

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas



TESIS

IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD Y SU
EFECTO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA
EMPRESA CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA ALVA SAC

Para optar : Título Profesional de Contador Público
Autores : Bach. Liz Tania Callupe Martinez
Bach. Carolina del Carmen Torre Yauri
Asesor : CPC. Jesús Roque Sachahuamán Flores
Línea de Investigación
Institucional : Ciencias Empresariales y Gestión de los Recursos

Fecha de inicio y
Culminación : Del 09.02.2018 al 08.02.2019

Huancayo - Perú

2020

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

TESIS

Implementación del Balanced Scorecard y su Efecto en los
Estados Financieros de la Empresa Constructora e Inmobiliaria

Alva SAC

PRESENTADO POR:

Bach. Liz Tania Callupe Martinez

Bach. Carolina del Carmen Torre Yauri

PARA OPTAR TITULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas

APROBADO POR EL SIGUIENTE JURADO

PRESIDENTE _____

PRIMER _____

MIEMBRO

SEGUNDO _____

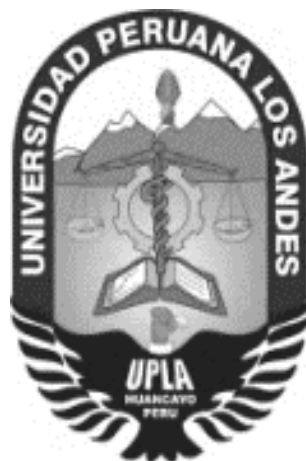
MIEMBRO

TERCER _____

MIEMBRO

Huancayo, de 2020

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas



TESIS

IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD Y SU
EFECTO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA
EMPRESA CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA ALVA SAC

Para optar : Título Profesional de Contador Público
Autores : Bach. Liz Tania Callupe Martinez
Bach. Carolina del Carmen Torre Yauri
Asesor : CPC. Jesús Roque Sachahuamán Flores
Línea de Investigación
Institucional : Ciencias Empresariales y Gestión de los Recursos
Fecha de inicio y
Culminación : Del 09.02.2018 al 08.02.2019

Huancayo - Perú

2020

ASESOR

CPC. Jesús Roque Sachahuamán Flores

DEDICATORIA

A mi madre, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional. A mi padre, a pesar de nuestra distancia física, siento que estás conmigo siempre y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí. A mi hermana Roxana a quien quiero mucho, por compartir momentos significativos conmigo y por siempre estar dispuesta a escucharme y ayudarme en cualquier momento.

Liz Tania Callupe Martínez

Esta tesis a mi madre que ha sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles. A mi familia en general, porque me han brindado su apoyo incondicional y por compartir conmigo buenos y malos momentos.

Carolina del Carmen Torre Yauri

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios, a nuestra familia por ser el núcleo y motivo para lograr ser profesionales, a los maestros de la universidad por lograr en nosotras la calidad profesional al servicio de la sociedad.

Asimismo, un fraterno agradecimiento al Gerente General de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC por el apoyo brindado durante la ejecución de la investigación, así como a los colaboradores por su paciencia y apoyo incondicional, quienes terminaron siendo nuestros grandes amigos.

Y a todos a aquellos que hicieron posible que este trabajo sea culminado satisfactoriamente.

Liz Tania Callupe Martinez

Carolina del Carmen Torre Yauri

ÍNDICE

HOJA DE APROBACIÓN DE JURADOS	ii
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN	xvi
CAPÍTULO I	1
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
I. PLANTEAMIENTO, SISTEMATIZACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.2.1. Problema General.....	4
1.2.2. Problemas Específicos	4
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.3.1. Objetivo General	5
1.3.2. Objetivos Específicos.....	5
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.4.1. Justificación Teórica	5
1.4.2. Justificación Práctica.....	5
1.4.3. Justificación Metodológica	6

1.4.4. Justificación Social.....	6
1.4.5. Justificación de Conveniencia.....	6
1.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.5.1. Delimitación Espacial	6
1.5.2. Delimitación Temporal	7
1.5.3. Delimitación Conceptual o Temática.....	7
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO.....	8
II. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	8
2.2. BASES TEÓRICAS.....	15
2.3. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS	36
2.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES	42
2.4.1. Hipótesis General	42
2.4.2. Hipótesis Específicas	42
2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	42
CAPÍTULO III	44
METODOLOGÍA.....	44
III. METODOLOGÍA	44
3.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	44
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	44
3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN	45
3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	45
3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	45
3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	46

3.6.1. Técnicas de Recolección de Datos	46
3.6.2. Instrumentos de Recolección de Datos	46
3.7. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS (MODELO)	47
CAPÍTULO IV.....	50
RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN	50
IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	50
4.1. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	50
4.2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS EN TABLAS, GRÁFICOS, FIGURAS, ETC	51
4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	85
CONCLUSIONES	88
RECOMENDACIONES	90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
ANEXOS	96
MATRIZ DE CONSISTENCIA	97
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	99
INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	100
ENTREVISTA.....	102
ENCUESTA.....	105
ESTADOS FINANCIEROS.....	107
CONSIDERACIONES ÉTICAS	119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estado de Situación Financiera	29
Tabla 2 Estado de Resultados.....	30
Tabla 3 Estado de Cambios en el Patrimonio Neto	32
Tabla 4 Estado de Flujo de Efectivo.....	33
Tabla 5 Despliegue de directrices en objetivos	35
Tabla 6 Operacionalización de variables.....	42
Tabla 7 Estado de Situación Financiera de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC	47
Tabla 8 Conocimiento de Misión y Visión de la empresa.....	54
Tabla 9 Conocimiento de estrategias para lograr objetivos de la empresa.....	55
Tabla 10 Aplicación del Plan Estratégico	56
Tabla 11 Actividades diarias basadas en la planificación	57
Tabla 12 Indicadores de gestión	58
Tabla 13 Cumplimiento de metas y objetivos organizacionales	59
Tabla 14 Uso de herramientas o sistema informático para seguimiento de metas y objetivos de la empresa.....	60
Tabla 15 Necesidad de usar una herramienta que vincule metas de largo plazo y actividades de gestión	61
Tabla 16 Conoce el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.....	62
Tabla 17 Criterios del Balanced ScoreCard	63
Tabla 18 Perspectiva financiera de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.....	64
Tabla 19 Perspectiva Clientes de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC ..	65
Tabla 20 Perspectiva Procesos Internos de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC	66
Tabla 21 Perspectiva Crecimiento y Desarrollo de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC	67
Tabla 22 Balanced Scorecard de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC...	68
Tabla 23 Estado de Resultados de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC	69
Tabla 24 Estado de Situación Financiera de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC	70

Tabla 25 Estado de Flujo de Efectivo de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC	71
Tabla 26 Estado de Cambios en el Patrimonio Neto de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC	72
Tabla 27 Estados Financieros de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC ..	73
Tabla 28 Balanced Scorecard y objetivos de la empresa	75
Tabla 29 Resultados de los indicadores después de la implementación del BSC	76
Tabla 30 Análisis de los Estados Financieros: Índices financieros	77
Tabla 31 Análisis de las perspectivas y los Índices Financieros	78
Tabla 32 Pruebas de normalidad de las variables.....	79
Tabla 33 Prueba de la hipótesis general: Tau de Kendall	81
Tabla 34 Prueba de la primera hipótesis específica: Chi Cuadrado	83
Tabla 35 Prueba de la segunda hipótesis específica: Chi Cuadrado	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Las cuatro Perspectivas de BSC.....	16
Figura 2 Perspectiva Financiera	18
Figura 3 “Medición de la perspectiva según los Indicadores Financieros”	18
Figura 4 Las Claves de la Perspectiva de Clientes	19
Figura 5 Medición de los Indicadores de Clientes	20
Figura 6 Cadena de Valor.....	21
Figura 7 Medición de los Indicadores de Procesos	21
Figura 8 Base para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	22
Figura 9 Medición de los indicadores de empleados.....	23
Figura 10 Clasificación de los Estados Financieros	28
Figura 11 Balanced Scorecard y Estado Financieros	36
Figura 12 Conocimiento de Misión y Visión de la empresa (%)	54
Figura 13 Conocimiento de estrategias para lograr objetivos de la empresa (%)	55
Figura 14 Aplicación del Plan Estratégico (%)	56
Figura 15 Actividades diarias basadas en la planificación	57
Figura 16 Indicadores de gestión.....	58
Figura 17 Cumplimiento de metas y objetivos organizacionales	59
Figura 18 Uso de herramientas o sistema informático para seguimiento de metas y objetivos de la empresa.....	60
Figura 19 Necesidad de usar una herramienta que vincule metas de largo plazo y actividades de gestión	61
Figura 20 Conoce el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard	62
Figura 21 Criterios del Balanced ScoreCard	63
Figura 22 Perspectiva financiera de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.....	64
Figura 23 Perspectiva clientes de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.	65
Figura 24 Perspectiva procesos internos de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC	66
Figura 25 Perspectiva crecimiento y desarrollo de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC	67
Figura 26 Balanced Scorecard de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC	68

Figura 27 Estado de Resultados de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.....	69
Figura 28 Estado de Situación Financiera de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC	70
Figura 29 Estado de Flujo de Efectivo de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.....	71
Figura 30 Estado de Cambios en el Patrimonio Neto de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC	72
Figura 31 Estados Financieros de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC	73
Figura 32 Gráficos Q-Q Normal de las variables.....	80

RESUMEN

Esta investigación determina el efecto de la implementación del Balanced ScoreCard y su efecto en los Estados Financieros de la “Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC”. Para el desarrollo del estudio se hizo uso del método general; el tipo de investigación fue la aplicada; de nivel explicativo; con diseño pre experimental, con pre test y pos test de un solo grupo; aplicando una prueba previa a la implementación de Balanced ScoreCard. La muestra estuvo conformada por los empleados un total de 16 colaboradores de la empresa de estudio. Antes de la implementación del Balanced Scorecard se realizó un diagnóstico y se encontró que la empresa no cuenta con indicadores de gestión que permitan controlar, monitorear las, metas y objetivos que tienen planificado. Pese a ello, el nivel de cumplimiento de metas y objetivos suele ser entre normal y óptimo, esto se debe al compromiso del personal por avanzar, siendo una fortaleza total para la empresa. Posteriormente, se implementó las diversas perspectivas tales como la financiera, cliente, procesos internos, y crecimiento y desarrollo. Luego se evaluaron los Índices Financieros y se encontró que, de los 17 índices estimados, tres de ellos no mejoraron, trece mejoraron y solo uno se mantuvo igual, sumando un puntaje total de +10 el cual resulta positivo de un puntaje máximo de +17. Se concluye que la implementación del Balanced ScoreCard y su efecto en gestión de los Estados Financieros de la “Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC” tuvo efectos positivos y significativos.

Palabras clave: Balanced ScoreCard, Estados Financieros, Índices Financieros.

ABSTRACT

This research determines the effect of the implementation of the balanced ScoreCard and its effect on the financial statements of “Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC”. The general method was used for the development of the study; The type of research was applied; explanatory level; with pre-experimental design, with pre-test and post-test of a single group; Applying a pre-test to the balanced ScoreCard implementation. The sample was formed by the employees a total of 16 collaborators of the company. Prior to the implementation of the balanced Scorecard a diagnosis was made and it was found that the company does not have management indicators that allow to control, monitor the goals and objectives that they have planned. In spite of this, the level of accomplishment of goals and objectives is usually between normal and optimal, this is due to the commitment of the personnel to advance, being a total strength for the company. Subsequently, the various perspectives such as financial, client, internal processes, and growth and development were implemented. Then, the financial indexes were assessed and, of the 17 estimated indices, three of them did not improve, thirteen improved and only one remained the same, adding a total score of + 10 which is positive of a maximum score of + 17. It is concluded that the implementation of the Balanced ScoreCard and its effect on management of the financial statements of “Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC” had positive and significant effects.

Keywords: Balanced ScoreCard, Financial Statements, Financial Indexes.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas de diversos sectores requieren de estrategias, nuevos sistemas, y métodos para distinguirse de la competencia de tal manera que se obtengan mejores beneficios. Es así que las empresas realizan inversiones significativas en investigación con el fin de optimizar sus procesos administrativos con el objetivo de contar con ventajas competitivas. Es por ello que toda organización precisa contar con un plan de direccionamiento, el cual permita mantener el desarrollo continuo de la empresa. De la diversidad de instrumentos de direccionamiento se puede ubicar al Balanced ScoreCard (BSC), el cual viene a ser una herramienta de medición de la gestión utilizada en las empresas internacionales y en el Perú. En el entorno actual, las empresas disponen de esta herramienta, con la cual pueden medir el valor creado por las empresas para sus clientes. Asimismo, esta herramienta también contribuye a mejorar las capacidades internas dentro de la empresa, permitiendo el desarrollo de la empresa.

Toda empresa desea contar con ventajas competitivas mediante la aplicación del BSC. El BSC cuenta con cuatro perspectivas (financiera, clientes, interna de la empresa, aprendizaje y crecimiento); al evaluarlas se determinan causas y efectos permitiendo plantear diversos objetivos y metas a corto, mediano o largo plazo que permite la mejora continua de las empresas. En base a lo sustentado, la investigación propone un diseño adecuado del BSC para la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva S.A.C.

Esta investigación está compuesta por cinco capítulos. Primero se desarrolla el planteamiento del problema. El segundo capítulo muestra el marco teórico necesario para la investigación. En el tercer capítulo se detalla la metodología; en el cuarto el análisis y discusión de resultados. Finalmente, las conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas.

Las Autoras.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

I. PLANTEAMIENTO, SISTEMATIZACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad, los mercados se encuentran en un entorno de alta competencia. Las empresas deben esforzarse en mantener sus ventajas competitivas, para asegurar su continuidad en el mercado, sin embargo, a la vez tienen que mejorar la situación de sus Estados Financieros. Es importante precisar que alcanzar ambos objetivos alude al requerimiento de un adecuado planteamiento estratégico que contenga las ventajas competitivas y que se centre en direccionar los esfuerzos de la empresa en alcanzar los objetivos estratégicos planteados, los cuales se encargan de transformar la estrategia en resultados dentro de la empresa en un determinado tiempo (Mendoza, 2015).

Asimismo, Mendoza (2015) señaló que, dentro de una empresa, existen barreras que impiden la implementación de las estrategias planificadas. Entre las barreras

identificadas se encontró que el 25% de la fuerza laboral al interior de la empresa comprende la estrategia; respecto a los colaboradores el 25% cuentan con incentivos respecto a la estrategia; el 60% de las empresas no tienen la alineación entre la estrategia y el presupuesto; y el 85% de los empresarios es decir los ejecutivos muestran su dedicación menos de una hora (cada mes) para poner en discusión la estrategia. En similar línea, existen otras deficiencias, por las que muchas estrategias no se aplican en las empresas y otras organizaciones, las cuales son: falta de comunicación de la estrategia al personal, ausencia de alineación entre los objetivos individuales y objetivos empresariales, ausencia de control de los procesos críticos para alcanzar los objetivos, falta de identificación de adecuados indicadores, y limitada capacitación para desarrollar competencias adecuadas en el personal encargado de la ejecución de las estrategias.

Por otro lado, la información contable y financiera de una empresa cumple con un papel relevante, no solo para la toma de decisiones internas sino también para el desarrollo del sistema económico, toda vez que la globalización ha generado que ningún ente económico se encuentre aislado sin importar el tamaño de la empresa, pese a que el mercado se encuentre altamente competitivo.

Es así que la contabilidad viene a ser una disciplina que contribuye a generar y sintetizar información económica, financiera y contable de la empresa. De acuerdo a las Normas Internacional de Contabilidad (NIC), en su versión 2017 de acuerdo a la Resolución de Consejo Normativo de Contabilidad No. 003-2017-EF/30 del Ministerio de Economía y Finanzas, la información económica, financiera y contable debe establecerse en los Estados Financieros compuesta por: un Estado de Situación Financiera, Estado de Resultado, Estado de cambios en el Patrimonio, Estado de Flujos de Efectivo, Notas, e información comparativa.

La información contable y financiera, según Elizondo (2003) se caracteriza fundamentalmente por ser de utilidad y confiabilidad para la empresa. La utilidad viene a ser la cualidad para adecuar la información al propósito de los usuarios, que vienen a ser: el gobierno, los accionistas, los inversionistas, los proveedores, los acreedores, los colaboradores e incluso, la sociedad. Por otra parte, la confiabilidad de los Estados Financieros se refiere a la veracidad de lo que viene aconteciendo en la empresa.

En base a lo descrito, resulta relevante establecer que la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC requiere mejorar adecuadamente su planeamiento estratégico y el control adecuado. Es importante que la empresa se preocupe por el desenvolvimiento estratégico, pues caso contrario no alcanzará la ventaja competitiva y por tanto se generará pérdida de clientes, aumento de los gastos innecesarios; conllevando a una contracción continua de las ventas y por tanto se verá reducida la rentabilidad. Es así que resulta necesario tener información actualizada de los Estados Financieros, para la toma de decisiones respecto a las actividades futuras de corto, mediano y largo plazo.

Dentro del ámbito empresarial, una herramienta de gran alcance dentro de la empresa es la aplicación del Balanced ScoreCard (BSC). Esta metodología contribuye a incrementar la satisfacción de los stakeholders (cliente interno y externo), toda vez que se controlan los factores relevantes dentro de la empresa. El BSC ayuda a configurar la ruta y la estrategia, para alcanzar los objetivos estratégicos, asegurando el despliegue, la implementación, el seguimiento (control) y la mejora. Todo lo mencionado se configura en un mapa estratégico administrado por las relaciones de causalidad basadas en cuatro perspectivas: la financiera, el enfoque al cliente, los procesos internos, y el aprendizaje y crecimiento. Es de vital

importancia señalar que las perspectivas están completamente interrelacionadas, e incluso es posible actuar en cualquiera de ellas sin tener en cuenta un orden establecido (Mendoza, 2015).

La herramienta del BSC muestra las variables que se relacionan con la rentabilidad de la empresa, permitiendo a los directivos controlar el cumplimiento de las metas establecidas. Puesto que se cuenta con información relevante es posible tomar acciones preventivas e inmediatas frente a los problemas que se identifiquen en la empresa para evitar que en el futuro se vuelvan costosos e irreversibles. Asimismo, el BSC mide y controla el cumplimiento de los objetivos de las ventas, la productividad, los gastos, la satisfacción de cliente, los costos, los procesos, la capacitación y la motivación del personal, de esta manera los gerentes y directivos puedan destinar sus esfuerzos plasmándolas en las estrategias empresariales (Kaplan & Norton, 2005).

A partir de lo sustentado, la investigación busca determinar la influencia del BSC en los Estados Financieros de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC, toda vez que se quiere verificar la incidencia la utilidad del BSC y de esta forma validar su aplicabilidad en la toma de decisiones.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿Cuál es el efecto de la implementación del Balanced ScoreCard en la situación de los Estados Financieros de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cuál es la situación actual de Estados Financieros de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC?

- ¿Cómo implementar el Balanced ScoreCard en el análisis financiero de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General

Determinar el efecto de la implementación del Balanced ScoreCard en la situación de los Estados Financieros de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de los Estados Financieros de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.
- Implementar el Balanced Scorecard para su aplicación en el análisis financiero de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Justificación Teórica

El Balanced ScoreCard viene a ser el instrumento que participa mediante en la búsqueda del logro, y el incremento de la rentabilidad y competitividad, con el fin de mejorar sus procesos internos tanto en el corto y largo plazo. De esta manera, se logra la mejora del clima laboral pesado, para facilitar el alcance de los objetivos estratégicos que se desea lograr.

1.4.2. Justificación Práctica

Esta investigación servirá como antecedente para otras investigaciones, para mejorarla y aplicarla en otro contexto, su importancia se refleja en el mercado de constructoras e inmobiliarias para ello es importante desarrollar el estudio de los factores que influyen en el desarrollo empresarial, por lo tanto, esta investigación buscó identificar los factores,

con el fin de monitorear la evolución en los aspectos de Estados Financieros de la empresa haciendo uso de la herramienta del Balanced ScoreCard.

1.4.3. Justificación Metodológica

Se intentó tomar en cuenta los lineamientos del proceso de investigación científica, incluyendo en el planteamiento de interrogantes objetivos e hipótesis, a fin de conocer los factores que influyen en el desarrollo empresarial de empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC, también se pretendió diseñar un modelo; mediante una propuesta y diseño para la recolección de datos como las encuestas y entrevistas.

