de Surco, 2018 – 2019.

Tabla 44

Correlación Rho Spearman – hipótesis específica N° 1.

		Balanced scorecard	Rentabilidad bruta
Rho de Spearman		Coeficiente de correlación	1,000
	Balanced scorecard	Sig. (bilateral)	,662**
		N	,007
	Rentabilidad bruta	Coeficiente de correlación	15
		Sig. (bilateral)	15
		N	,662**
		,007	1,000
		15	,007
		15	15

Interpretación

En la tabla 44, se muestra que los resultados de la correlación de las variables balanced scorecard y rentabilidad bruta, mantienen un estadístico de Rho de Spearman que asciende a 0.662, determinando que existe una correlación positiva media entre las variables estudiadas. El nivel de significancia es $P > 0.007$ el cual es menor a 0.05 por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

4.3.4. Prueba de hipótesis específica N° 2

H₀: El balanced scorecard no influye en la rentabilidad operativa de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting del distrito de Santiago de Surco, 2018 – 2019.

H₁: El balanced scorecard influye en la rentabilidad operativa de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting del distrito de Santiago de Surco, 2018 – 2019.

Tabla 45

Correlación Rho Spearman – hipótesis específica N° 2.

		Balanced scorecard	Rentabilidad operativa
Rho de Spearman		Coeficiente de correlación	1,000
	Balanced scorecard	Sig. (bilateral)	,592*
		N	.
	Rentabilidad operativa	Coeficiente de correlación	15
		Sig. (bilateral)	,020
		N	15

Interpretación

En la tabla 45, se muestra que los resultados de la correlación de las variables balanced scorecard y rentabilidad operativa, mantienen un estadístico de Rho de Spearman que asciende a 0.592, determinando que existe una correlación positiva media entre las variables estudiadas. El nivel de significancia es $P > 0.020$ el cual es menor a 0.05 por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

4.3.5. Prueba de hipótesis específica N° 3

H₀: El balanced scorecard no influye en la rentabilidad neta de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting del distrito de Santiago de Surco, 2018 – 2019.

H₁: El balanced scorecard influye en la rentabilidad neta de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting del distrito de Santiago de Surco, 2018 – 2019.

Tabla 46

Correlación Rho Spearman – hipótesis específica N° 3.

		Balanced scorecard	Rentabilidad neta
Rho de Spearman		Coeficiente de correlación	1,000
	Balanced scorecard	Sig. (bilateral)	,671**
		N	,006
			15
	Rentabilidad neta	Coeficiente de correlación	15
		Sig. (bilateral)	,671**
		,006	1,000
	N		,006
		15	15

Interpretación

En la tabla 46, se muestra que los resultados de la correlación de las variables balanced scorecard y rentabilidad neta, mantienen un estadístico de Rho de Spearman que asciende a 0.671, determinando que existe una correlación positiva media entre las variables estudiadas. El nivel de significancia es $P > 0.006$ el cual es menor a 0.05 por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

CAPÍTULO V
DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

5.1. Discusiones

La hipótesis general, por medio del estadístico Rho de Spearman, obtuvo una correlación positiva media de 0.645 entre las variables balanced scorecard y rentabilidad. De la misma forma, presentó un nivel de significancia de $p=0.009$, rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alterna, la cual señala que el balanced scorecard influye en la rentabilidad de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting del distrito de Santiago de Surco, 2018 – 2019. Por lo tanto, se puede sustentar que una correcta aplicación del balanced scorecard generará una maximización en la rentabilidad de la empresa. Coincidiendo con los autores Merchan y Olaya (2017) los cuales mencionaron que en la empresa Construcciones S.A. por medio del modelo balanced scorecard se elaboraron y ejecutaron estrategias de inducción al personal sobre el manejo de las redes sociales y página web, lo cual incrementó su cartera de clientes. Asimismo, motivó a los empleados a capacitarse y adaptarse, logrando su compromiso con las estrategias y brindándoles comisiones por su desempeño. Todas estas estrategias mencionadas repercutieron positivamente en la rentabilidad.

Respecto a los resultados obtenidos en la contrastación de la primera hipótesis específica mediante el estadístico de correlación Rho de Spearman, se obtuvo un resultado de 0.662 con un nivel de significancia de $p=0.007$. Además, con los resultados estadísticos obtenidos sobre esta hipótesis específica se demuestra que existe una correlación positiva media entre el balanced scorecard y la rentabilidad bruta. Es por ello que se acepta la hipótesis alterna la cual hace mención que el balanced scorecard influye en la rentabilidad bruta de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting del distrito de Santiago de Surco, 2018 – 2019. De igual manera, el autor Kjuro (2017) afirma a través de su investigación que las estrategias de productividad integradas en el balanced scorecard mejoran el control de los proveedores, la disponibilidad de la mercadería y tener los inventarios en un óptimo nivel, logrando que la empresa comercial Leo E.I.R.L. sea más eficiente incrementando sus ventas, controlando y reduciendo sus costos y por ende maximizando su rentabilidad bruta.

De igual modo, se comprobó la segunda hipótesis específica, la cual obtuvo una correlación positiva media de 0.592 y un nivel de significancia de $p=0.020$; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que indica que el balanced scorecard influye en la rentabilidad operativa de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting. Esta influencia se evidencia en los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, donde el 53.33% del personal manifestó que solo a veces la empresa realiza estrategias adecuadas de reducción de gastos administrativos y la misma cantidad indica que casi nunca se realizan, tratándose de los gastos de ventas. Ello se logra contrastar con el ratio aplicado al Estado de Resultados de la empresa, el cual muestra un resultado desfavorable de -1.85% en rentabilidad operativa, debiéndose al aumento de gastos administrativos por 16.27% y los gastos de ventas por 41.15% en los periodos 2018 - 2019. En un contexto igual se encuentra la empresa Bello Langui Truchas S.A.C, donde el autor Cotrina (2018) determinó que tenía gastos excesivos, como sus gastos administrativos con un incremento del 69% del 2016 al periodo 2017, impidiendo generar mayor margen de utilidad operativa. Por ello, el autor propuso implementar el balanced scorecard, incorporando estrategias financieras y no financieras que ayuden a generar un margen de gastos estable y planteando elaborar un presupuesto de gastos.