1.4.4. Justificación Social

La investigación aporta en la mejora continua de la calidad de servicio de la empresa para sus clientes y la sociedad, porque un servicio de calidad en cada área de las empresas genera el incremento de la satisfacción e incremento del cliente; lo importante es demostrar la capacidad al desempeñar sus funciones por áreas de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.

1.4.5. Justificación de Conveniencia

Se ha optado por realizar esta investigación dado que se cuenta con la información suficiente para su desarrollo, dado que las investigadoras se encuentran laborando en la empresa de estudio. Por tanto, se cuenta con facilidad de acceso a la información.

1.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Delimitación Espacial

Esta investigación se realizó en el departamento de Junín, provincia de Huancayo en la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC, tomando

como referencia básica los siguientes Estados Financieros: el Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados.

1.5.2. Delimitación Temporal

El presente trabajo de investigación se desarrolló durante los años 2017 - 2018.

1.5.3. Delimitación Conceptual o Temática

La siguiente investigación se basó explícitamente en el Balanced ScoreCard que, según Fernández (2001), “un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permitieron alinear el comportamiento de una organización, con el objetivo de lograr una mejora continua en los Estados Financieros de la empresa”.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

II. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

- Antecedentes Internacionales

Wilhelmina (2014), en su tesis: “El diseño del mapa estratégico y del Balanced ScoreCard”, sustentada en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional para optar el grado de Magister en Gerencia Empresarial. La investigación estuvo asociada al diseño del mapa estratégico y del Balanced ScoreCard. Su objetivo fue la identificación del grado de implementación, con el fin de superar las diversas barreras que se hallaron en la ejecución respecto a las estrategias empresariales, para ello se hizo uso del modelo de David en su libro “Conceptos de Administración Estratégica” (David, 2003). El análisis externo se identificó en el entorno político, haciendo uso de los indicadores de gestión, de esta manera se describió el mercado de turismo, es decir la demanda, su entorno social y el

entorno tecnológico, finalmente se tomó en cuenta el entorno del medio ambiente. Se tomó en cuenta a las cinco fuerzas de Porter (2009) y la cadena de valor, para presentar la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) de la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda.; llegando a las siguientes conclusiones: se identificó tres cambios significativos respecto a la implementación del Balanced ScoreCard: 1) de las estrategias se derivan las mediciones; 2) en base a las diversas perspectivas se halla más equilibrio entre las mediciones; y 3) la interconexión de las mediciones se encuentra en base a la causa-efecto.

Solórzano (2014), en su tesis: “Propuesta de implementación del Balanced ScoreCard (BSC) o cuadro de mando integral (CMI) para medir la gestión de recursos financieros y humanos de la empresa editorial Don Bosco en la ciudad de Cuenca”, sustentada en la Facultad de Contabilidad de la Universidad Politécnica Salesiano Sede Cuenca para optar el título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría. El estudio propuso la implementación del Balanced ScoreCard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) con el fin de medir la gestión de recursos financieros y humanos. La finalidad de la investigación fue la determinación del cumplimiento de objetivos y metas en el personal y área de recursos; concluyendo en: 1) mediante la implementación se logra visualizar íntegramente los objetivos estratégicos coincidiendo con el logro de la misión, visión de la organización. 2) la aplicación óptima es por áreas o unidades, con el fin de ejecutar un adecuado un mejor control, para el cumplimiento de las estrategias, de esta manera se logre un mayor nivel de comunicación para obtener la meta.

Grajales y Maldonado (2015), en su tesis: “Diseño del Balanced Scorecard (BSC) para la Empresa Laminados Jab S.A.S.”, sustentada en la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Militar Nueva Granada para optar el título de Ingeniero Industrial. La investigación realizó el diseño del Balanced ScoreCard (BSC) para la Empresa Laminados Jab S.A.S, donde su objetivo fue diseñar la herramienta para proporcionar a la gerencia y directivos un desarrollo general del desempeño del negocio; concluyendo en: 1) mediante la recopilación de información se desarrolló un diagnóstico de la empresa tomando en cuenta el proceso de control; identificando la falta de manejo de indicadores que evalúen ciertas medidas de control; 2) Con la formulación de Balanced ScoreCard (BSC) se consiguió identificar los aspectos con mayor impacto controlando y tomando decisiones óptimas en cuenta las metas propuestas.

Chuquiguanga (2015), en su tesis: “Propuesta para la implementación del Balanced Scorecard como herramienta de gestión en las empresas de Transporte de Carga en el Cantón Cuenca”, sustentada en el Departamento de Postgrados de la Universidad de Azuay para optar el título de Magister en Contabilidad y Finanzas, con mención en Gerencia y Planeamiento Tributario. El autor hizo una propuesta con el fin de implementar el Balanced ScoreCard como herramienta de Control de Gestión en las empresas de Transporte de Carga en el Cantón Cuenca, para optimizar el desempeño. Para la elaboración del trabajo se utilizaron las bases de datos de la Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas SRI, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, Agencia Nacional de Tránsito, estadísticas de revistas, información otorgado por el personal de las empresas

y otras fuentes; teniendo como base de información en su mayoría del año correspondiente al 2014. De igual manera se utilizaron métodos de recolección de datos estadísticos, llegando a las siguientes conclusiones: 1) La falta de conocimientos administrativos de la gerencia ha ocasionado que las empresas no sean competitivas, es decir que el no tener claro sus objetivos, ha detenido su crecimiento empresarial; 2) Las cuatro perspectivas principales, demuestran su interconexión a través de las relaciones causa-efecto y la importancia que se debe dar para lograr lo propuesto, sin embargo, deben ser consideradas como una plantilla y no como una camisa de fuerza; 3) La implementación de BSC planteado para las empresas de transporte, se justifica en la necesidad de mejoramiento continuo en las diferentes áreas con la finalidad detectar y corregir a tiempo las falencias que se puedan presentar. Es por ello que el compromiso de la gerencia y del personal son fundamentales para llevar a cabo la implementación de nuevas estrategias para conseguir los resultados propuestos.

- Antecedentes Nacionales

Mendoza (2015), en su tesis: “Aplicación de Balanced Scorecard en el proceso de gestión de la empresa procesos Textiles E.I.R.L.”, sustentada en la Escuela de Postgrado, Sección de Postgrado en Ingeniería de la Universidad Nacional de Trujillo para optar el grado académico de Maestro en Ingeniería Industrial mención en Gerencia de Operaciones. Esta investigación aplicó Balanced ScoreCard en la Empresa Procesos Textiles EIRL, cuya finalidad fue mejorar la gestión; la investigación fue deductivo y no probabilístico por conveniencia, pre-experimental con pre y post prueba, y sus conclusiones son las siguientes: 1) la utilización del modelo para el

desarrollo de esta investigación, está compuesta por una herramienta por la eficacia de sus resultados mostrados en el Cuadro de Mando Integral, además, guiando paso a paso el descubrimiento del horizonte a seguir con el fin de contribuir el logro de su Misión y Visión; 2) además, la propuesta del Balanced ScoreCard en las diversas áreas críticas de PROTEX, ayudó a mejorar la generación de valor, a la disminución de los costos, mejorando el servicio al cliente resaltando el trabajo en equipo e impulsando la comunicación. 3) mediante la implementación de un Sistema de Control de Gestión se pudo alinear los objetivos estratégicos, mediante el desarrollo de iniciativas estratégicas contribuyendo en la mejora de los problemas identificados en la organización.

Alfaro y Córdor (2015), en su tesis: “El Balanced Scorecard como instrumento de planificación estratégica para optimizar la Situación Financiera de la Empresa Topsa S.A. en la ciudad de Lima, año 2015”, sustentada en la Facultad de Ciencias Económicas Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Privada Antenor Orrego para optar el título profesional de Contador Público. La investigación se desarrolló con la finalidad de optimizar la Situación Financiera de la empresa en estudio en base a las perspectivas del Balanced Scorecard. Para la ejecución de la investigación se ha considerado por conveniente establecer objetivos, indicadores, metas y estrategias según los requerimientos de la empresa. Posteriormente, se realizó un análisis de los Estados Financieros. Entre las conclusiones principales se ha encontrado que a través de la propuesta del BSC se ha logrado la optimización de la Situación Financiera en la empresa 2015.

Mamani (2014), en su tesis: “El Balanced Scorecard, una herramienta de las relaciones interpersonales y su efecto en los resultados financieros de la Empresa Obras SAC de la provincia de Ilo, año 2013”, sustentada en la Facultad de Ciencias Jurídicas Empresariales y Pedagógicas de la Universidad José Carlos Mariátegui para optar el título de Contador Público. El autor determinó el efecto del Balanced Scorecard en los resultados financieros de la Empresa Obras SAC de la provincia de Ilo, año 2013. Para ello se aplicó el BSC respecto a la relación interpersonal del personal de la empresa, es así que se aplicó una encuesta y una entrevista a los encargados de cada área, obteniendo las siguientes conclusiones: 1) la medición según el Balanced ScoreCard, acerca de las relaciones interpersonales tuvo efecto en los resultados financieros de la empresa, mostrando que las relaciones interpersonales, el sentido de pertenencia, el estilo de dirección, la claridad y coherencia de la dirección se relacionaban significativamente con los resultados financieros; y 2) además, esta investigación demuestra que el Balanced ScoreCard es el adecuado para evaluar la gestión de las empresas.

Aguilar (2014), en su tesis: “Balanced ScoreCard y su contribución en la mejora de la gestión de una empresa alimentaria dedicada a la producción y comercialización de lácteos en la ciudad de Trujillo”, sustentada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Trujillo para optar el título de Contador Público. La investigación estudió el Balanced ScoreCard, analizando como esta contribuye en la mejora de la gestión de una empresa, siendo sus objetivos determinar que el Balanced ScoreCard mejora la gestión de una organización alimentaria en base a los conocimientos respecto a los Estados Financieros que muestren la mejoría de la empresa

concluyendo en: 1) El Balanced ScoreCard, viene a ser el instrumento que simplifica y mejora la planificación y la gestión de la empresa; 2) pese a la implementación del del Balanced ScoreCard, el personal no conoce de la existencia de esta nueva herramienta financiera y gerencial; 3) esta herramienta es aplicable a cualquier tipo de organización, ya sea una gran organización o Pyme.

- Antecedente local

Marcelo (2015), en su tesis: “Desarrollo del Balanced Scorecard para incrementar la seguridad ante un asalto en Cajas Municipales de Ahorro y Crédito en el Perú”, sustentada en la Facultad de Ingeniería de Sistemas de la Universidad Nacional del Centro del Perú para optar el título profesional de Ingeniero de Sistemas. El autor implementó el Balanced ScoreCard con el fin de incrementar la seguridad, por ello su finalidad fue determinar el incremento de la seguridad, para ello se hizo uso de la dinámica de sistemas permitiendo la identificación de las variables principales respecto a la variación del nivel de seguridad; concluyendo de la siguiente manera: mediante el el Balanced ScoreCard, la gestión de la seguridad se incrementó ante el riesgo de un asalto. Además, es importante tener en cuenta considerar la matriz del Balanced ScoreCard como buenas prácticas para ser reglamentada dentro de las políticas internas de las Cajas.

Salomé (2014), en su tesis: “La cibernética organizacional y Balance Scorecard como herramienta de gestión estratégica en la Empresa Sedam Huancayo S.A.”, sustentada en la Facultad de Ingeniería de Sistemas de la Universidad Nacional del Centro del Perú para optar el título profesional de Ingeniero de Sistemas. Su objetivo principal fue diseñar una capacidad

estratégica basada en la cibernética organizacional y el Balanced ScoreCard que propicie la eficacia de la empresa, obteniéndose la principal conclusión:

1) La estructuración del Balanced Scorecard ayuda en la ejecución y la retroalimentación de la gestión comercial, comprobando así la acción de metas del sistema comercial de las Entidades Prestadoras de Servicios de Agua y Saneamiento.

2.2. BASES TEÓRICAS

- **Balanced ScoreCard**

Definición

El Balanced ScoreCard (BSC), conocido también como Cuadro de Mando Integral, viene a ser la herramienta de gestión estratégica, que tuvo su origen con (Kaplan & Norton, 2005), “el cual busca gerenciar cualquier tipo de organización en forma integral, balanceada y estratégica”(p.36).

Este enfoque de acuerdo a los autores (Kaplan & Norton, 2005) se basa en cuatro perspectivas: “Financiera, Cliente, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento”. Mostrándose en la siguiente figura, reflejando la interacción entre ellas:



Figura 1 *Las cuatro Perspectivas de BSC*

Nota: Chuquiaguanga (2015)

Características

El Balanced ScoreCard como un sistema de gestión estratégica cuenta con una serie de características que permiten un adecuado desempeño de los procesos de la organización. A continuación, se describen las características relevantes (Kaplan & Norton, 2005):

- i. Contribuye a esclarecer e interpretar la visión y las estrategias empresariales. Facilita el consenso de las estrategias de manera que se puede clarificar la visión organizacional entre los planificadores.
- ii. Sirve como canal de comunicación para vincular los objetivos y los indicadores estratégicos. A su vez permite educar, definir los objetivos y vincular las recompensas con los indicadores establecidos.
- iii. Impulsa la planificación, la formulación de objetivos estratégicos, así como el alineamiento de las acciones estratégicas. Es importante establecer y alinear las acciones estratégicas con los objetivos;

asimismo se asignan los recursos apropiados para el cumplimiento de las metas planteadas.

- iv. Incrementa la retroalimentación y la formación estratégica de la empresa. También permite articular la visión compartida, ofreciendo un feedback estratégico, facilitando el control y monitoreo de las estrategias formuladas.

Perspectivas del Balanced ScoreCard

A. Perspectiva Financiera

Según Montenegro (2011), son medidas de actuación financiera las cuales muestran como las estrategias aplicadas en una empresa, contribuyen a la mejora del mínimo aceptable.

“Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, es decir por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, por el valor añadido económico, además, de los objetivos financieros medidos mediante la generación de *Cash Flow* conocido como Flujo de Caja” (Montenegro, 2011, p.12).

“Su objetivo dar una respuesta a las expectativas de los accionistas centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio” (Aguilar, 2014). Para ello es necesario definir objetivos e indicadores que ayuden a responder las diversas expectativas del accionista respecto a los parámetros financieros como: beneficios, crecimiento, uso de capital y retorno de capital.



Figura 2 *Perspectiva Financiera*

Fuente: Chuquiguanga (2015)

Medición de la perspectiva según los Indicadores Financieros:

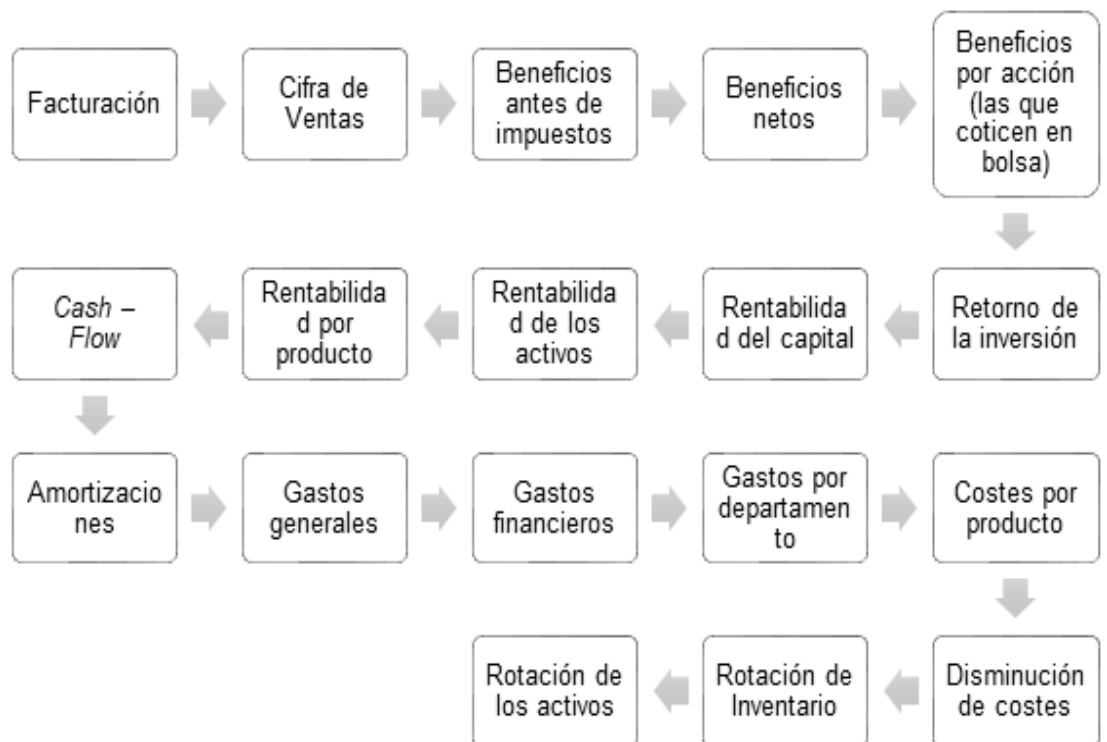


Figura 3 “Medición de la perspectiva según los Indicadores Financieros”

B. Perspectiva de Clientes

Mediante las perspectivas se logra responder las diversas expectativas de los clientes. Dentro de ellas es el logro de los objetivos dependiendo la generación de ingresos, y valor reflejada en la

perspectiva financiera. “Entre los principales objetivos que se manejan en esta perspectiva podemos señalar los siguientes: volúmenes de clientes mediante la participación en el mercado y adquisición de nuevos clientes, satisfacción y fidelización de los clientes”. Los objetivos de esta perspectiva se pueden resumir en la siguiente pregunta: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?

“La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee, esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: Calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor al cliente”.

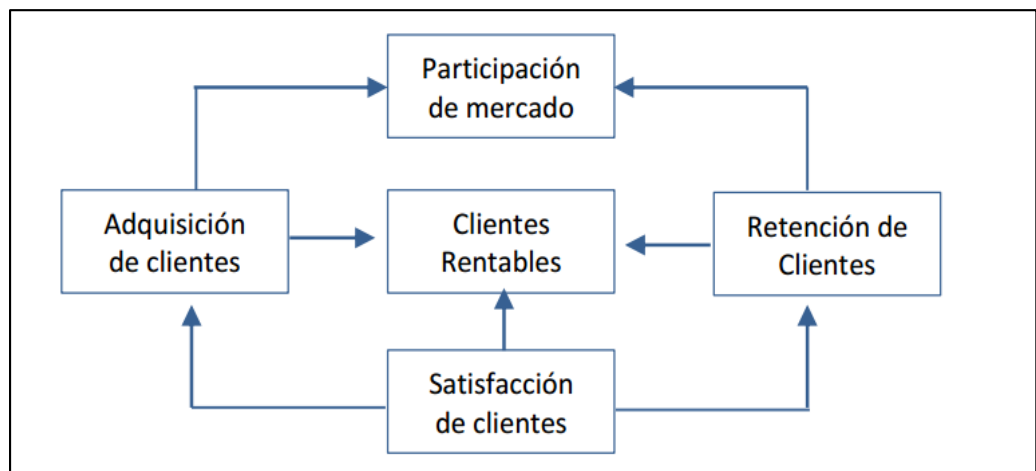


Figura 4 Las Claves de la Perspectiva de Clientes

Fuente: Traducido de Kaplan y Norton

Medición de los Indicadores de Clientes:

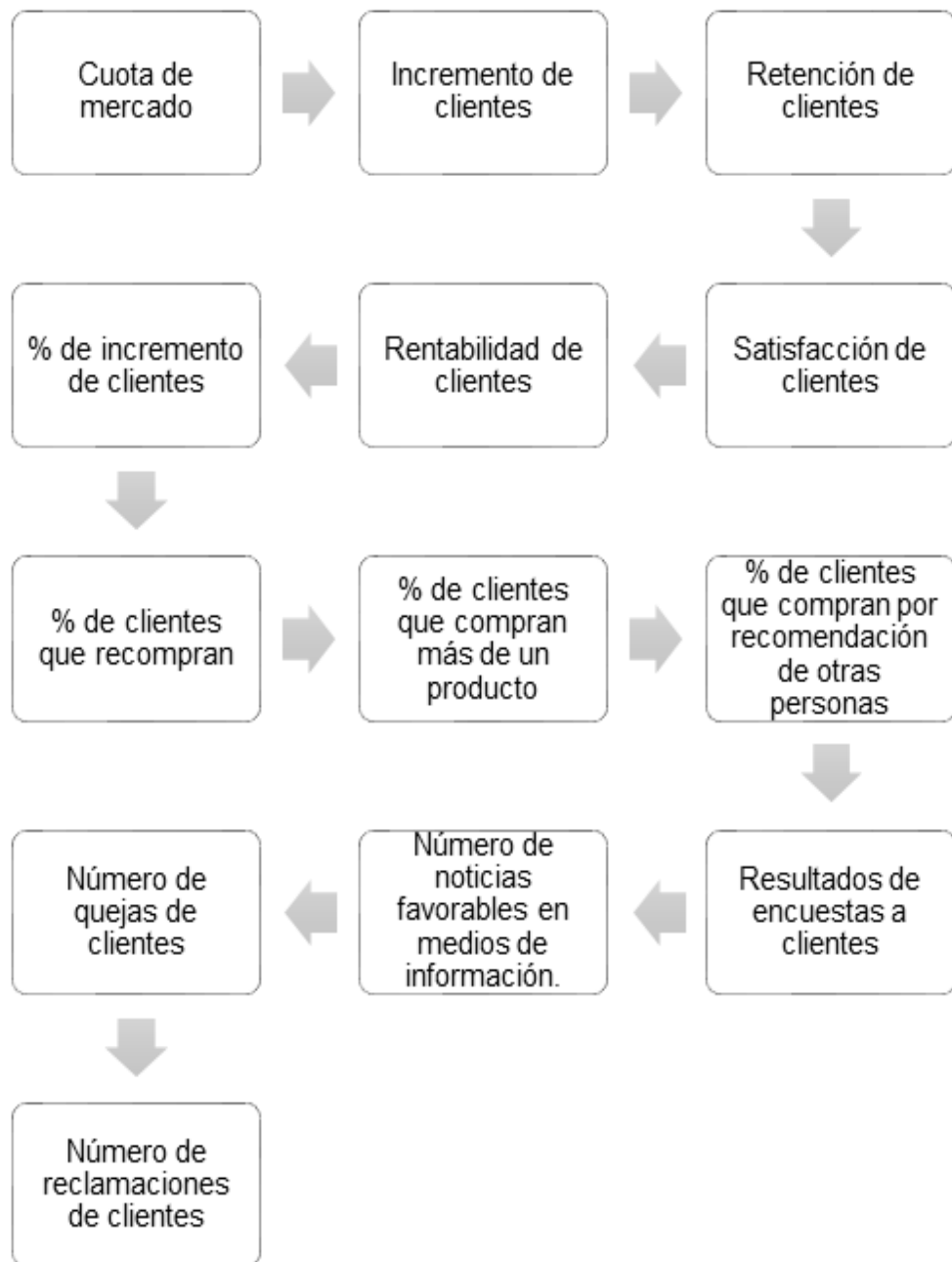


Figura 5 *Medición de los Indicadores de Clientes*

C. Perspectiva de Procesos Internos

Montenegro (2011), “define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades como innovación, operación y servicio de post venta; los objetivos e

indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes”(p.18).

“Se identifican los procesos más críticos para el cumplimiento de los objetivos especificados en la perspectiva financiera y de clientes; o, dicho de otro modo, ¿Cuál debe ser el camino a seguir para alcanzar la propuesta de valor definida para la clientela y cómo mantener satisfechos a mis accionistas?” (Mendoza, 2015).

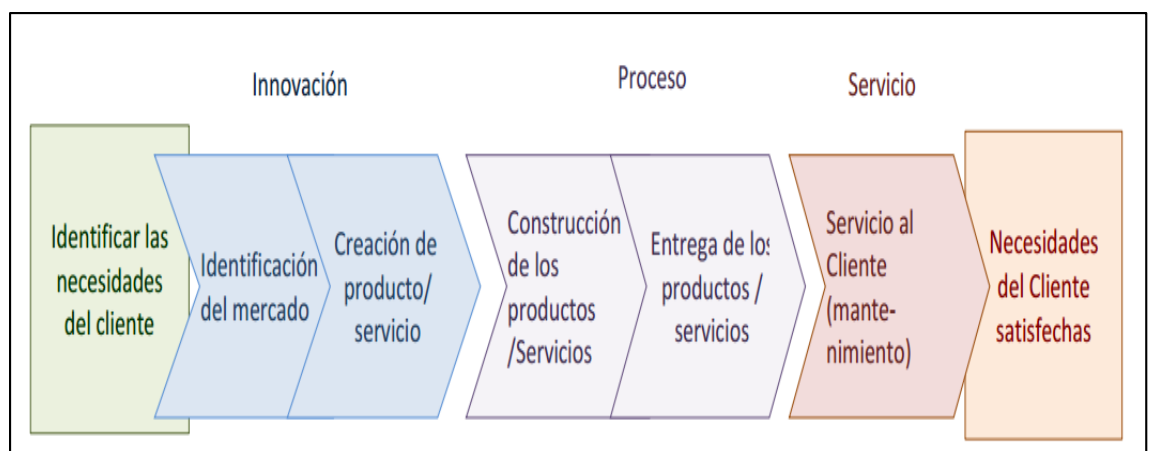


Figura 6 Cadena de Valor
Fuente: Porter, *Competitive Strategy*

Medición de los Indicadores de Procesos:

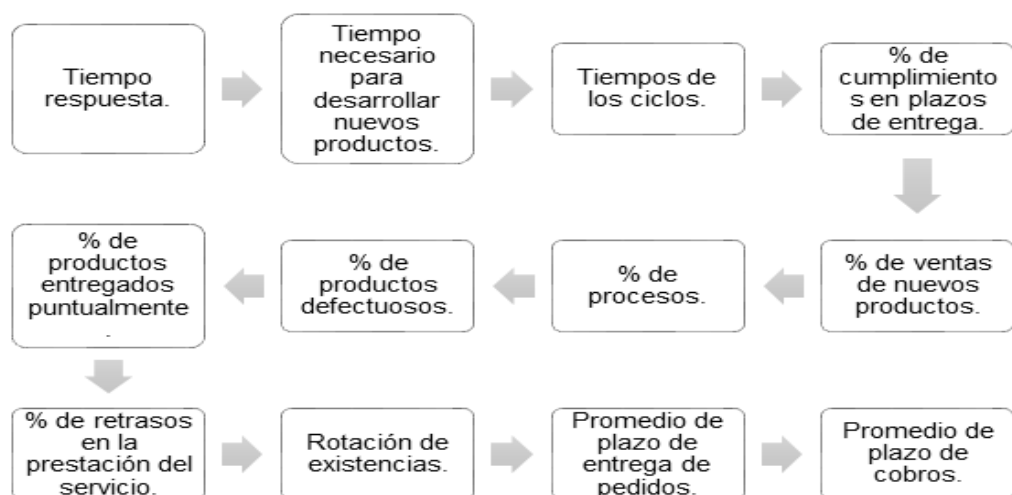


Figura 7 Medición de los Indicadores de Procesos

D. Perspectiva de Crecimiento y Desarrollo

Proceden principalmente de las personas, los sistemas y los procesos.

“La disponibilidad de recursos materiales y el trabajo de las personas son la clave de éxito en las organizaciones para lograr la estrategia” (Dávila 1999, p.18).

De acuerdo a lo mencionado por Altair (2005), “los objetivos de esta perspectiva identifican el capital humano, sistemas y el clima organizacional requerido para apoyar los procesos de creación de valor”(p.14).

En la figura 6, se muestra las relaciones que se forman entre los componentes fundamentales de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

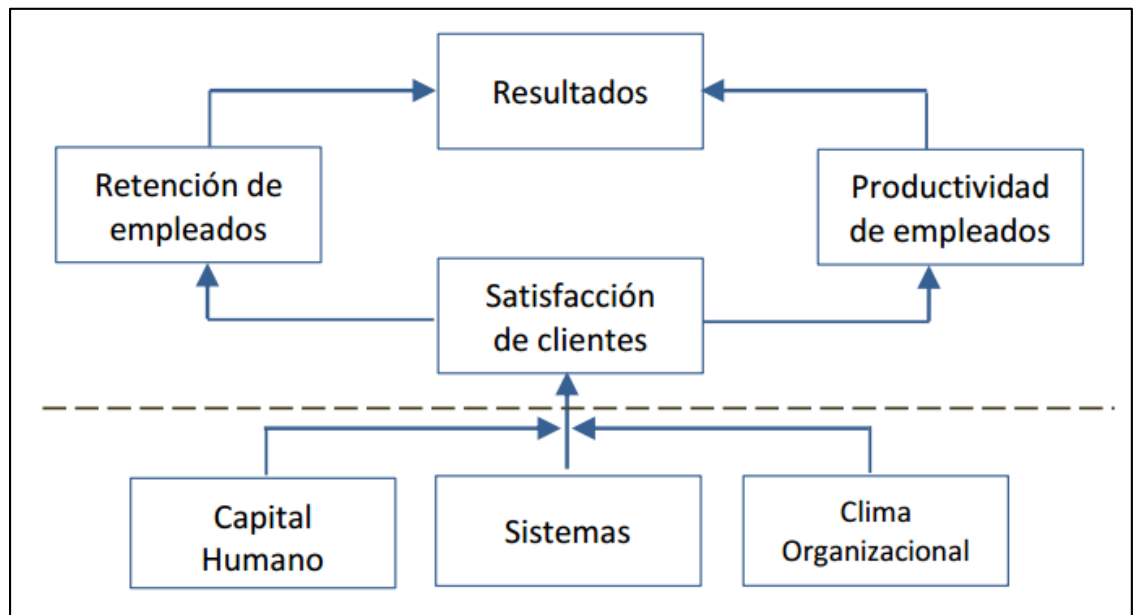


Figura 8 Base para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Fuente: Altair, 2005

Medición de los indicadores de empleados:

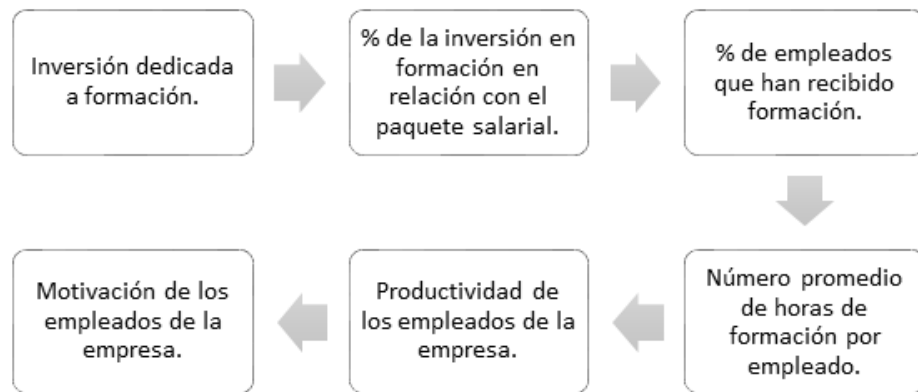


Figura 9 *Medición de los indicadores de empleados*

- **Desarrollo de la implementación del Balanced Scorecard**

Para el desarrollo de la implementación del BSC, Kaplan y Norton (2005) mencionan que es importante realizarlo en tres etapas principales:

Etapa 1: Planificación estratégica

- “Establecer la misión, que viene a ser enunciado claro y conciso de la razón de ser de la organización, dónde se describe qué necesidades pretende satisfacer y cómo hará para cumplir dicho propósito².”
- “Elaborar el análisis del ambiente (FODA) que consiste en establecer la situación del ambiente interno y externo de la empresa, como resultado se obtendrá un listado depurado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que garantizan que los objetivos estratégicos futuros estén acordes al entorno”.
- “Plantear los principios que constituyen el conjunto de creencias que deben ser parte de la cultura organizacional a fin de garantizar que sus actividades se enmarquen de una manera ética y responsable con el entorno”.

- “Formular la visión que consiste en un análisis futurista de la organización en un plazo de tiempo determinado y que por lo tanto será el norte que se pretende alcanzar mediante la gestión estratégica”.
- “Elaborar el mapa estratégico que viene a ser la descripción de la estrategia en forma gráfica, utilizando 4 perspectivas, financiera, del cliente, procesos internos, crecimiento y desarrollo; con una relación lógica de causa efecto, permitiendo que la comunicación de la estrategia se vuelva efectiva”.

Etapa 2: Puesta en marcha

El BSC parte de la visión y objetivos prioritarios de la Organización, allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan los resultados con los clientes.

“Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes. Finalmente, la metodología reconoce que talento humano y tecnología es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva. Esta etapa se abordará a través del siguiente proceso”:

- “Capacitar al equipo de trabajo, toda vez que el BSC constituye el principal sistema de comunicación estratégico dentro de la Organización, por ende, es fundamental capacitar al equipo de trabajo sobre los principales beneficios de la herramienta BSC, con el fin de iniciar un cambio de paradigmas de la gestión actual”.

- “Formular los objetivos e indicadores de gestión por cada área o proceso con la finalidad de dirigir los recursos y esfuerzos hacia el cumplimiento de la misión”.
- “Asignar responsabilidad a una zona, responsable, meta o iniciativa de tal modo que sean los encargados para su evaluación y control”.
- “Definir las metas, para cuantificar la estructura definida anteriormente e implica darles un valor numérico específico a los indicadores establecidos previamente para cada objetivo estratégico, es decir, que constituyen las cifras con las que se medirá el desempeño de la Organización”.
- “Definir la alineación para verificar que los procesos, áreas, zonas y funcionarios estén adecuadamente alineados hacia la estrategia. Debe existir un balance de indicadores prioritarios que impulsan la ejecución de la estrategia”.

Etapa 3: Evaluación y mejoramiento continuo

“El BSC es una herramienta gerencial que permite a organizaciones clarificar su visión y estrategia y traducirlos en la acción. El mecanismo para desarrollar una mejora continua son las reuniones de análisis estratégicos, que consiste en realizar un análisis de la situación organizacional en cuanto a la ejecución de los objetivos estratégicos para tomar decisiones, acciones de mejoramiento y asignar responsables de su ejecución”.

- **Estados Financieros**

Definición

Los Estados Financieros, de acuerdo a las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC 1) y a las Normas Internacional de Información

Financiera (NIIF) vigentes, “constituyen una representación estructurada de la Situación Financiera y del rendimiento financiero de la entidad. El objetivo [de los Estados Financieros], es suministrar información acerca de la Situación Financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de la entidad” (Consejo Internacional de Normas de Contabilidad, 2017, pág. 2) .

“Los Estados Financieros también muestran los resultados del manejo de los recursos encomendados a la administración de la entidad, para satisfacer ese objetivo, deben proveer información sobre la evolución de: los activos, los pasivos, el capital contable o patrimonio contable, los ingresos, costos o gastos, los cambios en el capital contable o patrimonio contable, y los Flujos de Efectivo o, en su caso, los cambios en la Situación Financiera” (CINIF, 2001).

Según Elizondo (2003) “son documentos suscritos por una entidad económica y en el cual se consignan datos valuados en unidades monetarias referentes a la obtención y aplicación de recursos materiales”, los cuales podemos mencionar: Estado de Resultados, Estado de Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo.

Mientras que para Guajardo (2004) define que, “los Estados Financieros son informes a través de los cuales los usuarios de la información financiera perciben la realidad de las empresas y en general de cualquier organización económica”(p.18).

Dichos informes constituyen el producto final del llamado ciclo contable.

Características

Los Estados Financieros tienen características que permiten darle la importancia suficiente para su aplicación dentro de una empresa. A continuación, se enumeran las características principales (Gitman & Zutter, 2012):

- i. Ofrece información relevante sobre la situación patrimonial, los resultados, la evolución del patrimonio neto, y el flujo de efectivo que viene efectuando la empresa.
- ii. Brinda información relacionado a los distintos contextos financieros en las cuales se encuentra la empresa, tomando como referencia las condiciones de mercado y las tendencias globales.
- iii. Es comprensible para interpretación de los interesados, pues la información se muestra al detalle.
- iv. La información que se ofrece en los Estados Financieros resulta ser confiable, pues se desarrolla con información veraz y correcta, de manera que se pueda emplear para fines de toma de decisiones por parte de la dirección de la empresa.
- v. Cumple con las exigencias que el Estado establece para su control y verificación.

Clasificación de los Estados Financieros

Según las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC 1) y a las Normas Internacional de Información Financiera (NIIF) establecidas por el Consejo Internacional de Normas de Contabilidad (2017), el juego total de Estados Financieros está compuesto por:

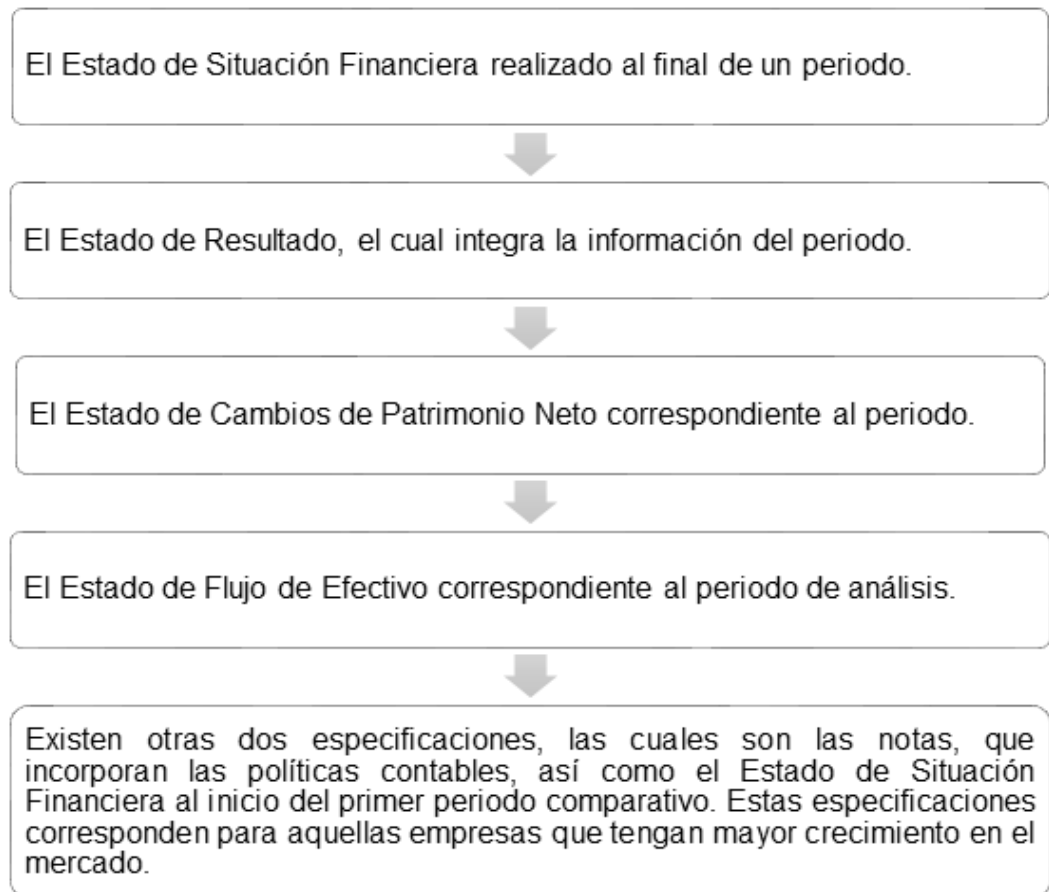


Figura 10 *Clasificación de los Estados Financieros*

A. *Estado de Situación Financiera*

También llamado Estado de Posición Financiera, que muestra “información relativa a una fecha determinada sobre los recursos y obligaciones financieros de la entidad; por consiguiente, los activos en orden de su disponibilidad, revelando sus restricciones; los pasivos atendiendo a su exigibilidad, revelando sus riesgos financieros; así como, el capital contable o patrimonio contable de dicha fecha” (Chagolla, 2010).