Con respecto a la contrastación de la tercera hipótesis específica, se logró su confirmación, obteniendo del análisis estadístico aplicado Rho de Spearman, un resultado de $p=0.006$ con respecto al nivel de significancia, menor a 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna la cual indica que el balanced scorecard influye en la rentabilidad neta de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting. Además, se verificó un coeficiente de correlación de 0.671, que representa una correlación positiva media. Con ello se afirma que la correcta implementación y ejecución del modelo balanced scorecard afecta en la rentabilidad neta por medio de sus estrategias e indicadores financieros y no financieros, que ayudan al alcance de los objetivos. Lo mencionado se confirma con Osorio (2019) el cual señala que los socios de los restaurantes turísticos de la región Junín no utilizaban una herramienta de gestión empresarial. Frente a esta situación, se propuso implementar el CMI puesto que alinea las estrategias para la mejora del cumplimiento de la misión y visión de la empresa

junto con el control de los resultados por medio de los indicadores financieros y no financieros. En base al análisis financiero, se determinó que para el periodo 2017 alcanzó un 4% de utilidad neta y para el periodo 2018 un 5%, validando que el modelo Balanced Scorecard influye en la rentabilidad neta.

5.2. Conclusiones

De acuerdo al objetivo general se evidenció que el balanced scorecard influye en la rentabilidad de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting. Tal como se puede observar estadísticamente, el coeficiente de correlación es de 0.645 y el nivel de significancia de 0.009, menor que 0.05, entonces se puede afirmar que existe una correlación positiva media. Dichos análisis concuerdan con los resultados obtenidos de las encuestas, los cuales fueron no satisfactorios ya que la empresa Aguilar Pajuelo Consulting no establece adecuadamente las estrategias del balanced scorecard, pasando por alto las perspectivas de aprendizaje y desarrollo y la de procesos internos, en otras palabras, la empresa desconoce la importante relación causa - efecto de las 4 perspectivas que se debe considerar para la consecución de los objetivos de clientes y financieros, logrando así el aumento de su rentabilidad.

Continuando con el primer objetivo específico, se logró verificar que el balanced scorecard influye en la rentabilidad bruta de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting mediante una correlación Rho de Spearman de 0.662 y un nivel de significancia de 0.007, menor a 0.05. Dichos análisis concuerdan con los resultados obtenidos de las encuestas, en el cual los trabajadores consideraron que casi siempre Aguilar Pajuelo Consulting toma decisiones estratégicas que permiten que los ingresos se incrementen; sin embargo, el ratio de rentabilidad bruta aplicado al Estado de Resultados arrojó un porcentaje de 58.27% en el 2018 y 46.22% en el 2019, una baja causada por el aumento del costo de ventas de periodo a periodo por 51.77%, que no va acorde con el incremento de las ventas que variaron un 37.83%. Asimismo, se identifica que el 53.33% de los encuestados mencionan que solo a veces el precio de los servicios que la empresa brinda son los adecuados, siendo insuficientes para obtener un margen comercial óptimo.

Con relación al segundo objetivo específico, se logró indagar la influencia del balanced scorecard y la rentabilidad operativa de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting presentando una correlación positiva media de 0.592 y un nivel de significancia de 0.020. En conclusión, la empresa no establece adecuadamente las estrategias de gastos implantadas en el balanced scorecard, puesto que de acuerdo al estudio realizado, los altos mandos no llevan un control y administración adecuada de gastos, provocando que sean excesivos o innecesarios en la entidad, lo que conlleva también a no conocer la condición financiera en la que se encuentra para la toma de decisiones. Asimismo, la situación se ve reflejada en los resultados obtenidos de los ratios financieros aplicados con -4.51% para el 2018 y -1.85% para el 2019 de rentabilidad bruta, obteniendo resultados negativos para la entidad, ello ocasionado por el incremento de gastos administrativos representado por el 16.27%.

Para finalizar la relación del tercer objetivo específico, se logró analizar la influencia del balanced scorecard en la rentabilidad neta de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting, presentando un resultado de correlación positiva media de 0.671 y un nivel de significancia de 0.006. Al analizar los Estados de Resultados de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting, se obtuvo una rentabilidad neta de -4.51% en el año 2018 y -1.94% en el 2019. Estos resultados demuestran que la empresa no ha logrado un buen rendimiento para su negocio, siendo desfavorables para la entidad. Además, en las encuestas se identificó que la empresa no incurre en gastos financieros excesivos y no cuenta con endeudamientos que afecten los resultados de la utilidad neta. En los análisis se logra identificar que Aguilar Pajuelo Consulting obtuvo una rentabilidad neta desfavorable en los periodos 2018 y 2019, viéndose afectados directamente por los gastos operativos y los costos de ventas, mas no de los financieros.

5.3. Recomendaciones

Se recomienda que la empresa Aguilar Pajuelo Consulting establezca estrategias, objetivos y metas que sean medibles de acuerdo al modelo del balanced scorecard, de manera que los resultados obtenidos se puedan analizar y tomar decisiones oportunas que mejoren sus actividades a corto y largo plazo.

La empresa deberá tener en cuenta que para la consecución de sus objetivos, es importante tener presente la alineación de las cuatro perspectivas para que se haga efectivo la relación causa y efecto. De acuerdo a lo mencionado anteriormente y a las debilidades identificadas, las investigadoras realizaron un modelo con objetivos e indicadores que la empresa tendrá la posibilidad de implementar para maximizar su rentabilidad.

Se recomienda que la empresa Aguilar Pajuelo Consulting continúe llevando una buena aplicación de las estrategias de fidelización y satisfacción de la perspectiva de clientes del BSC, de manera que la imagen de la empresa se mantenga en la mente de los consumidores; y así asegure e incremente sus ingresos. En cuanto a establecer precios adecuados y competitivos, la empresa deberá llevar un control con respecto al margen comercial que obtiene, frente a ello se incorporó en el modelo del balanced scorecard de Aguilar Pajuelo Consulting un indicador que logre identificar el resultado de la ganancia de manera semestral y en consecuencia, pueda tomar las decisiones correctivas correspondientes. Finalmente, se recomienda realizar un análisis semestral acerca de la rentabilidad bruta que obtiene la empresa para identificar en qué condiciones se encuentra luego de implementar las estrategias mencionadas anteriormente.

Se recomienda que Aguilar Pajuelo Consulting tome en cuenta las estrategias establecidas para la reducción de los gastos que se ha considerado en la perspectiva financiera, ya que los gastos administrativos están siendo demasiado altos. De igual manera, se integró en la propuesta del modelo del balanced scorecard un objetivo e indicador relacionado a los gastos de marketing, con el propósito de responder frente a la falta de ejecución de campañas publicitarias mencionadas por los encuestados y así llevar un control de lo que se gastará por ese concepto y evitar gastos excesivos. Finalmente, se recomienda realizar un análisis semestral acerca de la rentabilidad operativa que obtiene la empresa para identificar en qué condiciones se encuentra luego de implementar las estrategias mencionadas anteriormente.