Tabla 1 *Estado de Situación Financiera*

EMPRESA CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA ALVA SAC			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016			
ACTIVOS		PASIVO LARGO PLAZO	
ACTIVOS CORRIENTES			
CAJA	S/ 4,871.30		
MATERIALES Y SUMINISTROS	S/ 80.00		
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	S/ 4,951.30	TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	S/ -
<u>ACTIVOS FIJOS</u>		<u>PATRIMONIO</u>	
TERRENO	S/ 10,275.93	CAPITAL SOCIAL	S/ 56,827.92
CONSTRUCCIÓN	S/ 37,540.49	UTILIDAD DEL EJERCICIO	S/ 5,551.30
VEHÍCULO	S/ 5,000.00	TOTAL PATRIMONIO	S/ 62,379.22
MAQUINARIAS	S/ 4,011.50		
MUEBLES Y ENSERES	S/ 240.00		
EQ. DE COMPUTACIÓN	S/ 360.00		
TOTAL ACTIVO FIJO	S/ 57,427.92	TOTAL PASIVO	+
TOTAL DE ACTIVOS	S/ 62,379.22	PATRIMONIO	S/ 62,379.22

Nota: Elaboración por las investigadoras

Es importante porque ayudará a entender mejor muchos detalles en la elaboración de los Estados Financieros. “Es una forma columnaria que se utiliza en contabilidad para organizar la información, con el fin de preparar los asientos de ajuste, Estado de Resultado, los asientos de cierre y el Estado de Situación Financiera”.

B. *Estado de Resultados*

Para Chagolla (2010), “el Estado de Resultados para entidades lucrativas o, en su caso, estado de actividades, para entidades con propósitos no lucrativos, que muestra la información relativa al resultado de sus operaciones en un periodo y, por ende, de los ingresos, gastos; así como de la utilidad (pérdida) neta o cambio neto en el patrimonio contable resultante en el periodo”.

Tabla 2 Estado de Resultados.

EMPRESA CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA ALVA SAC	
ESTADO DE RESULTADO	
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016	
INGRESO POR VENTAS	S/ 77,725.92
(=) TOTAL DE INGRESOS	S/ 77,725.92
<u>COSTOS DE VENTAS</u>	
COMPRA DE MATERIA PRIMA	S/ 53,166.00
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	S/ 24,559.92
<u>GASTOS OPERACIONALES</u>	
GASTOS DE VENTAS	
GASTOS DE RECORRIDO	S/ 1,512.00
SUELDOS	S/ 8,160.00
GASTOS DE SECADO	S/ 720.00
OTROS GASTOS	S/ 4,320.00
TOTAL GASTOS DE VENTAS	S/ 14,712.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	
SERVICIOS BASICOS	S/ 1,140.00
TOTAL DE GASTOS ADMINISTRATIVOS	S/ 1,140.00
TOTAL DE GASTOS OPERACIONALES	S/ 15,852.00
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	S/ 8,707.92
<i>PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES 15%</i>	S/ 1,306.19
<i>IMPUESTO A LA RENTA</i>	S/ 2,612.38
UTILIDAD NETA	S/ 4,789.36

Fuente: Elaboración Propia

Viene a ser un documento financiero donde se puede mostrar de forma ordenada y detallada la obtención de la utilidad o pérdida.

Además, viene a ser un auxiliar que ayuda con la estimación y facilita el cálculo de la estimación de la futura política económica de la empresa; es decir cumple el papel de un estado complementario del Estado de Situación Financiera, porque es como un modelo que resalta la utilidad o pérdida del ejercicio y el Estado de Resultados muestra la forma en que se ha obtenido dicho resultado.

Por lo tanto, el Estado de Resultado se emite básicamente por las entidades lucrativas, además sus elementos son: costos, ingresos, gastos y utilidad o pérdida neta.

C. *Estado de Cambios en el Patrimonio Neto*

El Estado de Cambios en el Patrimonio Neto (ECPN) “es uno de los estados contables obligatorio para todas las empresas, que junto con el Estado de Situación Financiera, el Estado de Resultado y el Estado de Flujos de Efectivo conforman las cuentas anuales”.

“Existen dos modelos, uno normal y otro abreviado. Los requisitos para aplicar uno u otro son los mismos que para el Estado de Situación Financiera normal y abreviada”.

Antes de abordar la explicación de este estado contable conviene recordar qué es el patrimonio neto.

“El patrimonio neto, por definición, resulta de la resta del activo menos el pasivo exigible, se trata del llamado pasivo no exigible, es decir de los recursos propios de la empresa, de su financiación propia” (p.15).

Está constituido por las siguientes partidas:

Capital: Aportaciones de los propietarios de la empresa.

Reservas: Beneficio de la empresa no distribuido.

Resultado del ejercicio: Pérdida o beneficio obtenido.

Tabla 3 Estado de Cambios en el Patrimonio Neto

EMPRESA CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA SAC
Estado de Cambios en el Patrimonio Neto
Por los años terminados el 31 de Diciembre de 2017 y 2016
(En miles de nuevos soles)

	Capital social	Capital adicional	Reservas	Ajustes al Patrimonio	Resultados Acumulados	Resultados no realizados	Resultado Neto del Ejercicio	Total
Saldos al 1ero. de enero de 2016	44	11	28	59	80	54	12	288
Ganancia (Pérdida) por valor razonable de:								
1. - Inmuebles, Mobiliario y Equipo	55	26	18	16	23	61	58	256
2. - Inversiones disponibles para la Venta	28	38	7	41	35	62	67	277
3. Ganancia (Pérdida) por valoración de Coberturas de Flujo de Efectivo	82	86	39	28	67	48	52	402
4. Ingresos (gastos) reconocidos directamente en Patrimonio	165	149	64	84	125	172	178	936
5. Transferencias netas de Resultados no Realizados	41	91	68	60	28	47	9	345
6. Transferencias	71	26	50	19	15	71	82	333
7. Resultado del Ejercicio	96	81	6	49	70	13	74	389
Total de ingresos y gastos reconocidos	373	347	188	212	238	302	344	2,004
8. Efecto acumulado de Cambios en Políticas Contables y Corrección de Errores	50	45	21	28	20	35	49	247
9. Acciones en Tesorería	13	80	54	44	9	79	81	360
10. Incrementos o disminuciones por fusiones o escisiones	26	49	24	39	44	33	82	298
11. Donaciones y primas de emisión	85	92	35	38	90	98	38	476
12. Dividendos declarados en efectivo	52	98	38	29	34	88	48	388
13. Dividendos declarados en acciones	59	69	96	82	76	83	95	560
14. Capitalización	35	22	14	21	43	6	18	159
15. Distribuciones o Asignaciones a reservas de utilidades efectuadas en el período	83	62	10	84	84	37	21	381
16. Acciones liberadas recibidas	59	57	44	67	74	23	45	369
17. Aumento de capital	72	88	86	66	8	51	28	399
18. Otros incrementos o disminuciones de las partidas patrimoniales	30	42	67	98	38	29	51	355
Saldos al 31 de diciembre de 2016	981	1,062	705	868	838	919	911	6,284
Saldos al 1º de Enero de 2017	981	1,062	705	868	838	919	911	6,284
Ganancia (Pérdida) por valor razonable de:								
1. - Inmuebles, Mobiliario y Equipo	79	99	20	43	31	37	98	406
2. - Inversiones disponibles para la Venta	25	94	89	59	26	14	89	397
3. Ganancia (Pérdida) por valoración de Coberturas de Flujo de Efectivo	81	71	89	39	33	27	75	415
4. Ingresos (gastos) reconocidos directamente en Patrimonio	185	264	198	141	90	77	262	1,218
5. Transferencias netas de Resultados no Realizados	33	56	14	94	36	53	95	381
6. Transferencias	42	50	83	48	13	97	93	427
7. Resultado del Ejercicio	99	61	50	41	15	91	70	427
Total de ingresos y gastos reconocidos	359	432	345	325	154	319	521	2,454
8. Efecto acumulado de Cambios en Políticas Contables y Corrección de Errores	73	73	41	23	84	6	83	383
9. Acciones en Tesorería	40	74	66	27	12	79	91	390
10. Incrementos o disminuciones por fusiones o escisiones	81	57	33	70	94	19	48	402
11. Donaciones y primas de emisión	26	25	73	52	70	10	44	301
12. Dividendos declarados en efectivo	33	84	27	59	47	22	14	285
13. Dividendos declarados en acciones	88	60	48	44	99	17	69	426
14. Capitalización	12	31	17	35	6	66	8	175
15. Distribuciones o Asignaciones a reservas de utilidades efectuadas en el período	77	82	70	39	54	88	51	461
16. Acciones liberadas recibidas	85	64	88	95	68	12	69	480
17. Aumento de capital	21	13	93	93	22	58	23	324
18. Otros incrementos o disminuciones de las partidas patrimoniales	70	91	60	57	97	42	65	481
Saldos al 31 de diciembre de 2017	1,945	2,148	1,665	1,787	1,646	1,657	1,998	12,846

Nota: Elaboración propia

D. Estado de Flujo de Efectivo

“El estado de Cambios en la Situación Financiera, que indica información acerca de los cambios en los recursos y las fuentes de financiamiento de la entidad en el periodo, clasificados por actividades de operación, de inversión y de financiamiento”. Es importante que la entidad emita los dos estados, es decir, el Estado de Flujo de Efectivo o, o el Estado de Cambios en la Situación Financiera, ambos estados se conforman por los siguientes elementos básicos: origen y aplicación de recursos (Chagolla, 2010, p.28).

Tabla 4 *Estado de Flujo de Efectivo*

EMPRESA CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA ALVA SAC		
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO		
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016		
FLUJO DE EFECTIVO SOBRE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		
EFFECTIVO RECIBIDO DE CLIENTES	S/ 1,000.00	
EFFECTIVO PAGADO POR MERCANCIA / SERVICIOS	-S/ 400.00	
EFFECTIVO PAGADO POR SUELDOS Y OTROS GASTOS OPERATIVOS	-S/ 250.00	
EFFECTIVO PAGADO POR INTERESES	-S/ 56.00	
EFFECTIVO PAGADO POR IMPUESTOS	S/ 14.00	
OTROS	S/ -	
TOTAL DE EFECTIVO PREVISTO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		S/ 308.00
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
EFFECTIVO RECIBIDO POR LA VENTA DE RECURSOS DE CAPITAL (EQUIPOS, ETC.)	S/ 2,500.00	
EFFECTIVO RECIBIDO DE LA DISPOSICIÓN DE SEGMENTOS DE NEGOCIOS	S/ 100.00	
EFFECTIVO RECIBIDO DE LA CARTERA DE CUENTAS POR COBRAR	S/ 520.00	
EFFECTIVO PAGADO POR LA COMPRA DE RECURSOS DE CAPITAL	-S/ 750.00	
EFFECTIVO PAGADO POR LA ADQUISICIÓN DE NEGOCIOS	-S/ 300.00	
OTROS	S/ -	
TOTAL DE EFECTIVO PREVISTO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		S/2,070.00
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO		
EFFECTIVO RECIBIDO DE LA EMISIÓN DE ACCIONES	S/ 2,500.00	
EFFECTIVO RECIBIDO DE PRÉSTAMOS A LARGO PLAZO	S/ 100.00	
EFFECTIVO PAGADO POR LA READQUISICIÓN DE ACCIONES	-S/ 500.00	
EFFECTIVO PAGADO POR RETIRO DE LA DEUDA A LARGO PLAZO	-S/ 250.00	
EFFECTIVO PAGADO POR DIVIDENDOS	-S/ 1,000.00	
OTROS	S/ -	
EFFECTIVO PAGADO POR LA ADQUISICIÓN DE NEGOCIOS		S/ 850.00
INCREMENTO (DECREMENTO) DE EFECTIVO DURANTE EL PERÍODO		S/ 3,228.00
EFFECTIVO AL COMIENZO DEL PERÍODO		S/ 1,520.00
EFFECTIVO AL FINAL DEL PERÍODO		S/4,748.00

Nota: Elaboración propia

“La importancia del flujo de efectivo reside en que permite a la entidad económica y al responsable de la información financiera conocer cómo se genera y utiliza el dinero y sus equivalentes en la administración del negocio. Todas las empresas necesitan efectivo para realizar sus operaciones, pagar sus obligaciones y determinar si su operación les genera los recursos suficientes o requerirán financiamiento, por lo que se convierte en un insumo importante para el análisis y la planeación financiera” (Reyes, 2013)

- **Balanced ScoreCard y los Estados Financieros**

“El Balanced ScoreCard fue desarrollado por los doctores Kaplan y Norton, con el fin de superar las limitaciones de los sistemas de medición anteriores que estaban enfocados en lograr resultados financieros a corto plazo” (Kaplan y Norton, 2005, p. 32)

Además, el Balanced ScoreCard puede utilizarse con el fin de resolver la ejecución de la estrategia empresarial.

“La exitosa ejecución de la estrategia genera un incremento dramático en el valor para los accionistas, lamentablemente, la mayoría de empresas encuentran muchos problemas en el momento de ejecutar sus estrategias y muy pocas estrategias son realmente ejecutadas de manera efectiva” (Kaplan y Norton, 2005, p. 32).

Según Kaplan y Norton, las estadísticas muestran que 9 de cada 10 empresas fallan al ejecutar su estrategia, identificando barreras en la implementación de la estrategia (Kaplan & Norton, 2005).

Tabla 5 Despliegue de directrices en objetivos

Perspectiva	Directriz	Variables	Objetivos
Financiera	Rentabilidad en los Proyectos	Rentabilidad	“Mejorar la rentabilidad en un 5% anual mediante el incremento de las ventas y control de los gastos internos”.
		Optimizar Costos	“Analizar y mejorar los costos de las partidas en los proyectos. (Ej. Pintura, drywall, acabados)”.
Cliente	Satisfacción de los Clientes	Satisfacción de los Clientes	“Disminuir la tasa de deserción por insatisfacción para el año 2018 mediante la formación y capacitación a los profesionales t técnicos”.
	Proyectos Eficientes y de Calidad	Proyectos Eficientes y de Calidad	“Control de las observaciones a los proyectos por parte del cliente. Elaboración de un informe donde se señale los puntos de eficiencia por proyecto. Mejorar siempre en los proyectos similares. Tomar encuestas de satisfacción a los clientes”.
Procesos internos	Eficiencia en los plazo y Costos de los Proyectos	Control de Calidad y Seguridad	“Inspecciones para evitar trabajos rehechos. Cumplimiento del manual de seguridad. Charlas diarias al iniciar labores”.
Crecimiento y Desarrollo	Fortalecer la gestión del talento del personal	Promover el compromiso del personal	“Definir un sistema de incentivos materiales a través de bonificaciones por mayor productividad y de incentivos humanos a través de eventos que permitan una mayor unión entre los trabajadores”.
		Fomentar el desarrollo del personal	“Realizar cursos de capacitación para fomentar el desarrollo y el desempeño de los trabajadores de la empresa”.

Nota: Kaplan y Norton (2005)

En base a las perspectivas descritas se establece la relación entre el BSC y los Estados Financieros.

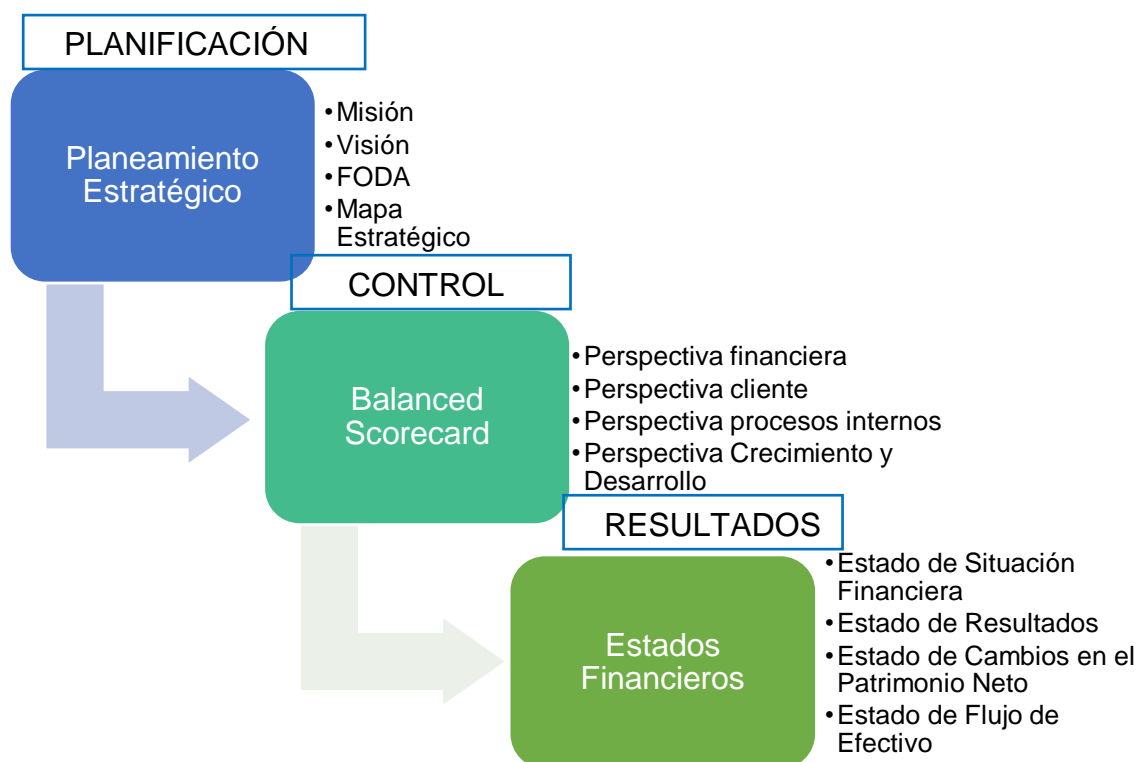


Figura 11 *Balanced Scorecard y Estado Financieros*

2.3. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

- **BSC (Balance ScoreCard):** “Es el Modelo de Gestión Estratégica Operacional Control y comunicación, según el lenguaje común, se encarga de controlar y asociarse para supervisar, vigilar o restringir”. (Kaplan & Norton, 2005).
- **Control Estratégico:** “Se basa en la planificación estratégica, por consiguiente, es a largo plazo y se centra en los aspectos ligados a la adaptación al entorno, comercialización, mercados, recursos productivos, tecnología, recursos financieros” (Pasarán, 2009).

- **Coordinación:** “La colaboración de los diferentes individuos, departamentos y organizaciones para lograr una meta común” (Pasarán, 2009).
- **Eficiencia:** “nivel de logro en la realización de objetivos por parte de un organismo con el menor coste de recursos financieros, humanos y tiempo, o con máxima consecución de los objetivos para un nivel dado de recursos (financieros, humanos, etc.)” (Cultural S.A., 1999).
- **Eficacia:** Es una medida del logro de resultados (Idalberto, 2004).
- **Estrategia:** “se encarga de la determinación de los objetivos básicos y metas de largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos” (Pasarán, 2009).
- **Gestión:** “En las empresas, la gestión contable permite llevar un registro y un control de las operaciones financieras que se llevan a cabo en la organización. Se trata de un modelo básico que es complementado con un sistema de información que ofrece compatibilidad, control y flexibilidad, acompañado con una correcta relación de coste y beneficio”.
- **Estructura orgánica:** “Es la parte central de la estructura de una organización y se representa formalmente a través del organigrama y Modelos de gestión estructurales, la misma que muestra la división del trabajo, es decir, las actividades, los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad” (Ríos, 2011).
- **Factores Críticos de Exito:** Es una técnica que permite asignar recursos a áreas claves.

- **Indicador:** “Medios, instrumentos o mecanismos para poder evaluar en qué medida estamos logrando los objetivos estratégicos propuestos. Como tal, un indicador es una variable de interés cuya naturaleza obviamente se circunscribe al tipo de escala sobre el cual se define” (Pasarán, 2009).
- **Metas:** “Valores, esperados o deseados en un marco temporal específico para un indicador estratégico. Las metas se definen de acuerdo a la frecuencia de reporte del indicador”.
- **Sistema Viable:** “Es una teoría en la cual las entidades observadas y sus entornos son interpretados desde una perspectiva sistémica, comenzando por el análisis de los elementos fundamentales y finalizando con el análisis de sistemas interrelacionados de mayor complejidad” (Von, 1968).
- **Rentabilidad:** Son los dividendos percibidos de un capital invertido en una empresa. La rentabilidad puede ser representada en forma relativa (en porcentaje) o en forma absoluta (en valores). (Gerencie.com, Gerencie.com, 2017).
- **Índice de Satisfacción del Cliente:** "Es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas. (Kotler, 8va Edición).
- **Tasa de Desercion:** Es la tasa de pérdida o tasa de abandono. Es el porcentaje de clientes que un negocio deja de tener en un período específico de tiempo. (Fuentes, 2018)
- **Costos Projectados:** Son aquellos que se calculan para un período futuro, generalmente para evaluar alternativas de compra de equipos.

- **Costo Ejecutado:** Muestra lo efectivamente gastado o invertido durante el periodo consultado y no incluye cuentas afectadas por procesos contables como ajustes por inflación, depreciaciones.
- **Activo:** Es el conjunto de bienes, derechos y valores que posee una empresa. (Contable, 2017).
- **Pasivo:** Conjunto de obligaciones y compromisos que tiene una empresa. (contable, 2017).
- **Patrimonio:** Es todo aquello que posee una organización sea material o intangible, divisible o indivisible todo, lo que posee y contribuye como respaldo para la gestión. (Contable, Glosario Contable, 2017).
- **Ingresos:** Son cantidades que se pagan a una empresa, a cambio de la venta de sus productos o prestación de un servicio. Es un mero apunte contable a distinguir de los cobros, o dinero que la empresa recibe.
- **Utilidad:** Es la diferencia entre los ingresos generados y los costos incurridos, menos los impuestos.
- **Gasto:** Es el aumento de las cuentas a pagar del pasivo de la empresa.
- **Capital:** Esta formada por las aportaciones comprometidas por los socios, que son concretados documentalmente en las acciones del capital escriturado, por el cual responden ante terceros.
- **Promover el Compromiso del Personal:** El compromiso es de qué tan bien se alinean las metas y valores personales de un empleado con las metas y valores de una organización.
- **Reservas:** Es la parte del beneficio social no distribuidas entre los accionistas, ni destinada al pago de impuestos.

- **Índice de Liquidez General:** Indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Al dividir el activo corriente entre el pasivo corriente, sabremos cuantos activos corrientes tendremos para cubrir o respaldar esos pasivos exigibles a corto plazo. (Gerencie.com, 2017).
- **Prueba Acida:** Determina la capacidad de pago de la empresa sin la necesidad de realizar inventarios a sus activos fijos. Es la disponibilidad de efectivo o bienes y derechos convertibles en efectivo de la empresa, está representada por el efectivo, las inversiones a corto plazo, la cartera y los inventarios. (Gerencie.com, Gerencie.com, 2018).
- **Capital de Trabajo:** Son los recursos que requiere la empresa para poder operar, insumos, materia prima, mano de obra, reposición de activos fijos, etc. Para determinar el capital de trabajo, se debe restar de los activos corrientes, los pasivos corrientes. De esta forma obtenemos lo que se llama el capital de trabajo neto contable. (Gerencie.com, Gerencie.com, 2018).
- **Apalancamiento Financiero:** Es la Utilización de los fondos obtenidos por préstamos a un costo fijo máximo, para maximizar utilidades netas en una empresa. (Jorge, 2017).
- **Rentabilidad del Patrimonio:** Este ratio mide el rendimiento que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la sociedad; es decir, el ROE trata de medir la capacidad que tiene la empresa de remunerar a sus accionistas.

- **Rentabilidad de los Activos:** La rentabilidad de los activos representa la rentabilidad financiera de la empresa comparando la utilidad obtenida en la empresa en relación con la inversión realizada. Es decir, el valor en base a su actividad ordinaria.
- **Rotación de Inventarios:** Nos permite identificar cuántas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar. Con ello determinamos la eficiencia en el uso del capital de trabajo de la empresa. (Gerencie.com, Gerencie.com, 2019).
- **Rotación de Cartera:** Conocido como rotación de cuentas por cobrar, identifica el tiempo que le toma a la empresa convertir en efectivo las cuentas por cobrar. (Gerencie.com, Gerencie.com, 2018).
- **Margen bruto de Utilidad:** Mide el porcentaje de utilidad obtenido por la empresa después de cancelar las mercancías. (Gerencie.com, Gerencie.com, 2019).
- **Margen Operacional:** Mide el porcentaje de utilidad que se obtiene con cada venta y para ello se resta además del costo de venta, los gastos financieros incurridos. (Gerencie.com, Gerencie.com, 2019).
- **Margen Neto:** Al valor de las ventas se restan todos los gastos imputables operacionales incluyendo los impuestos a que haya lugar. (Gerencie.com, Gerencie.com, 2019).
- **Número de Días de Cobranza:** Indica la evaluación de la política de créditos y cobros de la empresa. (Gerencie.com, Gerencie.com, 2017).

2.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.4.1. Hipótesis General

El Balanced ScoreCard tiene efectos positivos y significativos en la situación de los Estados Financieros de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.

2.4.2. Hipótesis Específicas

- La situación de los Estados Financieros es adecuada según las fichas de registro del Estado de Resultado y Estado de Situación Financiera en la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.
- La implementación del Balanced Scorecard mediante la gestión estratégica, los indicadores de seguimiento, control y evaluación será de utilidad para la aplicación del análisis financiero dentro de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.

2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 6 *Operacionalización de variables*

Variable	Dimensiones	Indicadores		Escala de medición	Fuente
Independiente: Balanced Scorecard	Perspectiva Financiera	Rentabilidad		Intervalo	Empresa
		Costos Proyectados / Costos Ejecutados		Intervalo	Empresa
	Perspectiva de Clientes	Tasa de deserción		Intervalo	Personal de la Empresa y clientes
		Índice de satisfacción del cliente		Intervalo	Personal de la Empresa y clientes
	Perspectiva de procesos internos	Avance Programado / Avance Realizado		Cualitativo	Personal de la Empresa
Perspectiva de Crecimiento y Desarrollo	Promover el Compromiso del personal / Fomentar el desarrollo del personal		Intervalo	Empresa	
Dependiente: Estados Financieros	Estado de Situación Financiera	Activo Pasivo Patrimonio			
	Estado de Resultados	Utilidad Ingreso Gastos	Índices financieros	Intervalo	Empresa

	Estado de Cambios en el Patrimonio Neto	Capital Reservas Resultado del Ejercicio			
	Estado de Flujo de Efectivo	Saldo Anterior Ingresos Egresos			

Nota: Elaboración propia

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

III. METODOLOGÍA

3.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se consideró el método general es decir el método científico, ya que esta “orienta al desarrollo de una investigación cuantitativa” (Cordova, 2014, pág. 78). Asimismo, se tiene el método estadístico ya que “consiste en estudiar el comportamiento de algún hecho observado cuantitativamente a través de herramientas estadísticas” (Cordova, 2014, pág. 81).

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es la aplicada, porque se utilizó los conocimientos ya discutidos de Balanced ScoreCard, para aplicar en la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC para ver los efectos en los Estados Financieros, para su mejora continua (Murillo, 2008).

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La investigación fue de nivel explicativo, “ya que van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Se busca explicar cómo afecta el Balanced ScoreCard en los Estados Financieros de la empresa.

3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación fue pre experimental, con pre test y pos test de un solo grupo; a un grupo se le aplicó una prueba previa a la implementación de Balanced ScoreCard, después de aplicar la metodología, se realizó la prueba posterior al estímulo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).



Dónde: X es el Balanced Scorecard, O1 es el pre test de la situación de los Estados Financieros; y O2 es el pos test de la situación de los Estados Financieros.

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

“La población es la totalidad de un fenómeno de estudio” (Tamayo, 2003) ,estuvo conformada por los empleados de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC. Los trabajadores hicieron un total de 16 colaboradores.

Muestra

“La muestra es una parte representativa de una población” (Tamayo, 2003). Dado que el tamaño de la población fue manejable, entonces el tamaño de la muestra fue el mismo, estuvo conformada por los empleados de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC., es decir fueron 16 empleados.

3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.6.1. Técnicas de Recolección de Datos

Para ejecutar la investigación se realizó lo siguiente.

- **Encuestas:** “Una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación a un tema en particular” (Arias, 2012).
- **Entrevista:** Se le aplicó al gerente general de la empresa.
- **Análisis Documentario:** “Estas Técnicas permitieron obtener datos reales y relevantes que dieron un alto índice de credibilidad a los resultados obtenidos; esto específicamente en Estados Financieros; Estado de Resultados, Estado de Situación Financiera, Estado de Flujo Efectivo, Estado de Cambios en el Patrimonio Neto” (Arias, 2012, p.15).

3.6.2. Instrumentos de Recolección de Datos

- **Fichas de registro:** “con este instrumento se registró detalladamente los Estados Financieros, en el análisis documentario de Estado de Resultados, Estado de Situación Financiera y el Estado de Flujo Efectivo, Estado de Cambios en el Patrimonio Neto”.
- **Cuestionario:** “Se ha desarrollado un cuestionario que incluye a las dos variables de estudio después de la implementación del Balanced ScoreCard”. El cuestionario estuvo compuesto por 18 ítems para la variable Balanced Scorecard, y 8 ítems para la variable Estados Financieros. A continuación, se presenta el nivel de confiabilidad de los instrumentos ejecutados:

Tabla 7 *Estado de Situación Financiera de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC*

VARIABLES	Alfa de Cronbach	N de elementos
Balanced Scorecard	.835	18
Estados Financieros	.803	8

Los resultados del Alfa de Cronbach muestran para ambas variables un estadístico superior al 0.8, por lo tanto, se considera que el instrumento presenta una confiabilidad muy buena, es así que su aplicación es apta para la investigación.

- **Guía de entrevista:** Se aplicó al gerente, una guía de entrevista (Anexo 03) para obtener una amplia información sobre la situación de la empresa.

3.7. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS (MODELO)

Fase I: Se hizo el levantamiento de información en base a la situación actual de la empresa, resaltando las áreas críticas, utilizando la encuesta, entrevista y cuestionario.

- Para el levantamiento de información se contempló varias reuniones con los trabajadores de las áreas de la empresa, aplicando así en base a la modalidad de encuesta y cuestionario. El gerente en base a una Entrevista pudo plantear temas que respecto a la estructura general estratégica de la empresa .

Fase II: Revisó y actualizó el Diagnóstico Estratégico para redefinir el sector industrial en el que compete la empresa.

- “Realizó el análisis para establecer el comportamiento actual de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC”.

- “Efectuó un análisis externo, para determinar el efecto actual y futuro de los factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales, identificando amenazas y oportunidades”.
- “Realizó un análisis interno de la empresa utilizando como marco de referencia el modelo de la Cadena de Valor de Michael Porter, identificando fortalezas y debilidades”.

Fase III: Desarrolló una Planificación Estratégica basándose en el procedimiento metodológico propuesto por Hax & Majluf (1993, p. 16).

- “Se revisó y validó la Misión y Visión de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC., el negocio, su alcance, la segmentación de mercados, en este punto se llevó a cabo una entrevista dirigida al Gerente General de la empresa”.
- “Se realizó un cruce estratégico de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC para determinar estrategias a nivel empresarial”.
- “Para la creación de algunas de estas estrategias se consideraron las ideas propuestas de manera genérica” por (Porter, 2009)

Fase IV: Diseño del Mapa Estratégico de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC. Diseño del Cuadro de Mando Integral, utilizando la metodología propuesta por Kaplan y Norton (2005, p.18).

- “Estableció objetivos estratégicos a nivel empresarial enmarcados en las cuatro perspectivas del Balanced ScoreCard. Estos objetivos estratégicos se desprenden de la nueva planificación estratégica que se propone en el presente estudio”.
- “Diseñó un mapa estratégico a nivel empresarial, en donde sea posible identificar las relaciones de causa efecto entre los objetivos estratégicos”.

- “Se estableció objetivos estratégicos, enmarcándolos en las cuatro perspectivas del Balanced ScoreCard y alineados con los objetivos empresariales. Estos objetivos estratégicos se desprenden del análisis estratégico desarrollado en el presente estudio”.
- “Se diseñó un mapa estratégico para identificar las relaciones de causalidad y efecto entre los distintos objetivos estratégicos”.
- “Se definió los indicadores y metas para los objetivos estratégicos planteados, y establecer iniciativas estratégicas para alcanzar las metas fijadas”.

Fase V: Implementación del Balanced ScoreCard en la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC de acuerdo al Formato de BSC desarrollado en MS Excel.

- “Se definió la metodología de implementación del BSC de Kaplan y Norton”.
- “Se implementó las iniciativas estratégicas definidas en un plan de acción”.

Fase VI: Establecimiento del proceso de monitoreo y auditoría del Sistema de Control de Gestión basado en el BSC.

Fase VII: Los Estados Financieros se evaluaron a través de: el Estado de Resultados, y el Estado de Situación Financiera.

CAPÍTULO IV

RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Una vez tomada la información de los cuestionarios, entrevista y de los fichajes, se procedió a su análisis e interpretación, tal como Silva (2006) establece que, “consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas interrogantes planteadas en la investigación”(p.10). los resultados obtenidos se muestran en gráficos.

Para procesar las encuestas y analizar los Estados Financieros se ha utilizado el programa de Microsoft Excel 2016 e IBM SPSS Statistics V. 23.

El método estadístico aplicado fue la correlación como una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), y el método de Chi Cuadrada es una prueba estadística para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Para evaluar la rentabilidad financiera de la empresa fue muy útil las herramientas de Estados Financieros como: Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados. Asimismo, es preciso establecer que primero se realizó un diagnóstico de la empresa, para luego aplicar el BSC, posteriormente una vez identificados los aspectos críticos y puesto en marcha el BSC, se pasó a verificar la gestión de los Índices Financieros de la Empresa.

4.2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS EN TABLAS, GRÁFICOS, FIGURAS, ETC

Diagnóstico de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC

Teniendo en cuenta que se requiere la implementación de un sistema de gestión integral, se procedió a realizar un diagnóstico general de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC. Para ello se aplicó una entrevista al Gerente General de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC, quien brindó una idea general de la empresa. A continuación, se detallan las respuestas resumidas obtenidas.

1. ¿Cuál es la misión de su empresa?

La misión de la empresa es realizar obras de construcción de alta calidad para el sector público y privado, manteniendo estándares nacionales e internacionales para la satisfacción del cliente.

2. ¿Cuál es la visión de su empresa?

Al 2021 ser una empresa líder en mercado regional, construyendo infraestructura sostenible y ecológica.

3. ¿Hasta qué punto es esencial el conocimiento del mundo financiero, hoy en día, para los ejecutivos de las empresas?

Un ejecutivo, principalmente de gerencia, necesita tener conocimiento financiero para conocer la situación económica, financiera y contable de la

empresa. Es un eje importante contar con Estados Financieros para verificar diversos indicadores.

4. ¿Qué herramientas financieras conoce?

Entre las herramientas financieras, están los Estados de Resultados, Estado de Situación Financiera, y Estado de Flujo Efectivo.

5. ¿Qué aspectos financieros se trabaja en su empresa?

En la empresa se trabajan con los Estados Financieros mencionados con anterioridad. Sin embargo, su frecuencia de realización muchas veces es anual.

6. ¿Qué métodos aplica para medir el nivel de productividad de su empresa?

Para medir la productividad de la empresa no se aplican métodos o indicadores. Bueno, tenemos varios proyectos y muchas veces cada proyecto tiene sus particularidades.

7. ¿Cuán importante es la estructura financiera de una empresa para su valoración?

La estructura financiera es importante para la toma de decisiones. Actualmente para nosotros es imprescindible contar con una adecuada estructura financiera.

8. ¿Ha escuchado el concepto de Balanced ScoreCard, la nueva herramienta financiera?

Si. Entiendo que esta herramienta es un nuevo método de gestión, sin embargo, dentro del empresa no se viene aplicando. Sería interesante aplicar esta metodología dentro de la empresa para contar con un mayor control de los indicadores de gestión dentro de la empresa. Hay diversos aspectos que no se registran ocasionado ineficiencias dentro de la empresa.

9. ¿La obtención de utilidad y el buen manejo de este, es el fin primordial de la empresa?

Es el fin primordial de toda empresa para su existencia. Las utilidades son manejadas apropiadamente dentro de la empresa.

10. ¿Cuál importante es la clientela para su empresa?

Los clientes son el pilar e imprescindibles dentro de la empresa. Es necesario tener en cuenta que nuestros clientes son en su mayoría otras empresas que invierten en el sector inmobiliario y nosotros nos dedicamos a la ejecución de sus proyectos.

11. ¿Cómo es la gestión de su empresa en base a procesos internos?

Internamente contamos con procesos establecidos para la construcción y edificación de inmuebles. Lo principal es respetar el proyecto de pre inversión, teniendo en cuenta el cronograma, los recursos a emplear y las metas programadas.

12. Para usted, ¿Es esencial el aprendizaje y desarrollo del personal con el que trabaja?

Es importante contar con un personal capacitado, para ello es necesario contar con personal calificado y no calificado, pero que cuente con los conocimientos y experiencia suficiente para realizar un trabajo dentro del sector construcción.

13. Las anteriores preguntas se referían a los cuatro componentes del Balanced ScoreCard. ¿Su empresa toma en cuenta la practica integrada de estas para la mejora de su gestión?

No usamos el Balanced Scorecard.

14. ¿De los elementos que conforman el Mando de Cuadro Integral cual es más importante para su empresa?

Bueno, en base al cuadro de mando integral resulta importante la clientela, dado que su satisfacción permite que nos posicionemos dentro del mercado.

15. ¿Cómo evaluaría la influencia del Balanced ScoreCard en la gestión de una empresa comercial?

He revisado que influye positivamente, quisiera tomarlo en la empresa.

Asimismo, se aplicó una encuesta a los 16 trabajadores para verificar que el personal tenga conocimiento de la parte estratégica de la empresa, así como de la necesidad del uso del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).

Tabla 8 *Conocimiento de Misión y Visión de la empresa*

Criterio	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Si	12	75.0	75.0
No	4	25.0	100.0
Total	16	100.0	

Fuente: Encuesta a personal de Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.

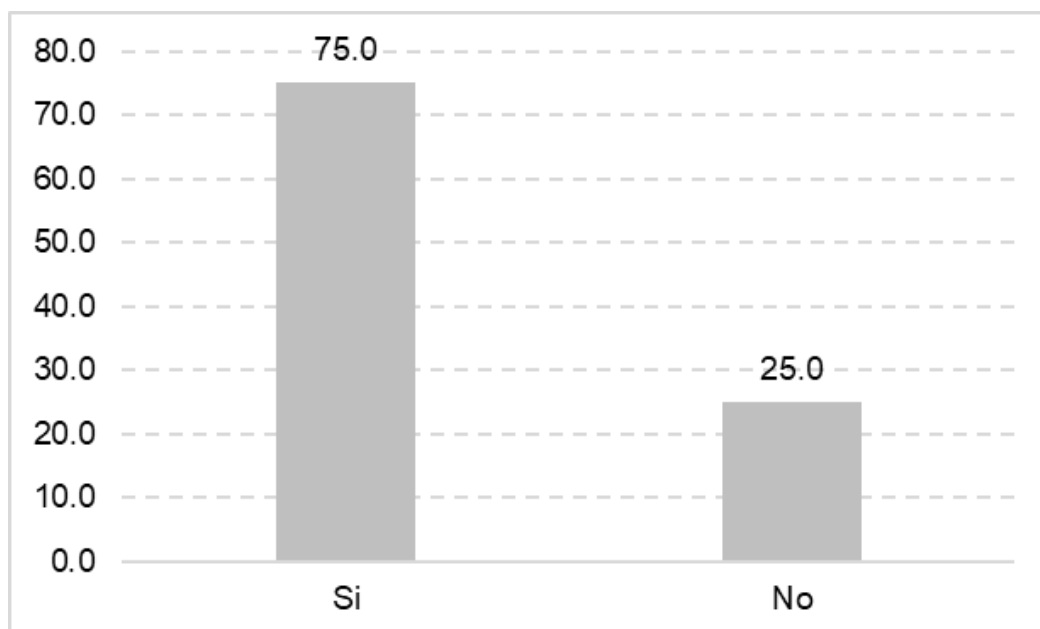


Figura 12 *Conocimiento de Misión y Visión de la empresa (%)*

Interpretación:

Del total de personal encuestado el 75% mencionó que si cuenta con conocimiento de la visión y misión de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC. Sin embargo, la cuarta parte restante mencionó que no tenía conocimiento. Es importante que el personal esté orientado a las objetivos y estrategias a futuro de tal manera que estén comprometidos adecuadamente.