Se recomienda que, para el logro de la rentabilidad neta deseada, la empresa Aguilar Pajuelo Consulting desarrolle capacitaciones a su personal con respecto al balanced scorecard, con el fin de que adquieran conocimiento de cómo llevar a cabo correctamente la función de esta herramienta. Además, ya reconocido que los resultados negativos de la utilidad neta se deben principalmente por los gastos operativos y costos de ventas. Se plantea que la formación al personal se enfoque también a sus funciones en la empresa, de manera que se logre mayor productividad. De la mano, un personal motivado se desenvolverá con mayor eficiencia, por tanto, se incluye en el modelo del balanced scorecard los incentivos a los trabajadores y reuniones que integren al equipo de trabajo, mejorando así el clima organizacional y su satisfacción. Finalmente, se recomienda realizar un análisis semestral acerca de la rentabilidad neta que obtiene la empresa para identificar en qué condiciones se encuentra luego de implementar las estrategias mencionadas anteriormente.

REFERENCIAS

- Aguiar, B. (2 de diciembre del 2006). El cuadro de mando integral una necesidad en las empresas cubanas. *Revista de Arquitectura e Ingeniería*, (2), 1-10. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193915925003>
- Aguiar, R. (1 de agosto del 2018). Sistema de gestión basado en el cuadro de mando integral para la mejora de la competitividad de una empresa del sector industrial ubicado en el distrito de Chorrillos. *Revista Industrial*, 21(2), 25-34. Recuperado de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/15600/13374>
- Aguirre, M. y Buitrón, N. (2017). *Cuadro de Mando Integral - CMI como herramienta de gestión financiera del sector aduanero, para la eficiencia y eficacia operativa y el mejoramiento de la rentabilidad. Caso: A & E Salguero O Servicios Aduaneros Cía. Ltda.* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/13556/T-ESPE-057426.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alverio, C. (30 de mayo del 2011). El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Revista Científica Visión del Futuro*, 15(2), 1-26. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935478003>
- Alvez, D., Ferraz, O., Chiari, C., Ofenhjem, A. y Goncalvez, W. (22 de julio del 2014). La dinámica de la perspectiva aprendizaje y crecimiento del BSC en el contexto de la planificación estratégica de una fábrica alemana del sector automotriz. *Invenio*, 17(33), 87-102. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87732404007>
- Amo, F. (2010). *El cuadro de mando integral "Balanced scorecard"*. Recuperado de https://elibro.net/es/ereader/biblioua/119597?fs_q=BALANCED__SCORECARD&prev=fs

- Argüello, E. y Quesada, C. (4 de octubre del 2015). Implementación del cuadro de mando integral en pequeñas empresas: Una revisión de literatura. *Revista de Ciencias Económicas*, 33(2), 79-120. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/22227/23750>
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Artemio, M. y Martínez, D. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=WnHYrdgYGmcC&pg=PA272&dq=BSC+perspectiva+del+cliente+definición&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj0rPvBpK7sAhWaKLkGHW3XBagQ6AEWA3oECAQQAg#v=onepage&q=BSC%20perspectiva%20del%20cliente%20definición&f=false>
- Baena, D. (2010). *Análisis financiero, enfoque y proyecciones*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Behar, D. S. (2008). *Metodología de la investigación*. Recuperado de <https://es.calameo.com/read/004416166f1d9df980e62>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá, Colombia: Pearson Education.
- Casas, J., Repullo, J. R. y Donado, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. *Revista Aten Primaria*, 31(8), 527 - 538.
- 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 S.A.C. Trujillo, 2018* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/13783>

Chambergó, I. (2018). Mecanismos utilizados por la administración estratégica de costos para crear valor empresa. *Actualidad Empresarial*, (397), 637. Recuperado de <https://actualidadempresarial.pe/lectura/revista/55b32029-bb07-41a4-9598-1e171c77a91c?page=636-637#>

ConexiónEsan. (20 de julio del 2017). *¿Qué es un mapa estratégico y qué utilidad tiene en la organización?*. Lima, Perú. ConexiónEsan. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/que-es-un-mapa-estrategico-y-que-utilidad-tiene-en-la-organizacion/>

Córdova, L. (28 de enero del 2008). Aplicación del balanced scorecard como metodología de gestión en las Mypes y Pymes peruanas. *Revista Ingeniería*. 4(26), 85-97. Recuperado de [http://fresno.ulima.edu.pe/sf%5Csf_bdfde.nsf/imagenes/105977FBB1325E100525756D004EA62A/\\$file/04-26-cordova.pdf](http://fresno.ulima.edu.pe/sf%5Csf_bdfde.nsf/imagenes/105977FBB1325E100525756D004EA62A/$file/04-26-cordova.pdf)

Cotrina, J. (2018). *Propuesta de estrategia financiera para la inclusión de un cuadro de mando en la empresa Bello Langui Truchas S.A.C.* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/760>

Dávila, A. (1999). *Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral*. Recuperado de <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20c-el-cuadro-de-mando-integril-antonio-davila-iese.pdf>

Díaz, M. (2012). *Análisis Contable con un enfoque empresarial*. Recuperado de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1229/index.htm>

Edwards, S. (2008). Balanced scorecard. *Cima*, (2), 1-12. Recuperado de http://www.cimaglobal.com/documents/importedddocuments/cid_tg_balanced_scorecard_nov08.pdf

Ferrer, L. (2005). *Actualizaciones para el desarrollo organizacional*. Viña del Mar, Chile: Loreto Marchant R.

Gan, F. y Triginé, J. (2012). *Cuadro de mando integral*. Recuperado de https://elibro.net/es/ereader/biblioua/62709?fs_q=cuadro__de__mando__integral__&prev=fs

Gitman, L. y Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. Recuperado de <https://educativopracticas.files.wordpress.com/2014/05/principios-de-administracion-financiera.pdf>

Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=9UDXPe4U7aMC&pg=PA51&dq=libros+de+marco+teórico+tesis&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjYsaPc763sAhUxGbkGHcNYChsQ6AEwAXoECAQQAg#v=onepage&q&f=false>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Recuperado de <https://www.esup.edu.pe/descargas/perfeccionamiento/PLAN%20LECTOR%20PROGRAMA%20ALTO%20MANDO%20NAVAL%202020/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodología%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Herz, J. (2013). *Apuntes de contabilidad financiera*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Instituto Pacífico. (2014). *Análisis financiero en las empresas*. Recuperado de https://www.academia.edu/36611596/Analisis_financiero_en_las_empresas_FREELIBROS_ORG