Tabla 9 *Conocimiento de estrategias para lograr objetivos de la empresa*

Criterio	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Si	7	43.8	43.8
No	9	56.3	100.0
Total	16	100.0	

Fuente: Encuesta a personal de Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.

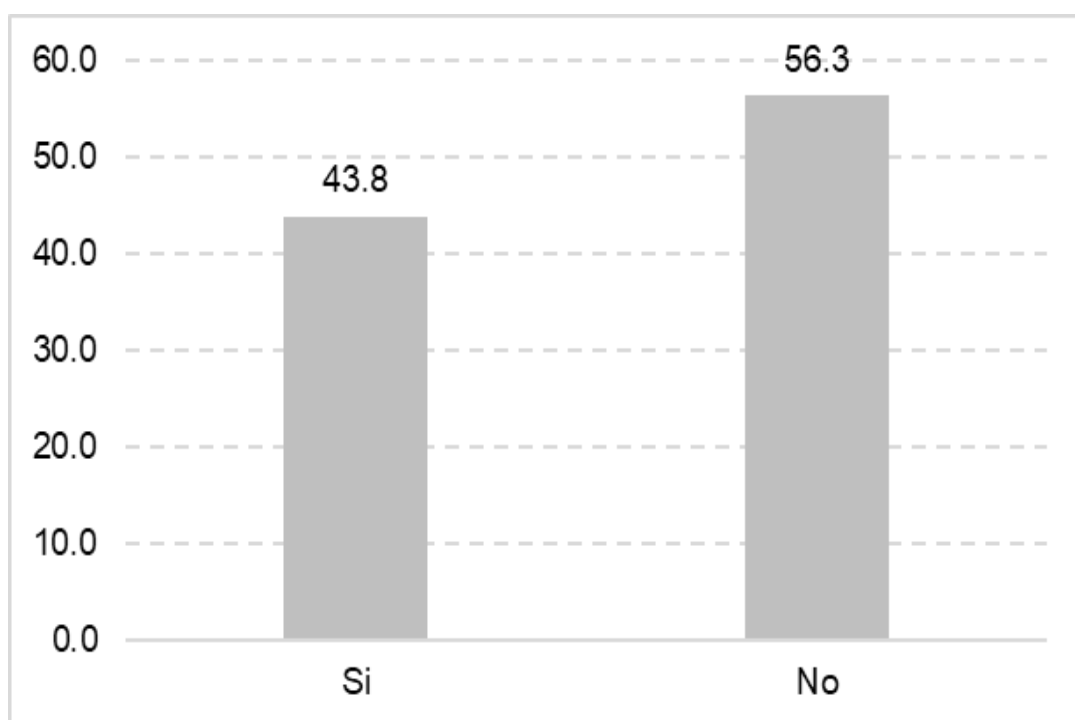


Figura 13 *Conocimiento de estrategias para lograr objetivos de la empresa (%)*

Interpretación:

Aunque las tres cuartas partes tenían conocimiento de la visión y misión de la empresa, solo se encontró que el 43.8% tenían conocimiento de las estrategias para

lograr los objetivos de la empresa en el mediano y en el largo plazo. Es imprescindible que los resultados del personal se orienten a los objetivos empresariales toda vez que resulta necesario alinearse al norte.

Tabla 10 *Aplicación del Plan Estratégico*

Criterio	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Si	8	50.0	50.0
No	8	50.0	100.0
Total	16	100.0	

Fuente: Encuesta a personal de Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.

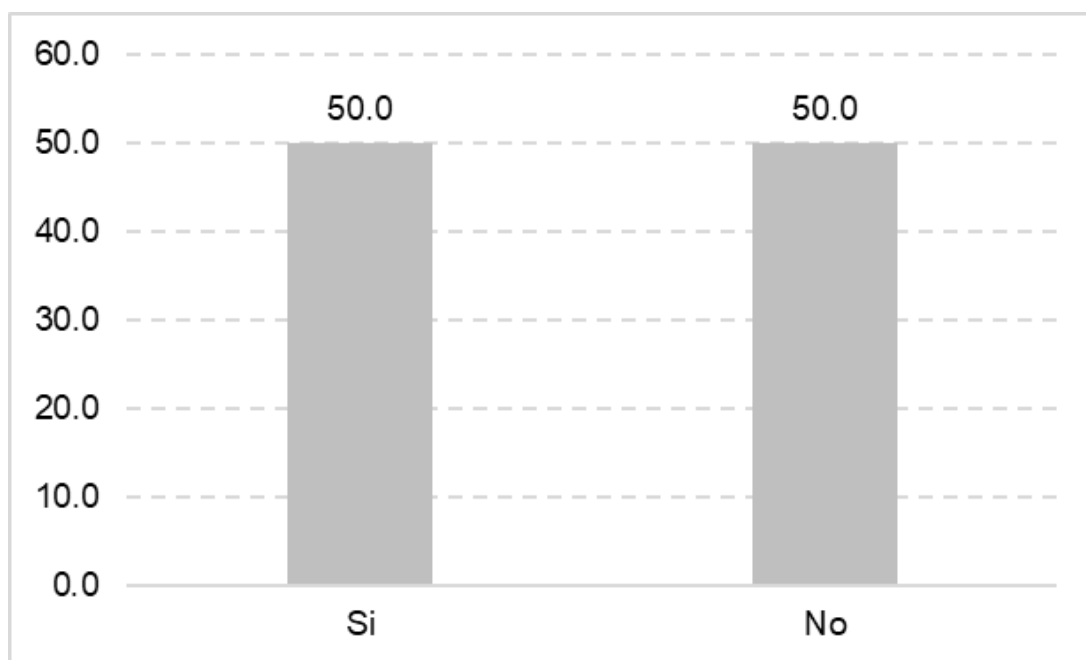


Figura 14 *Aplicación del Plan Estratégico (%)*

Interpretación:

Evidenciado que la comunicación es limitada dentro de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC, es posible establecer que el 50% del personal tiene conocimiento de la aplicación del Plan Estratégico, sin embargo, la otra mitad señala que no se viene aplicando. Este resultado implica que dentro de la empresa

no se transmiten apropiadamente los objetivos y las metas estratégicas, por lo que las actividades y tareas del personal no estarían orientadas hacia la meta. Asimismo, esto estaría reflejado en la capacidad de gestión financiera y contable, ocasionando una reducción de la eficiencia y mayores costos para la empresa.

Tabla 11 *Actividades diarias basadas en la planificación*

Criterio	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Si	14	87.5	87.5
No	2	12.5	100.0
Total	16	100.0	

Fuente: Encuesta a personal de Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.

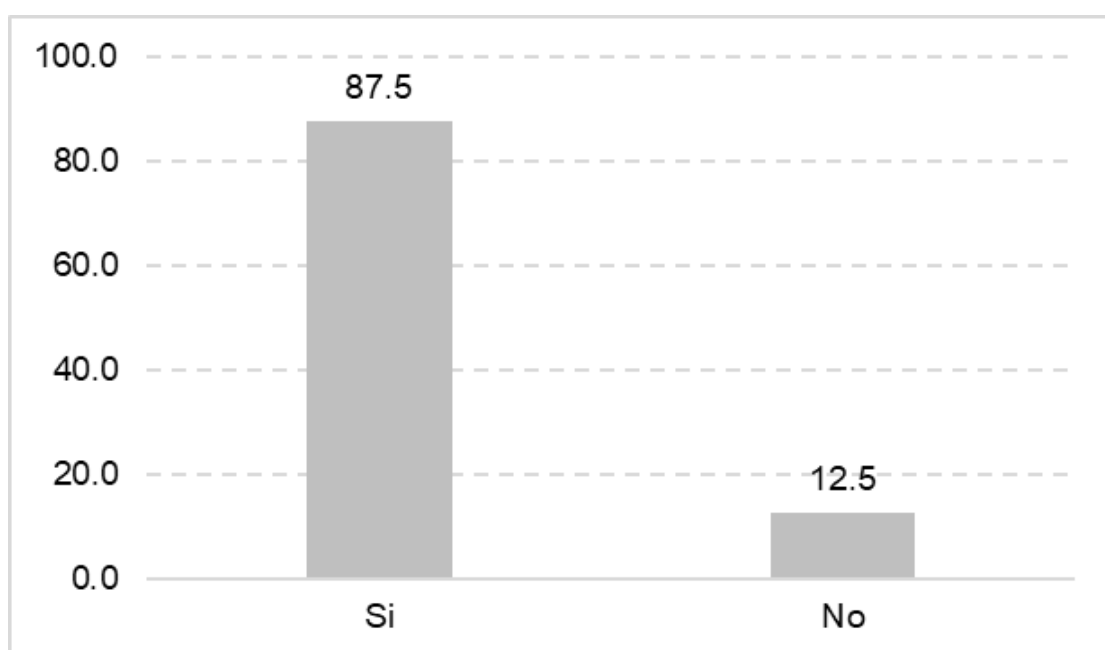


Figura 15 *Actividades diarias basadas en la planificación*

Interpretación:

Aunque, la mitad del personal tenga desconocimiento de la aplicación del Plan Estratégico, el 87.5% del personal indica que las actividades que realiza a diario son planificadas. Es necesario tener en cuenta que las actividades planificadas referidas en este ítem están referidas a las actividades de corto plazo que tienen que realizar el personal. Generalmente las actividades diarias se refieren a las tareas y

actividades que los jefes inmediatos derivan, surge la necesidad de establecer lineamientos de comunicación, control y organización de la empresa.

Tabla 12 *Indicadores de gestión*

Criterio	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Si	6	37.5	37.5
No	10	62.5	100.0
Total	16	100.0	

Fuente: Encuesta a personal de Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.

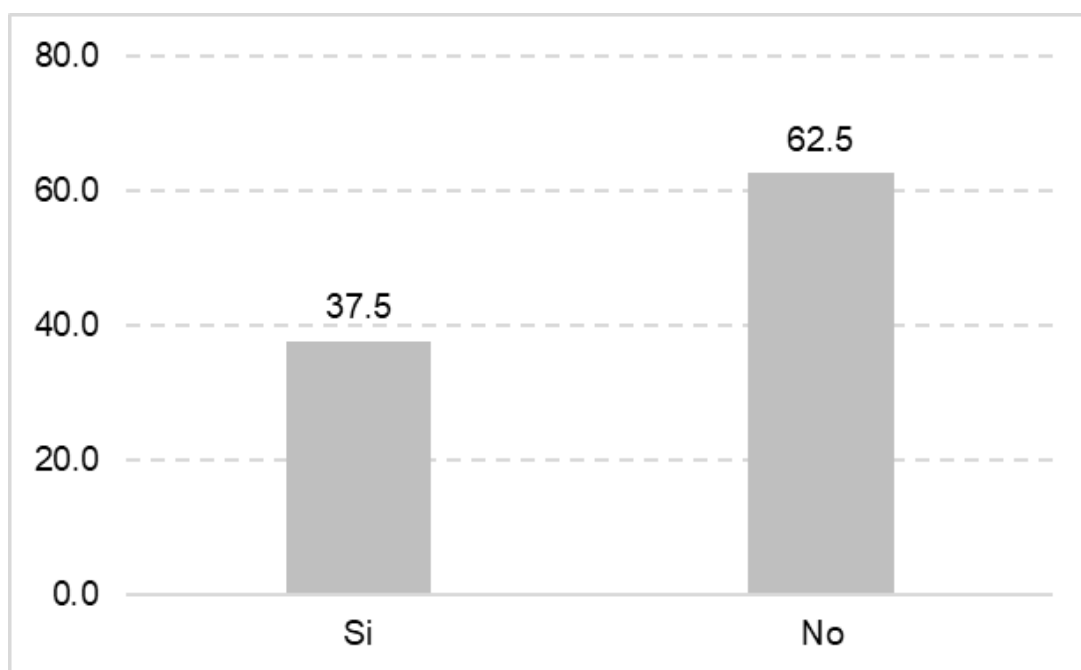


Figura 16 *Indicadores de gestión*

Interpretación:

Del total de personal de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC se encontró que más del 62% señala que no se cuenta con indicadores de gestión, mediante los cuales se evalúe y se ofrezca un seguimiento de los avances y metas. El hallazgo de que la mayoría del personal indique que no se cuenta con indicadores implica que la parte administrativa no evalúa en su totalidad a los colaboradores de la empresa. Incluso en el área contable se tiene problemas respecto a indicadores.

Es necesario que la empresa elabore indicadores que contribuyan con la evaluación y control.

Tabla 13 *Cumplimiento de metas y objetivos organizacionales*

Criterio	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Óptimo	2	12.5	12.5
Normal	8	50.0	62.5
Bajo	4	25.0	87.5
Nulo	2	12.5	100.0
Total	16	100.0	

Fuente: Encuesta a personal de Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.

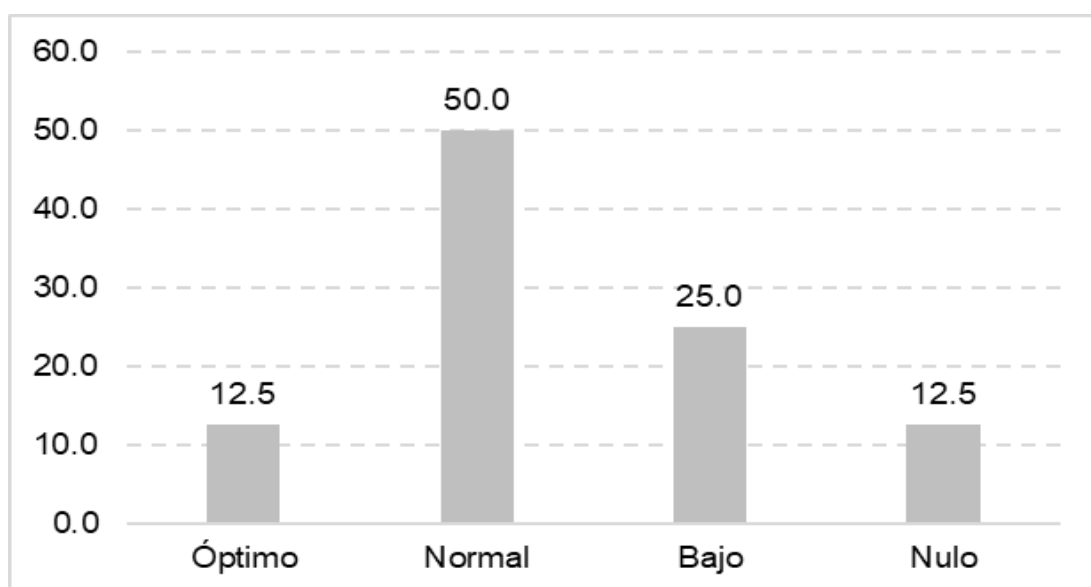


Figura 17 *Cumplimiento de metas y objetivos organizacionales*

Interpretación:

Por otra parte, se analizó el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, al respecto solo el 12.5% mencionó que dentro de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC se tiene un nivel de cumplimiento óptimo, mientras que la mitad del personal el cumplimiento es normal. No obstante, la cuarta parte del personal mencionó un cumplimiento bajo, e incluso el 12.5% alega un cumplimiento nulo. Es importante, que las metas y objetivos sean cumplidos oportunamente, esto se traduce en reducción de costos y mayores utilidades para la empresa.

Tabla 14 *Uso de herramientas o sistema informático para seguimiento de metas y objetivos de la empresa*

Criterio	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Si	4	25.0	25.0
No	12	75.0	100.0
Total	16	100.0	

Fuente: Encuesta a personal de Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.

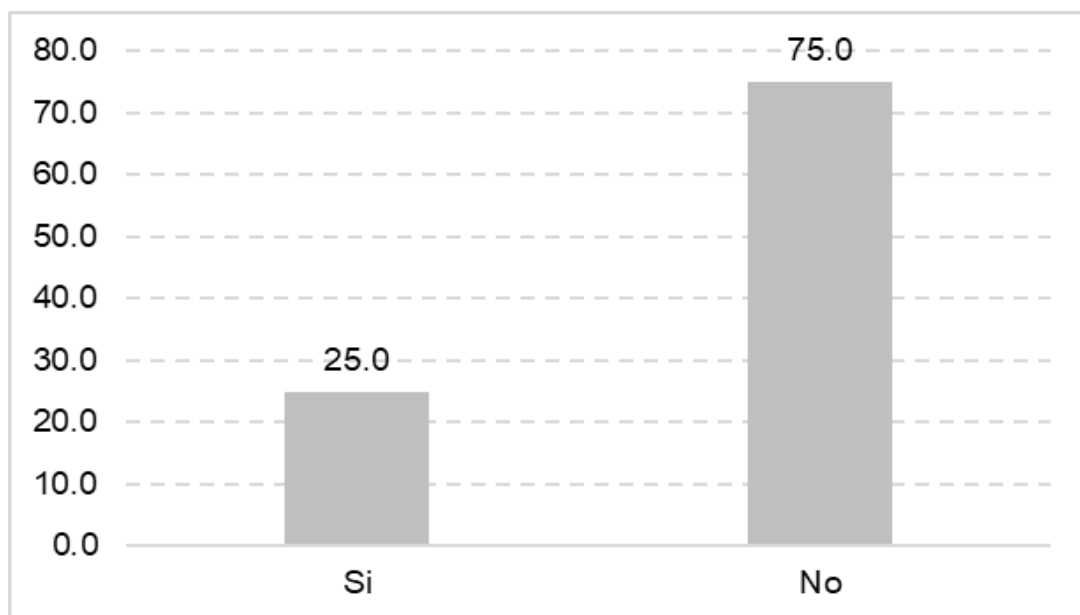


Figura 18 *Uso de herramientas o sistema informático para seguimiento de metas y objetivos de la empresa*

Interpretación:

Asimismo, según la apreciación de la mayoría del personal referida a que la empresa no cuenta con indicadores de gestión. Se ha encontrado que las tres cuartas partes del personal mencionaron que no se hace uso de herramientas informáticas para el seguimiento de metas y objetivos de la empresa. Bueno, es evidente que para contar con un sistema de seguimiento se requiere tener una evaluación de los indicadores de gestión. Asimismo, es importante contar con indicadores de seguimiento financiero tales como los Índices Financieros.

Tabla 15 *Necesidad de usar una herramienta que vincule metas de largo plazo y actividades de gestión*

Criterio	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Si	4	25.0	25.0
No	12	75.0	100.0
Total	16	100.0	

Fuente: Encuesta a personal de Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.