Jadeed, A. (2016). *El Cuadro de Mando Integral y sus efectos a la rentabilidad* (Tesis doctoral). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10651/40762>

- Jaramillo, S. y López, D. (2016). *Diseñar una estrategia basada en la perspectiva financiera del Balanced Scorecard que permita aumentar la productividad y competitividad de la empresa Hielo al Polo Norte* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/11010/0541151.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *Mapas estratégicos*. Barcelona. España: Ediciones Gestión 2000.
- Kjuro, J. (2017). *Propuesta de un Cuadro de Mando Integral (Balanced scorecard) para medir y gestionar el capital intelectual de la empresa comercial Leo E.I.R.L.* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/4539>
- León, A. y Varela, M. (1 de enero del 2011). La rentabilidad como fuente de crecimiento y sostenibilidad en el entorno empresarial. *Revista Ciencias Económicas*. 29(1), 531–544. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7056/6741>
- Merchan, P. y Olaya, S. (2017). *Diseño de estrategias administrativas - financieras para mejorar la rentabilidad de construcciones S.A.* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/22987>
- Morales, C. y Pinilla, B. (2 de febrero del 2007). Balanced scorecard como herramienta de diagnóstico. *Revista Visión Gerencial*, (1), 82-92. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545875012>
- Moyano, M. (2018). *Modelo de control de gestión para la empresa Maxion - Montich S.A.* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/15234>

- Muñoz, C. (2015). *Metodología de la investigación*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=DflcDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=hipotesis+de+investigacion+libro&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjyGmXKt7_sAhUnD7kGHR_8Bw0Q6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=hipotesis&f=false
- Niven, P. (2000). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=rKaw9hTAa5gC&pg=PA49&dq=historia+del+balanced+scorecard&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiJ2rmnj67sAhUnILkGHWV3DYwQ6AEwBXoECAMQAg#v=onepage&q=cliente&f=false>
- Osores, C. (2019). *Cuadro de mando integral para la gestión empresarial de restaurantes turísticos de la Región Junín* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/760>
- Parra, E. (2018). *Las fases del proyecto de investigación*. Recuperado de <https://st2.ning.com/topology/rest/1.0/file/get/2826752396>
- Pérez, O. (19 de mayo del 2015). *Las 4 perspectivas del balanced scorecard y su importancia* [mensaje en un blog]. PeopleNext. Recuperado de <https://blog.peoplenext.com.mx/las-4-perspectivas-del-balanced-scorecard-y-su-importancia>.
- Quispe, R. (2017). *Análisis financiero y no financiero para una adecuada toma de decisiones gerenciales de la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda., periodos 2014 - 2015* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/4661>
- Rodríguez, A. y Pérez, A. O. (1 de julio del 2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (82), 1-26. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>

Romero, F. (2015). *Cuadro de Mando Integral*. Recuperado de <http://www.playsconsultores.com/contenido/datos/blog/documentos/eBook-Cuadro-Mando-Integral.pdf>

Roncancio, G. (26 de abril del 2018). *¿Quién usa el BSC-CMI? Ejemplos del balanced scorecard*. Bucaramanga, Colombia: Pensemos. Recuperado de <https://gestion.pensemos.com/quien-usa-el-bsc-cmi-ejemplos-del-balanced-scorecard>

Sapiain, E. (2014). Mejora de la gestión universitaria y los procesos docentes mediante un cuadro de mando integral. *RES NON VERBA*, 210 - 221. Recuperado de <http://biblio.ecotec.edu.ec/revista/edicion5/MEJORA%20DE%20LA%20GESTI%C3%93N%20UNIVERSITARIA.pdf>

Van, J. y Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. Ciudad de México, México. Pearson Education.

Wild, J., Subramanyam, K. y Halsey, R. (2007). *Análisis de los Estados Financieros*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.

Zamora, A. (2008). *Rentabilidad y ventaja comparativa: Un análisis de los sistemas de producción de Guayaba en el Estado de Michoacán*. Recuperado de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/981/concepto%20de%20rentabilidad.html#:~:text=La%20rentabilidad%20es%20la%20relaci%C3%B3n,la%20tendencia%20de%20las%20utilidades>

ANEXOS

Anexo 1
Resultados turniting

**BALANCED SCORECARD Y SU INFLUENCIA EN LA
RENTABILIDAD DE LA EMPRESA AP CONSULTING EN EL
DISTRITO DE SANTIAGO DE SURCO, 2018 – 2019.**

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	4%
2	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	3%
3	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	2%
4	ri.ues.edu.sv Fuente de Internet	1%
5	dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
7	www.tdx.cat Fuente de Internet	<1%
8	docplayer.es Fuente de Internet	<1%

Anexo 2
Matriz de consistencia

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variable y dimensiones	Metodología
¿De qué manera el balanced scorecard influye en la rentabilidad de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting del distrito de Santiago de Surco, 2018 – 2019?	Evidenciar la influencia del balanced scorecard en la rentabilidad de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting del distrito de Santiago de Surco, 2018 – 2019.	El balanced scorecard influye en la rentabilidad de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting, del distrito de Santiago de Surco, 2018 – 2019.	Balanced scorecard	Tipo de investigación Estudio explicativo
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		
¿De qué manera el balanced scorecard influye en la rentabilidad bruta de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting del distrito de Santiago de Surco, 2018 – 2019?	Verificar de qué manera el balanced scorecard influye en la rentabilidad bruta de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting del distrito de Santiago de Surco, 2018 – 2019.	El balanced scorecard influye en la rentabilidad bruta de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting, del distrito de Santiago de Surco, 2018 – 2019.	Rentabilidad bruta	Diseño de investigación No experimental - transversal
¿De qué manera el balanced scorecard influye en la rentabilidad operativa de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting del distrito de Santiago de Surco, 2018 – 2019?	Indagar cómo influye el balanced scorecard en la rentabilidad operativa de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting del distrito de Santiago de Surco, 2018 – 2019.	El balanced scorecard influye en la rentabilidad operativa de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting, del distrito de Santiago de Surco, 2018 – 2019.	Rentabilidad operativa	Muestra 15 individuos
¿De qué manera el balanced scorecard influye en la rentabilidad neta de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting del distrito de Santiago de Surco, 2018 – 2019?	Demostrar la influencia del balanced scorecard en la rentabilidad neta de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting del distrito de Santiago de Surco, 2018 – 2019.	El balanced scorecard influye en la rentabilidad neta de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting, del distrito de Santiago de Surco, 2018 – 2019.	Rentabilidad neta	Técnica de recolección Encuesta, análisis documental.

Anexo 3

Cuestionarios

CUESTIONARIO 1

Estimado (a) Participante:

El presente cuestionario tiene como propósito obtener información sobre el “Balanced scorecard y su influencia en la rentabilidad en la empresa Aguilar Pajuelo Consulting, del distrito de Santiago de Surco, en el periodo 2018 – 2019”. Al leer cada una de ellas, concentre su atención de manera que la respuesta que emita sea fidedigna y confiable. La información que se obtenga tiene por objeto la realización de un trabajo de investigación relacionado con dichos aspectos.

No hace falta su identificación personal en el instrumento, sólo es de interés los datos que pueda aportar de manera sincera y transparente información relevante para la investigación.

Instrucciones: Marque con una (X) en la casilla numerada según su criterio.

Escala: 1 (Nunca), 2 (Casi nunca), 3 (A veces), 4 (Casi siempre), 5 (Siempre).

Variable independiente

Dimensiones	Indicadores	N°	Aspectos a considerar en el: BALANCED SCORECARD	1	2	3	4	5
Perspectiva financiera	Ingresos	1	Las decisiones estratégicas tomadas en la empresa permiten que los ingresos de AP Consulting se incrementen.					
	Gastos	2	La empresa controla los niveles de gastos en tu área de acuerdo a las metas establecidas.					
Perspectiva de clientes	Satisfacción del cliente	3	La empresa se preocupa de manera constante por la satisfacción del cliente.					
	Precio adecuado y competitivo	4	La empresa establece precios adecuados y competitivos de los diversos servicios ofrecidos.					
	Fidelización	5	La empresa se interesa por la fidelización del cliente con el fin de que continúe adquiriendo el servicio.					
	Posicionamiento de la marca	6	La empresa realiza encuestas para conocer el posicionamiento de la marca.					

Perspectiva de procesos internos	Calidad del servicio	7	La empresa se preocupa por la calidad del servicio ofrecido a los clientes.						
	Procesos operativos	8	Los empleados de la empresa cumplen de manera eficiente los procesos operativos de su área.						
	Campañas publicitarias	9	La empresa realiza campañas publicitarias para dar a conocer efectivamente los servicios que brinda.						
Perspectiva de aprendizaje y desarrollo	Capacitación	10	La empresa realiza capacitaciones y/o talleres para incrementar el conocimiento del personal.						
	Clima Organizacional	11	La empresa realiza reuniones periódicamente para lograr la integración entre los colaboradores y mejorar el clima organizacional.						
	Satisfacción del empleado	12	La empresa se preocupa por la satisfacción de los empleados logrando que ellos se comprometan con sus objetivos.						
	Incentivos a los trabajadores	13	La empresa brinda incentivos a los trabajadores por el cumplimiento de una meta o su desempeño laboral						

CUESTIONARIO 2

Variable dependiente

Rentabilidad bruta	Ventas	1	La empresa establece metas sobre las ventas que realiza.						
		2	La empresa genera ventas suficientes para generar rentabilidad.						
	Costo de Ventas	3	La empresa identifica correctamente los desembolsos que conforman el costo de ventas.						
	Utilidad bruta	4	La empresa utiliza ratios financieros para analizar la utilidad bruta.						

Rentabilidad operativa	Gastos de administración	5	La empresa establece estrategias adecuadas para la reducción de gastos de administración.						
		6	La empresa realiza con frecuencia un análisis financiero de los gastos de administración.						
	Gastos de ventas	7	La empresa establece estrategias adecuadas para la reducción de gastos de ventas.						
		8	La empresa realiza con frecuencia un análisis financiero de los gastos de ventas.						
	Utilidad operativa	9	La empresa utiliza ratios financieros para analizar la utilidad operativa.						
Rentabilidad neta	Gastos financieros	10	La empresa incurre en gastos financieros que afecta significativamente su utilidad neta.						
	Impuesto a la renta	11	La empresa determina de manera correcta el impuesto a la renta.						
	Utilidad neta	12	La empresa utiliza ratios financieros para analizar la utilidad neta.						
		13	La empresa logra la utilidad neta deseada.						

Link Formulario Google – Cuestionario Balanced Scorecard:

https://docs.google.com/forms/u/1/d/1LgtRjit5fYC6amWoqkGAqBnPfg4YUkc9yxloi_Afx0/edit?usp=forms_home&ths=true

Link Formulario Google – Cuestionario Rentabilidad:

https://docs.google.com/forms/d/1AHlnrehT5y2I3sEypi_z3YK0PbvYeLEsiNlu2lgLPQs/edit

Anexo 4

Validación de instrumentos

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y Nombres del experto: David De la Cruz Montoya.
- 1.2. Institución donde Labora: Universidad Autónoma del Perú
- 1.3. Cargo que desempeña: Docente
- 1.4. Mención de Maestría/Doctorado que ostenta: Magister
- 1.5. Nombre del Instrumento motivo de Evaluación: cuestionario
- 1.6. Título de la Tesis: "BALANCED SCORECARD Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA AGUILAR PAJUELO CONSULTING EN EL DISTRITO DE SANTIAGO DE SURCO, 2018 – 2019."
- 1.7. Autores del Instrumentos: Izquierdo Correa, Carolina y Rueda Palomino, Jennyfer Fiorella.

II. APRECIACIONES DEL EXPERTO:

Nº	PREGUNTAS	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
1	El Instrumento ¿Responde al planteamiento del problema?	SI (x)	NO ()	
2	El Instrumento ¿Responde a las variables de estudio?	SI (x)	NO ()	
3	Las dimensiones que se han considerado ¿Son las adecuadas?	SI (x)	NO ()	
4	El Instrumento ¿Responde a la operacionalización de la variable?	SI (x)	NO ()	
5	La estructura que presenta el instrumento ¿Facilita las opciones de respuesta?	SI (x)	NO ()	
6	Las preguntas ¿Están redactadas de forma clara y precisa?	SI (x)	NO ()	
7	¿El número de preguntas es el adecuado?	SI (x)	NO ()	
8	¿Se debe eliminar alguna pregunta?	SI ()	NO (x)	

III. REQUISITOS PARA CONSIDERAR UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN:

REQUISITOS	Deficiente 0 – 20%	Regular 21 – 40%	Bueno 41 – 60%	Muy Bueno 61 – 80%	Excelente 81 – 100%
1. Confiabilidad, el instrumento producirá resultados consistentes y coherentes.				75	
2. Validez, el instrumento realmente mide la variable que se busca medir.				75	
3. Objetividad, el instrumento muestra ser permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de la investigación.				75	

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

75

IV. OPCIÓN DE APLICABILIDAD

- (x) El Instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado
() El instrumento debe ser mejorado, antes de ser aplicado
Considerar las recomendaciones y aplicar el trabajo

Lima, 23 de Noviembre de 2020



David De la Cruz Montoya
CONFESOR PÚBLICO COLEGIADO
MATRÍCULA Nº 04-998

Experto: Mg. David De la Cruz Montoya.