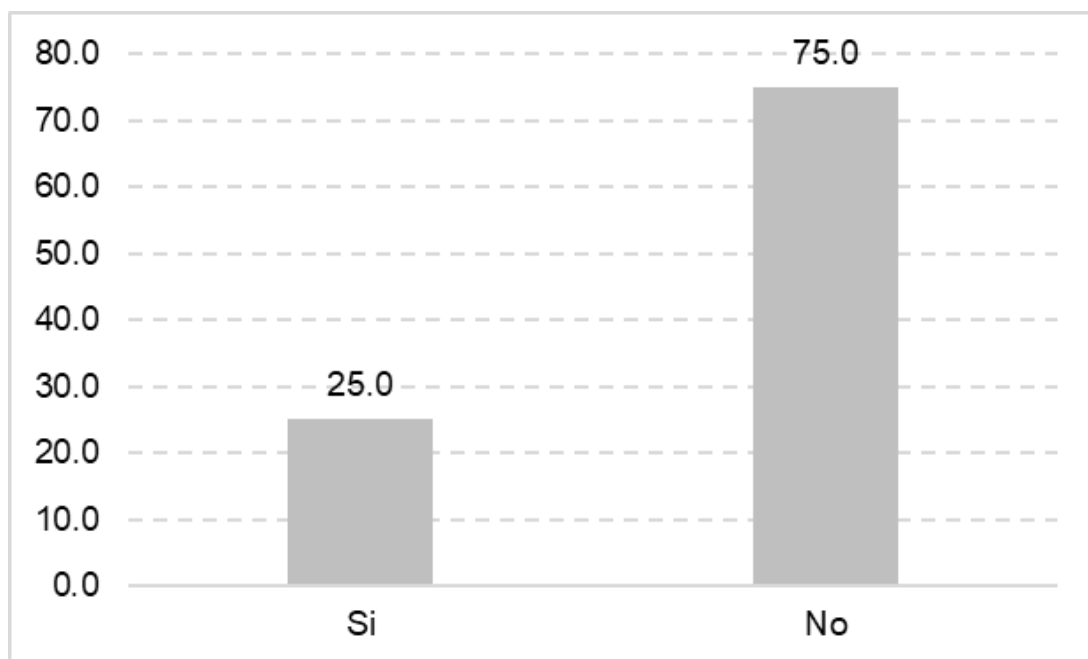


Figura 19 *Necesidad de usar una herramienta que vincule metas de largo plazo y actividades de gestión*

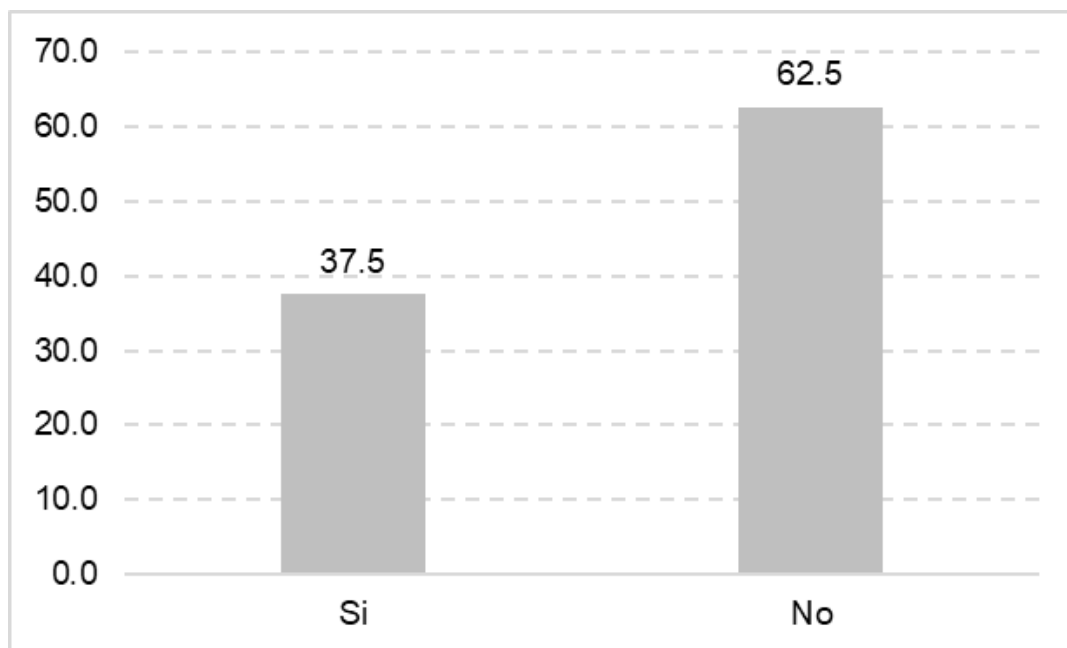
Interpretación:

Por otra parte, se ha encontrado que solo el 25% del personal considera la necesidad de emplear una herramienta que vincule el largo plazo y las actividades de gestión. Es muy probable que la situación actual de la administración y gestión de la empresa genera una situación de confort, es por ello que el personal no se ve interesado en tener un instrumento que señale el norte de la organización y se refiera a las actividades de gestión. Por tanto, es necesario que se comunique al personal los criterios de control y planificación dentro de la empresa, de forma que todos los esfuerzos se encaminen apropiadamente.

Tabla 16 *Conoce el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard*

Criterio	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Si	6	37.5	37.5
No	10	62.5	100.0
Total	16	100.0	

Fuente: Encuesta a personal de Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.

Figura 20 *Conoce el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard*

Interpretación:

Entre el personal que labora en la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC se ha encontrado que solo 6 personas conocen el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral. Es muy posible que, según sus actividades, el resto del personal esté más informado sobre sus temas. No obstante, el conocimiento del mismo permite que se pueda aplicar e implementar con mayor rapidez esta herramienta de gestión. En base al conocimiento de las 6 personas se procedió a evaluar criterios que consideran relevante para su implementación dentro de la empresa. Los siguientes criterios fueron detallados en la siguiente tabla:

Tabla 17 *Criterios del Balanced ScoreCard*

Criterio	Total	Si	No
Beneficio del Balanced Scorecard	100	66.7	33.3
Se aplica el Balanced Scorecard	100	33.3	66.7
Uso del Balanced Scorecard en niveles	100	33.3	66.7
Resultados obtenidos por el Balanced Scorecard	100	33.3	66.7
Empleo integral de los elementos del Balanced Scorecard	100	16.7	83.3

Fuente: Encuesta a personal de Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.

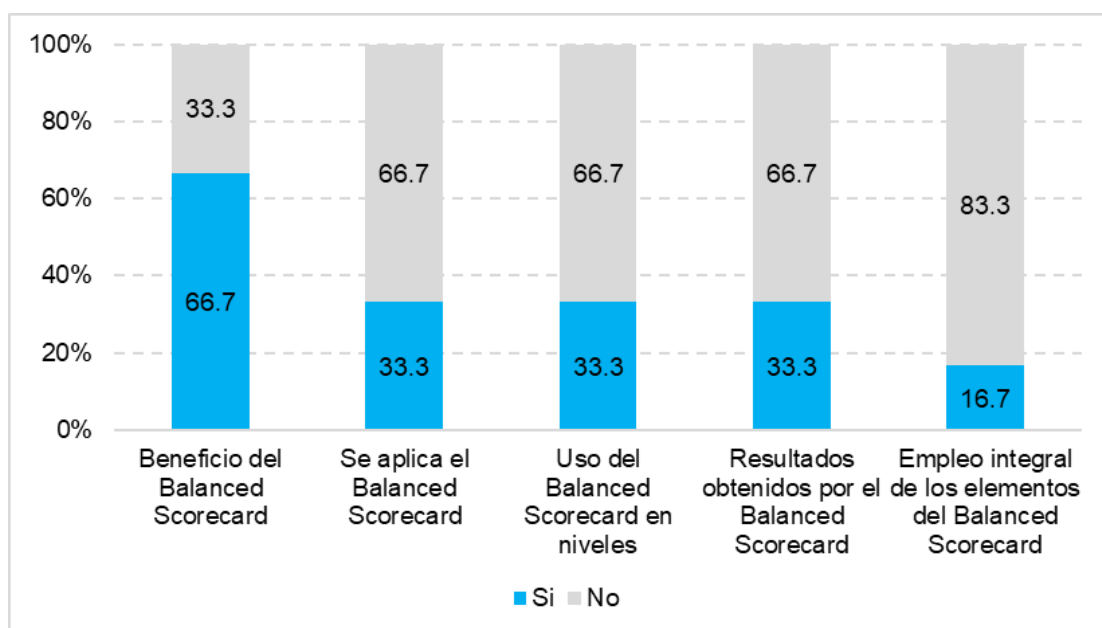


Figura 21 Criterios del Balanced ScoreCard

Interpretación:

Al respecto se ha evidenciado que un porcentaje mayor que tiene conocimiento del Cuadro de Mando Integral señala que esta herramienta beneficiará a la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC; sin embargo, ponen en conocimiento de que su aplicación dentro de la empresa es limitada, señalando que no se aplica a nivel empresarial y que a su vez no se hacen uso de los elementos que integran el Balanced Scorecard.

En vista de lo analizado, se puede establecer que la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC no cuenta con indicadores de gestión que permitan

controlar, monitorear y dar seguimiento a las actividades, metas y objetivos que tienen planificado. Además, la comunicación fue limitada entre los colaboradores de la empresa. Estos aspectos, resultan ser debilidades con las que cuenta la empresa. Pese a ello, el nivel de cumplimiento de metas y objetivos suele ser entre normal y óptimo, esto se debe al compromiso del personal por avanzar, siendo una fortaleza total para la empresa. Asimismo, el personal y el Gerente General, quienes tienen conocimiento del Balanced Scocard, indican que la implementación de esta herramienta sería beneficiosa, dado que en la empresa contaría con un mayor orden para dar seguimiento a indicadores enfocados en resultados.

Tabla 18 *Perspectiva financiera de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Inadecuado	0	0.0	0.0
Moderado	6	37.5	37.5
Adecuado	10	62.5	100.0
Total	16	100.0	

Fuente: Encuesta a personal de Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.

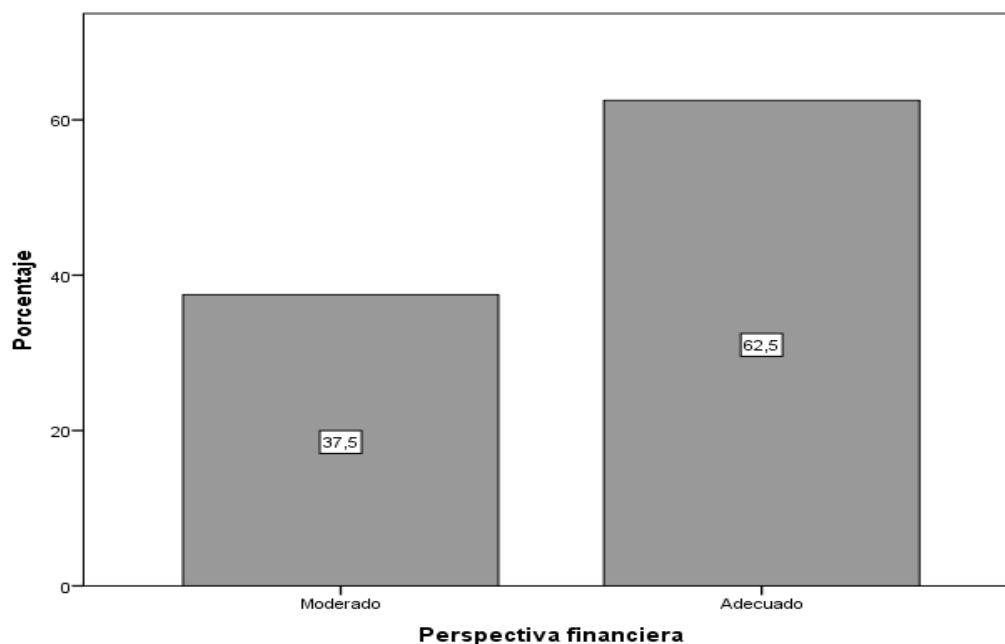


Figura 22 *Perspectiva financiera de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC*

Interpretación:

En base a los datos se puede verificar que, según la valoración de los empleados de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC, el nivel de la perspectiva financiera después de la implementación del Balanced ScoreCard se encuentra entre moderado (37.5%) y adecuado (62.5%). Ninguno de los colaboradores valora un nivel inadecuado, esto se debería a que la implementación fue correcta y apropiada para la empresa, manteniendo una eficiencia financiera, así como incrementar la rentabilidad y reducir los costos.

Tabla 19 *Perspectiva Clientes de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Inadecuado	0	0.0	0.0
Moderado	7	43.8	43.8
Adecuado	9	56.3	100.0
Total	16	100.0	

Fuente: Encuesta a personal de Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.

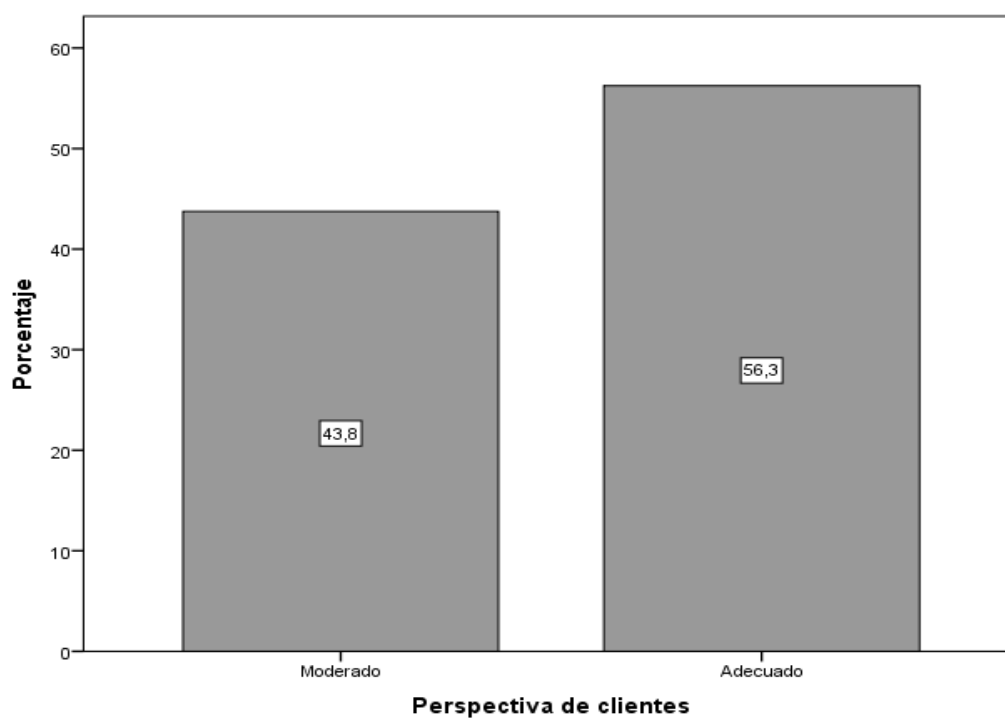


Figura 23 *Perspectiva clientes de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC*

Interpretación:

Respecto a la perspectiva clientes, los colaboradores de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC consideran que se encuentra en un nivel moderado (43.8%) y adecuado (56.3%), es decir se viene cumpliendo satisfactoriamente con los objetivos planteados en el Balanced ScoreCard, reflejo de ello es que se ha reducido la deserción de los clientes, así como el incremento de la satisfacción de los clientes.

Tabla 20 *Perspectiva Procesos Internos de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Inadecuado	2	12.5	12.5
Moderado	10	62.5	75.0
Adecuado	4	25.0	100.0
Total	16	100.0	

Fuente: Encuesta a personal de Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.

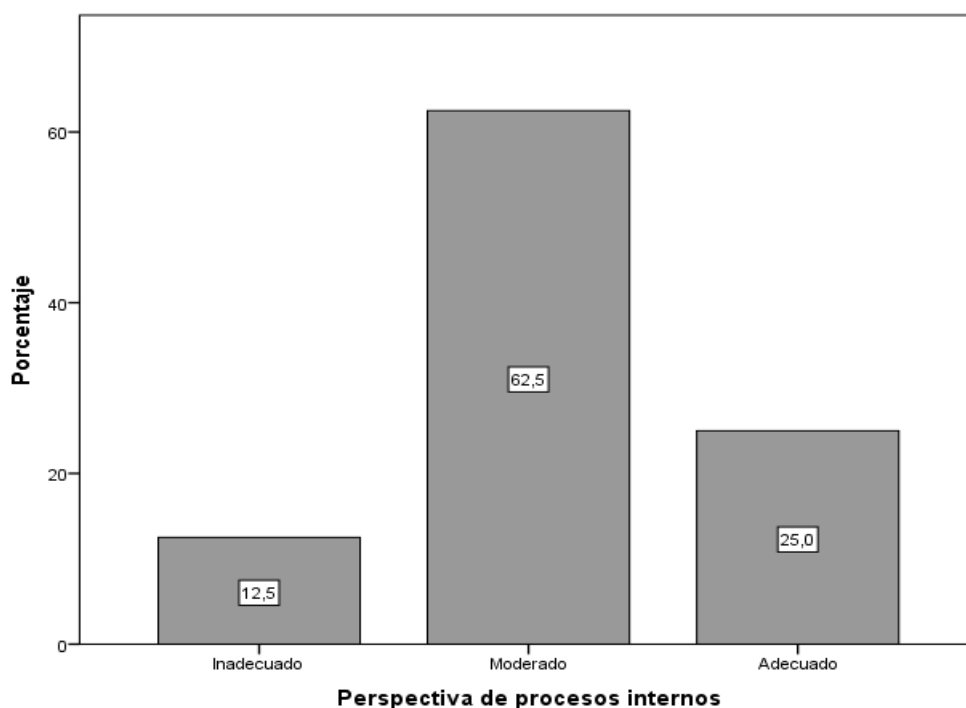


Figura 24 *Perspectiva procesos internos de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC*

Interpretación:

Dentro de la perspectiva procesos internos de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC se pudo verificar que un 12.5% del personal considera que aún está inadecuado, aunque el porcentaje es reducido, esto se debe a que aún falta asegurar la ejecución según lo programado. Por otra parte, el personal también valora que esta perspectiva ya se encuentra en un nivel moderado (62.5%) y adecuado (25%), dado que los avances físicos y presupuestales se han incrementado.

Tabla 21 *Perspectiva Crecimiento y Desarrollo de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Inadecuado	0	0.0	0.0
Moderado	13	81.3	81.3
Adecuado	3	18.8	100.0
Total	16	100.0	

Fuente: Encuesta a personal de Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.

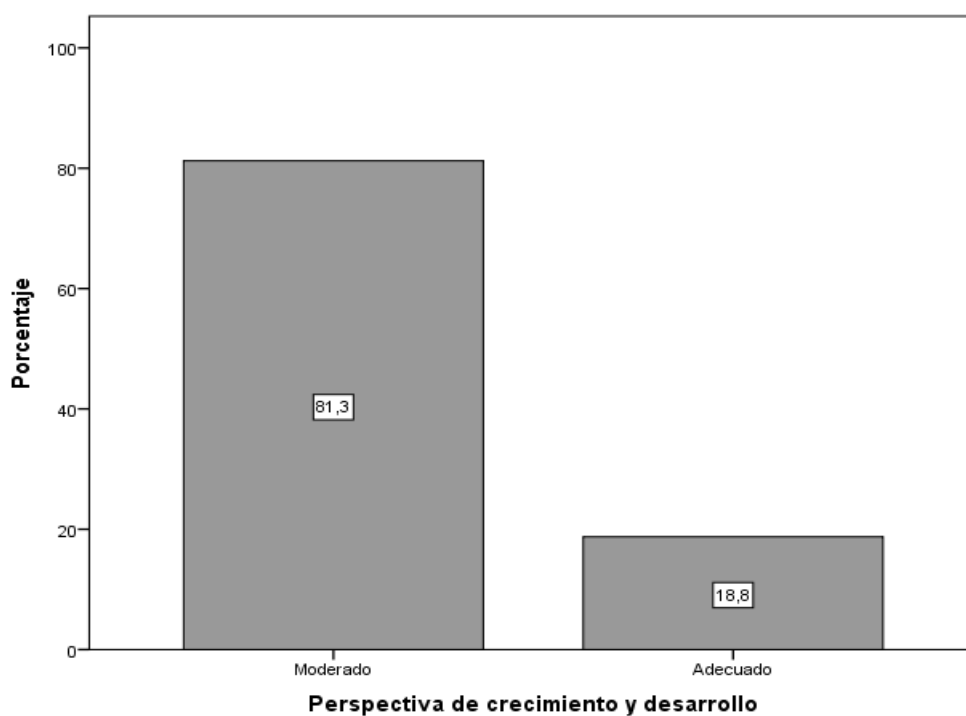


Figura 25 *Perspectiva crecimiento y desarrollo de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC*

Interpretación:

Finalmente, la perspectiva crecimiento y desarrollo de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC es valorado en su mayoría del personal por encontrarse en un nivel moderado (81.3%). Esto significa que, aún es necesario incorporar esfuerzos para lograr un nivel adecuado básicamente en que el personal se encuentre más capacitado, por lo que la empresa debe invertir en su capital humano ofreciéndole capacitaciones en pro de los objetivos.

Tabla 22 *Balanced Scorecard de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Inadecuado	0	0.0	0.0
Moderado	9	56.3	56.3
Adecuado	7	43.8	100.0
Total	16	100.0	

Fuente: Encuesta a personal de Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.