DNI: 16438146

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y Nombres del experto: Lorenzo Martir Zavaleta Orbegoso.
- 1.2. Institución donde Labora: Universidad Autónoma del Perú
- 1.3. Cargo que desempeña: Docente
- 1.4. Mención de Maestría/Doctorado que ostenta: Magister
- 1.5. Nombre del Instrumento motivo de Evaluación: Cuestionario
- 1.6. Título de la Tesis: "BALANCED SCORECARD Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA AGUILAR PAJUELO CONSULTING EN EL DISTRITO DE SANTIAGO DE SURCO, 2018 – 2019."
- 1.7. Autores del Instrumentos: Izquierdo Correa, Carolina y Rueda Palomino, Jennyfer Fiorella.

II. APRECIACIONES DEL EXPERTO:

N°	PREGUNTAS	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
1	El Instrumento ¿Responde al planteamiento del problema?	SI (x)	NO ()	
2	El Instrumento ¿Responde a las variables de estudio?	SI (x)	NO ()	
3	Las dimensiones que se han considerado ¿Son las adecuadas?	SI (x)	NO ()	
4	El Instrumento ¿Responde a la operacionalización de la variable?	SI (x)	NO ()	
5	La estructura que presenta el instrumento ¿Facilita las opciones de respuesta?	SI (x)	NO ()	
6	Las preguntas ¿Están redactadas de forma clara y precisa?	SI (x)	NO ()	
7	¿El número de preguntas es el adecuado?	SI (x)	NO ()	
8	¿Se debe eliminar alguna pregunta?	SI ()	NO (x)	

III. REQUISITOS PARA CONSIDERAR UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN:

REQUISITOS	Deficiente e 0 – 20%	Regular 21 – 40%	Bueno 41 – 60%	Muy Bueno 61 – 80%	Excelente 81 – 100%
1. Confiabilidad, el instrumento producirá resultados consistentes y coherentes.				80	
2. Validez, el instrumento realmente mide la variable que se busca medir.				80	
3. Objetividad, el instrumento muestra ser permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de la investigación.				80	

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

80%

IV. OPCIÓN DE APLICABILIDAD

- (x) El Instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado
() El instrumento debe ser mejorado, antes de ser aplicado
Considerar las recomendaciones y aplicar el trabajo

Lima, 21 de Noviembre de 2020



Experto: Mg. Lorenzo Martir Zavaleta Orbegoso.

DNI: 17959732

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y Nombres del experto: Edwin Vásquez Mora.
- 1.2. Institución donde Labora: Universidad Autónoma del Perú
- 1.3. Cargo que desempeña: Docente
- 1.4. Mención de Maestría/Doctorado que ostenta: Doctor
- 1.5. Nombre del Instrumento motivo de Evaluación: Cuestionario
- 1.6. Título de la Tesis: "BALANCED SCORECARD Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA AGUILAR PAJUELO CONSULTING EN EL DISTRITO DE SANTIAGO DE SURCO, 2018 – 2019."
- 1.7. Autores del Instrumentos: Izquierdo Correa, Carolina y Rueda Palomino, Jennyfer Fiorella.

II. APRECIACIONES DEL EXPERTO:

Nº	PREGUNTAS	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
1	El Instrumento ¿Responde al planteamiento del problema?	SI (x)	NO ()	
2	El Instrumento ¿Responde a las variables de estudio?	SI (x)	NO ()	
3	Las dimensiones que se han considerado ¿Son las adecuadas?	SI (x)	NO ()	
4	El Instrumento ¿Responde a la operacionalización de la variable?	SI (x)	NO ()	
5	La estructura que presenta el instrumento ¿Facilita las opciones de respuesta?	SI (x)	NO ()	
6	Las preguntas ¿Están redactadas de forma clara y precisa?	SI (x)	NO ()	
7	¿El número de preguntas es el adecuado?	SI (x)	NO ()	
8	¿Se debe eliminar alguna pregunta?	SI ()	NO (x)	

III. REQUISITOS PARA CONSIDERAR UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN:

REQUISITOS	Deficiente e 0 – 20%	Regular 21 – 40%	Bueno 41 – 60%	Muy Bueno 61 – 80%	Excelente 81 – 100%
1. Confiabilidad, el instrumento producirá resultados consistentes y coherentes.					84
2. Validez, el instrumento realmente mide la variable que se busca medir.					82
3. Objetividad, el instrumento muestra ser permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de la investigación.				80	

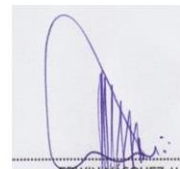
PROMEDIO DE VALORACIÓN:

82%

IV. OPCIÓN DE APLICABILIDAD

- El Instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado
 El instrumento debe ser mejorado, antes de ser aplicado
Considerar las recomendaciones y aplicar el trabajo

Lima, 20 de Noviembre de 2020



Experto: Dr. Edwin Vásquez Mora

DNI: 43343660

Anexo 5
Estados Financieros

AGUILAR PAJUELO CONSULTING
R.U.C 20600646011

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 Y 2019

* SOLES *

ACTIVOS CORRIENTES	2018	2019	PASIVOS CORRIENTES	2018	2019
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	1,462.17	5,804.89	Cuentas por Pagar Comerciales	0.00	1,475.00
Cuentas por Cobrar Comerciales	4,187.57	2,444.51	Otras Cuentas por Pagar	1,043.65	2,575.34
	-----	-----		-----	-----
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	5,649.74	8,249.40	TOTAL PASIVOS CORRIENTES	1,043.65	4,050.34
ACTIVOS NO CORRIENTES			PASIVOS NO CORRIENTES		
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	3,525.00	3,025.00	Cuentas por Pagar Comerciales	0.00	0.00
	-----	-----		-----	-----
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	3,525.00	3,025.00	TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0.00	0.00
			PATRIMONIO NETO		
			Capital	5,000.00	5,000.00
			Resultados Acumulados	4,441.96	3,131.09
			RESULTADO DEL EJERCICIO	-1,310.87	-907.03
				-----	-----
			TOTAL PATRIMONIO NETO	8,131.09	7,224.06
				-----	-----
TOTAL ACTIVOS	9,174.74	11,274.40	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO	9,174.74	11,274.40

AGUILAR PAJUELO CONSULTING
R.U.C. 20600646011
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 y 2019
*** SOLES ***

	2018	2019
INGRESOS OPERACIONALES:		
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	29,064.84	46,749.62
Otros Ingresos Operacionales		
Total Ingresos Brutos	29,064.84	46,749.62
COSTO DE VENTAS:		
Costo de Ventas (Operacionales)	-12,127.50	-25,143.12
Otros Costos Operacionales	0.00	0.00
Total Costos Operacionales	-12,127.50	-25,143.12
UTILIDAD BRUTA	16,937.34	21,606.50
Gastos de Ventas	-1,344.13	-2,283.93
Gastos de Administración	-16,904.08	-20,189.68
Ganancia (Pérdida) por Venta de Activos	0.00	0.00
Otros Ingresos	0.00	0.00
Otros Gastos	0.00	0.00
UTILIDAD OPERATIVA	-1,310.87	-867.11
Ingresos Financieros	0.00	74.59
Gastos Financieros	0.00	-114.51
Participación en los Resultados	0.00	0.00
Ganancia (Pérdida) por Inst.Financieros	0.00	0.00
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	-1,310.87	-907.03
Participación de los Trabajadores	0.00	0.00
Impuesto a la Renta	0.00	0.00
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	-1,310.87	-907.03

Anexo 6

Caso práctico

Análisis horizontal

AGUILAR PAJUELO CONSULTING				
R.U.C. 20600646011				
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 y 2019				
* SOLES *				
	2018	2019	VAR. RELATIVA	VAR. ABSOLUTA
INGRESOS OPERACIONALES:				
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	29,064.84	46,749.62	17,684.78	37.83%
Otros Ingresos Operacionales				
Total Ingresos Brutos	29,064.84	46,749.62	17,684.78	37.83%
COSTO DE VENTAS:				
Costo de Ventas (Operacionales)	-12,127.50	-25,143.12	-13,015.62	51.77%
Otros Costos Operacionales	0.00	0.00		
Total Costos Operacionales	-12,127.50	-25,143.12	-13,015.62	51.77%
UTILIDAD BRUTA	16,937.34	21,606.50	4,669.16	21.61%
Gastos de Ventas	-1,344.13	-2,283.93	939.80	41.15%
Gastos de Administración	-16,904.08	-20,189.68	3,285.60	16.27%
Ganancia (Pérdida) por Venta de Activos	0.00	0.00		
Otros Ingresos	0.00	0.00		
Otros Gastos	0.00	0.00		
UTILIDAD OPERATIVA	-1,310.87	-867.11	-443.76	51.18%
Ingresos Financieros	0.00	74.59	74.59	100.00%
Gastos Financieros	0.00	-114.51	-114.51	-100.00%
Participación en los Resultados	0.00	0.00		
Ganancia (Pérdida) por Inst.Financieros	0.00	0.00		
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	-1,310.87	-907.03	-2,217.90	244.52%
Participación de los Trabajadores	0.00	0.00	0.00	
Impuesto a la Renta	0.00	0.00		
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	-1,310.87	-907.03	403.84	-44.52%

Análisis vertical

AGUILAR PAJUELO CONSULTING				
R.U.C. 20600646011				
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 y 2019				
* SOLES *				
	2018		2019	
INGRESOS OPERACIONALES:				
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	29,064.84	100%	46,749.62	100%
Otros Ingresos Operacionales	0.00		0.00	
Total Ingresos Brutos	29,064.84	100%	46,749.62	100%
COSTO DE VENTAS:				
Costo de Ventas (Operacionales)	-12,127.50	-42%	-25,143.12	-54%
Total Costos Operacionales	-12,127.50	-42%	-25,143.12	-54%
UTILIDAD BRUTA	16,937.34	58%	21,606.50	46%
Gastos de Ventas	-1,344.13	-5%	-2,283.93	-4.89%
Gastos de Administración	-16,904.08	-58%	-20,189.68	-43.19%
UTILIDAD OPERATIVA	-1,310.87	-5%	-867.11	-1.85%
Ingresos Financieros	0.00	0%	74.59	0.2%
Gastos Financieros	0.00	0%	-114.51	-0.2%
Participación en los Resultados	0.00		0.00	
Ganancia (Pérdida) por Inst.Financieros	0.00		0.00	
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	-1,310.87	-5%	-907.03	-2%
Participación de los Trabajadores	0.00		0.00	0.0%
Impuesto a la Renta	0.00		0.00	
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	-1,310.87	-5%	-907.03	-1.9%

Rentabilidad Bruta			%
2018	Utilidad Bruta	16,937.34	58.27%
	Ventas Netas	29,064.84	
2019	Utilidad Bruta	21,606.50	46.22%
	Ventas Netas	46,749.62	

Interpretación

De acuerdo al ratio aplicado, la empresa Aguilar Pajuelo Consulting obtuvo una rentabilidad bruta de 58.27% para el periodo 2018, y para el 2019 una rentabilidad de 46.22%. Esto quiere decir que hay un decremento de 12.06% originado por el aumento de los costos de ventas, pero, teniendo en cuenta que el incremento de ventas no va de la mano con el aumento de los costos, Aguilar Pajuelo Consulting debe realizar un análisis de estos últimos.

Rentabilidad operativa			%
2018	Utilidad Operativa	-1,310.87	-4.51%
	Ventas Netas	29,064.84	
2019	Utilidad Operativa	-867.11	-1.85%
	Ventas Netas	46,749.62	

Interpretación

En el ratio de rentabilidad operativa aplicado, la empresa Aguilar Pajuelo Consulting obtuvo un resultado de -4.51% para el periodo 2018 y un -1.85% para el periodo 2019. Este índice representa directamente un aumento de la utilidad operativa, sin embargo este sigue presentando resultados negativos. Se afirma que los gastos administrativos son excesivos, por lo que Aguilar Pajuelo Consulting deberá implementar estrategias para su reducción.

Rentabilidad neta			%
2018	Utilidad Neta	-1,310.87	-4.51%
	Ventas Netas	29,064.84	
2019	Utilidad Neta	-907.03	-1.94%
	Ventas Netas	46,749.62	

Interpretación

Según el ratio aplicado, la empresa Aguilar Pajuelo Consulting obtuvo como rentabilidad neta en el 2018 un resultado de -4.51% y en el 2019 de -1.94%. Tal es el caso que la empresa no ha generado ganancias, sino pérdidas que no son causados directamente por los gastos financieros sino que se origina por el exceso de gastos administrativos y costos de ventas, los cuales deberán ser reducidos por medio de estrategias adecuadas.

Carta de autorización



Ruc: 20600646011
RAZÓN SOCIAL: Estudio Aguilar Pajuelo & Asociados S.A.C
Calle los Cerezos 324 Int 102 – Santiago de Surco.
Central Telefónico: (511) 275 3540
<https://aguilarpajuelo.com/>

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Por medio de la presente autorizo a la Srta. (s) Carolina Izquierdo Correa, con DNI N° 76323735 y Jennyfer Fiorella Rueda Palomino con DNI N° 76513348 a la realización de la tesis "BALANCED SCORECARD Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD EN LA EMPRESA AGUILAR PAJUELO CONSULTING, EN EL DISTRITO DE SANTIAGO DE SURCO, PERIODO 2018 – 2019", y se encuentran facultadas para obtener la información requerida por la empresa con el fin de elaborar adecuadamente la tesis.

Atentamente.



ESTUDIO AGUILAR PAJUELO & ASOCIADOS S.A.C.
LUCERO AGUILAR PAJUELO
GERENTE GENERAL

Lucero Esmeralda Aguilar Pajuelo
GERENTE GENERAL
DNI N° 08671512

Ficha RUC



Reporte de Ficha RUC

ESTUDIO AGUILAR PAJUELO & ASOCIADOS S.A.C.
20600646011

Lima, 21/02/2021

Información General del Contribuyente	
Código y descripción de Tipo de Contribuyente	39 SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Fecha de Inscripción	05/09/2015
Fecha de Inicio de Actividades	05/09/2015
Estado del Contribuyente	ACTIVO
Dependencia SUNAT	0023 - INTENDENCIA LIMA
Condición del Domicilio Fiscal	HABIDO
Emisor electrónico desde	31/07/2020
Comprobantes electrónicos	FACTURA (desde 31/07/2020)

Datos del Contribuyente	
Nombre Comercial	AGUILAR PAJUELO CONSULTING
Tipo de Representación	1 - INDISTINTA
Actividad Económica Principal	6920 - ACTIVIDADES DE CONTABILIDAD, TENEDURIA DE LIBROS Y AUDITORIA; CONSULTORIA FISCAL
Actividad Económica Secundaria 1	7830 - OTRAS ACTIVIDADES DE DOTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Actividad Económica Secundaria 2	- - -
Sistema Emisión Comprobantes de Pago	MANUAL/COMPUTARIZADO
Sistema de Contabilidad	MANUAL/COMPUTARIZADO
Código de Profesión / Oficio	-
Actividad de Comercio Exterior	SIN ACTIVIDAD
Número Fax	-
Teléfono Fijo 1	1 - 2753540
Teléfono Fijo 2	-
Teléfono Móvil 1	1 - 991376187
Teléfono Móvil 2	-
Correo Electrónico 1	luceaguilarp@hotmail.com
Correo Electrónico 2	-

Domicilio Fiscal	
Actividad Económica Principal	6920 - ACTIVIDADES DE CONTABILIDAD, TENEDURIA DE LIBROS Y AUDITORIA; CONSULTORIA FISCAL
Departamento	LIMA
Provincia	LIMA
Distrito	SANTIAGO DE SURCO
Tipo y Nombre Zona	URB. VALLE HERMOSO
Tipo y Nombre Vía	CAL. LOS CEREZOS
Nro	324

Anexo 9

Imágenes representativas de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting



ora Continua
ivación

STRATEGY
evelopment



ESTUDIO AGUILAR PAJUELO & ASOCIADOS S.A.C.

ASESORÍA FINANCIERA - CONTABLE -
TRIBUTARIA - LABORAL Y LEGAL



FINANCIERO

anza.
gración.
ería.
strativa.

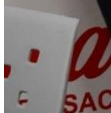
CONTABLE

en procesos administrativos contables.
uentas por cobrar.
uentas por pagar.
stos y gastos.
ros electrónicos, mecanizados y manuales.
ancieros para la gerencia, bancos y otras entidades.
n de la situación económica y financiera a través de indicadores financieros

ORTE TRIBUTARIO

inación y declaración de impuestos mensuales IGV-Renta, No domiciliados, PL
STRO, ESSALUD, AFP.
ración Jurada anual persona natural y jurídica.
oramiento en procesos de fiscalización tributaria Sunat.
gnóstico tributario preventivo para una eventual fiscalización.
neamiento tributario.
esoría y consultoría tributaria en general.

OPORTE LEGAL



Anexo 10

Propuestas del balanced scorecard para la empresa Aguilar Pajuelo Consulting



	PROPUESTA		
	OBJETIVO	INDICADOR	CÁLCULO
PERSPECTIVA FINANCIERA	Rentabilidad	Rentabilidad Bruta	$(\text{Utilidad Bruta} / \text{Ventas})$
		Rentabilidad Operativa	$(\text{Utilidad Operativa} / \text{Ventas})$
		Rentabilidad Neta	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas})$
	Incrementar ingresos	% de crecimiento de ingresos	$((\text{ingresos actuales} - \text{ingresos periodo anterior}) / \text{ingresos actuales}) * 100$
Reducir gastos	% de reducción de gastos	$((\text{gastos actuales} - \text{gastos anteriores}) / \text{gastos anteriores}) * 100$	
PERSPECTIVA DE CLIENTES	Aumentar satisfacción del cliente	Encuesta de satisfacción	Escala de Likert
	Establecer precios adecuados y competitivos	Margen Comercial y comparación con la competencia	$((\text{Precio de Venta} - \text{Costo de Producto}) / \text{Precio de ventas}) * 100$
	Mayor fidelización del cliente	% de fidelidad de clientes	$(\text{Clientes perdidos} / \text{clientes iniciales}) * 100$
	Posicionamiento de la marca	Valor de la empresa	Encuesta breve sobre la percepción de la marca
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Mejorar la calidad del servicio	Tiempos de respuesta a las solicitudes	Escuesta breve promedio
	Mejorar la eficiencia en los procesos operativos	% de trabajadores que conocen los procesos	$(\text{Cantidad de trabajadores que tienen conocimiento del flujograma} / \text{Total de trabajadores}) * 100$
	Desarrollo de campañas publicitarias	% de gastos de marketing	$(\text{Gastos de marketing} / \text{Total de gastos}) * 100$
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Organizar mayores capacitaciones para el personal	% de empleados capacitados	$(\text{Número de empleados capacitados} / \text{N}^\circ \text{ de empleados}) * 100$
	Clima Organizacional	n° de reuniones de integración	Total de reuniones trimestral
	Satisfacción del empleado	Encuesta de satisfacción	$(\text{Empleados satisfechos} / \text{N}^\circ \text{ total de empleados})$
	Brindar incentivos monetarios y no monetarios	Bono récord de asistencia	$(\text{Número de empleados premiados} / \text{total empleados}) * 100$