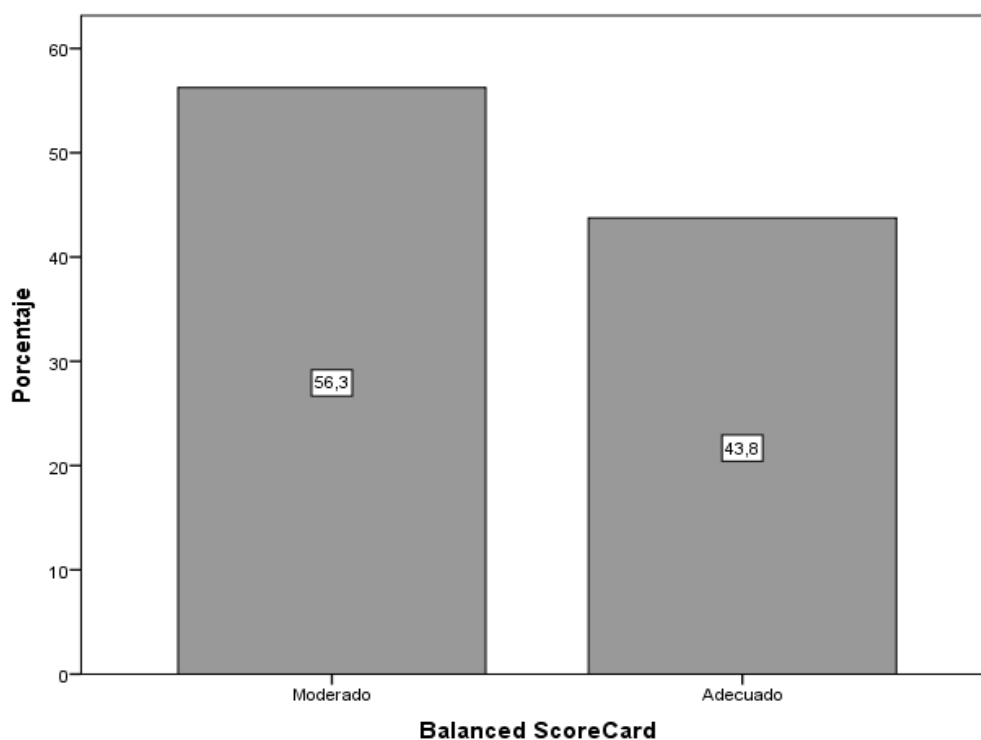


Figura 26 *Balanced Scorecard de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC*

Interpretación:

En general, los resultados del Balanced ScoreCard muestran que el nivel de implementación se encuentra entre moderado (56.3%) y adecuado (43.8%). Existe mayor preponderancia por el nivel moderado, dado que la perspectiva de procesos internos necesita mayores esfuerzos para que el personal pueda apreciarlo en un nivel de mayor escala. No obstante, la implementación del Balanced ScoreCard ofrece resultados muy favorables para la empresa.

Tabla 23 *Estado de Resultados de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Malo	2	12.5	12.5
Regular	9	56.3	68.8
Bueno	5	31.3	100.0
Total	16	100.0	

Fuente: Encuesta a personal de Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.

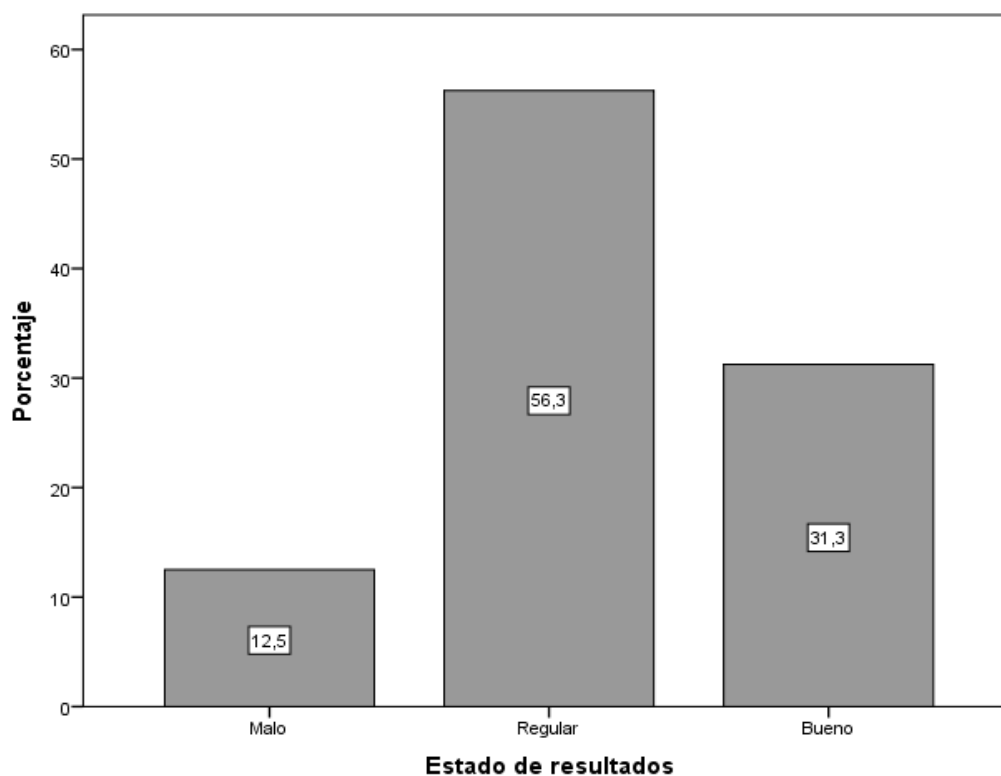


Figura 27 *Estado de Resultados de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC*

Interpretación:

Según la evaluación del personal de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC respecto a la situación del Estado de Resultados después de la implementación del Balanced ScoreCard, se observa que el 12.5% lo valoran en un nivel malo, el 56.3% señala que está regular y el 31.3% indica que está bueno. Debido a que solo pudo implementarse por tres meses, es muy probable que los resultados no sean notorios, sin embargo, una parte ya está percibiendo un efecto positivo en el Estado de Resultados.

Tabla 24 *Estado de Situación Financiera de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Malo	2	12.5	12.5
Regular	14	87.5	100.0
Bueno	0	0.0	100.0
Total	16	100.0	

Fuente: Encuesta a personal de Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.

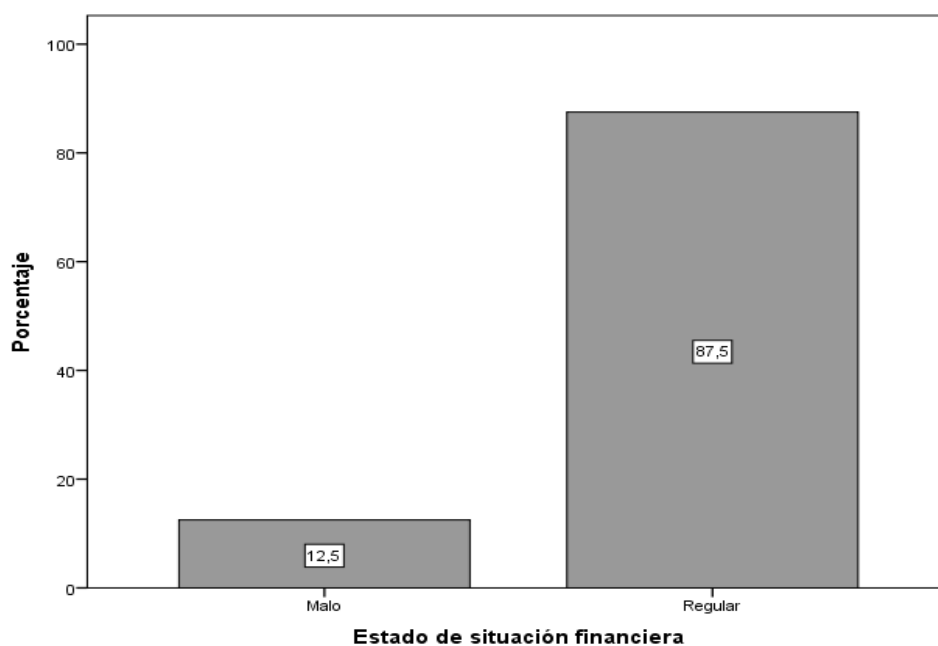


Figura 28 *Estado de Situación Financiera de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC*

Interpretación:

En similar línea al estado de resultados, la valoración del personal respecto al Estado de Situación Financiera todavía contiene un porcentaje que señala que el nivel aún es malo, pero en contraste el 87.5% indica que ya se encuentra en un nivel regular. Esto se debe al mismo sustento, de que los efectos se están notando lentamente, incluso revisando los indicadores financieros, muchos de ellos mejoraron sustancialmente. Además, resulta complejo realizar inversiones a largo plazo en un tiempo limitado, pero estos ya están por concretarse.

Tabla 25 *Estado de Flujo de Efectivo de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Malo	2	12.5	12.5
Regular	14	87.5	100.0
Bueno	0	0.0	100.0
Total	16	100.0	

Fuente: Encuesta a personal de Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.

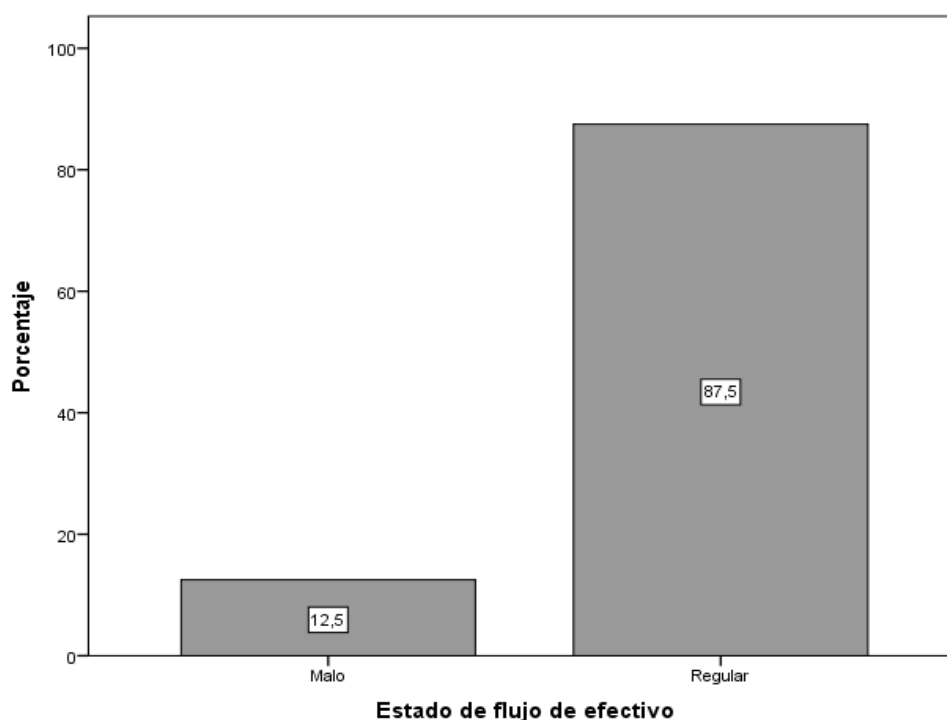


Figura 29 *Estado de Flujo de Efectivo de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC*

Interpretación:

Respecto al Estado de Flujo de Efectivo, también es posible encontrar que existe un nivel malo (12.5%) así como un nivel regular respecto (87.5%). De hecho, el incremento de las ventas estaría afectando en la decisión del personal para señalar que el nivel es regular, por lo tanto, es necesario contar con un mayor tiempo de evaluación para contar con resultados más favorables.

Tabla 26 *Estado de Cambios en el Patrimonio Neto de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Malo	2	12.5	12.5
Regular	14	87.5	100.0
Bueno	0	0.0	100.0
Total	16	100.0	

Fuente: Encuesta a personal de Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.

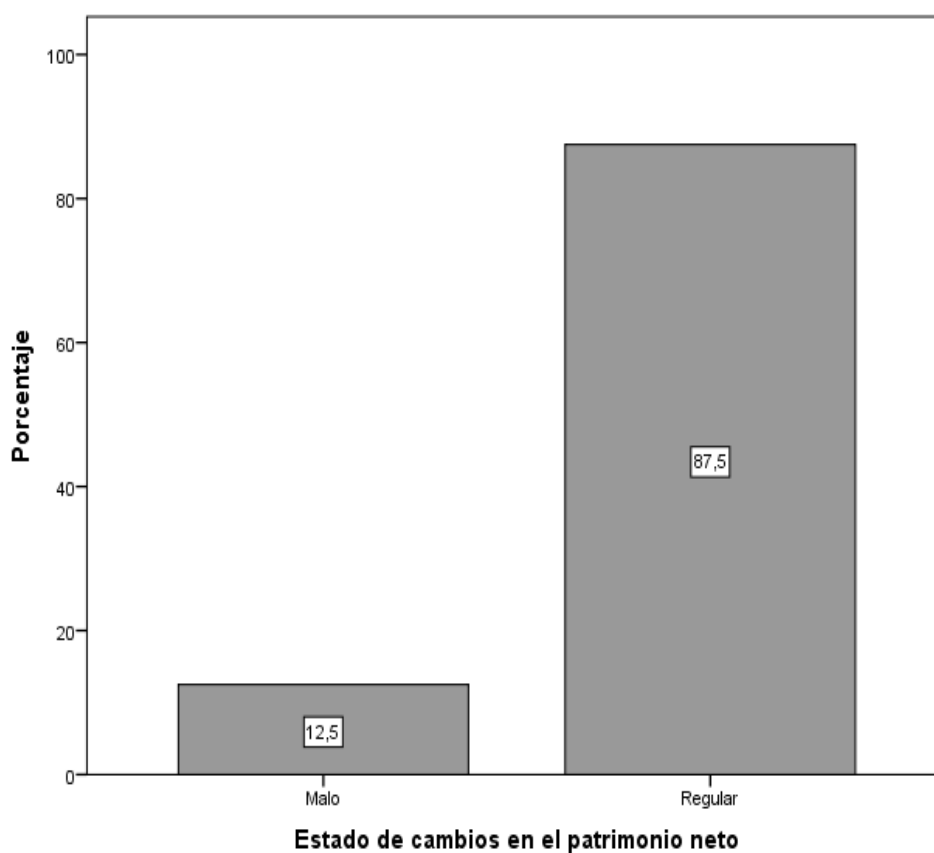


Figura 30 *Estado de Cambios en el Patrimonio Neto de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC*

Interpretación:

Finalmente, el Estado de Cambios en el Patrimonio Neto también refleja lo señalado en los demás Estados Financieros, sin embargo, es preciso enfatizar que el nivel regular prima en todos los Estados Financieros, por lo tanto, la implementación del Balanced Scorecard ha generado un efecto positivo en la situación de los estados contables. Un 87.5% del personal indica que el nivel es regular respecto a este estado financiero.

Tabla 27 *Estados Financieros de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Malo	0	0.0	0.0
Regular	13	81.3	81.3
Bueno	3	18.8	100.0
Total	16	100.0	

Fuente: Encuesta a personal de Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.

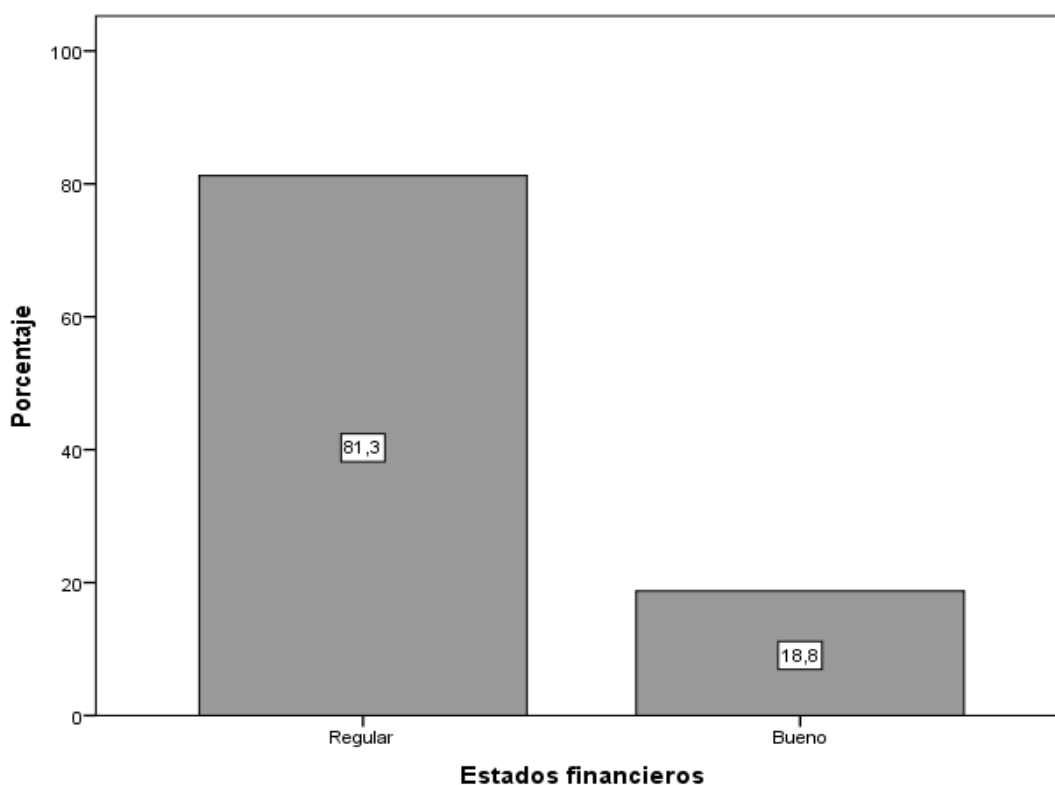


Figura 31 *Estados Financieros de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC*

Interpretación:

En general, dado que el nivel regular es representativo en todos los Estados Financieros evaluados es obvio que debe reflejarse en la situación final tal como ocurre arrojando un 81.3%. No obstante, en el Estado de Resultados se observó que un porcentaje indicó que el nivel es bueno, por tanto, este resultado impulso a que los Estados Financieros en general se encuentren en un nivel bueno (18.8%). La implementación del Balanced Scorecard ha tenido un efecto positivo respecto a la situación de los Estados Financieros, no obstante, aún es necesario evaluar por un mayor tiempo para tener resultados más favorables.

Implementación del Balanced Scorecard

Para la implementación del Balanced Scorecard se expuso los hallazgos encontrados al personal. Asimismo, se transfirieron los aspectos clave de la planificación estratégica de la empresa: tales como la visión, misión, objetivos estratégicos y las metas de la empresa.

Teniendo en cuenta el diagnóstico, ya que se han establecido objetivos estratégicos para su cumplimiento dentro de la empresa. El Balanced Scorecard está compuesto por cuatro perspectivas: i) financiera; ii) clientes; iii) procesos internos; y iv) crecimiento y desarrollo. A partir de los objetivos se han establecido indicadores que fueron evaluados durante tres meses (enero-marzo) en el 2018. Se evaluó durante un trimestre para contar resultados mensuales de los Estados Financieros.

Asimismo, se comunicó al personal la importancia y los beneficios del Balanced Scorecard para concientizar su importancia. La implementación y comunicación se realizó durante las dos semanas del mes de diciembre de 2017. De tal forma que entre en aplicación durante el primer mes de 2018.

Tabla 28 *Balanced Scorecard y objetivos de la empresa*

Perspectiva	Directriz	Objetivos	Indicadores
Financiera	Pertinencia de los recursos y servicios para el beneficio de las partes interesadas	Mejorar la rentabilidad anual mediante el incremento de las ventas y control de los gastos internos.	Rentabilidad
		Reducir los costos ejecutados, garantizando eficiencia y optimizando los recursos.	Costos proyectados / Costos ejecutados
Cliente	Satisfacción de los usuarios	Disminuir la tasa de deserción de los clientes, referidas a anular los contratos de servicio.	Tasa de deserción
		Incrementar el índice de satisfacción de los clientes	Índice de satisfacción del cliente
Procesos internos	Desempeño de los proyectos	Mejorar el avance de ejecución de proyectos referidos a avances físicos y presupuestales.	Avance Programado / Avance Realizado
Crecimiento y Desarrollo	Fortalecer la gestión del talento del personal	Promover el compromiso del personal para alcanzar las metas y objetivos organizacionales.	Productividad del personal
		Fomentar el desarrollo del personal en conocimiento y práctica.	Capacitación del personal

Fuente: Elaboración propia.

En vista de que el Balanced Scorecard es un instrumento de gestión que involucra a toda la empresa, fue necesario, para fines de la investigación, enfocarse en los resultados de la perspectiva financiera, dado que resulta importante hallar los resultados de la gestión financiera de los Estados Financieros en la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.

Tabla 29 Resultados de los indicadores después de la implementación del BSC

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESTRATÉGICO	METAS	INDICADOR	INDICADOR		% CUMPLIMIENTO	PESO ESPECÍFICO	FACTOR HOMOGÉNEO	RANGOS DE CUMPLIMIENTO			RESULTADO
				IDEAL	ACTUAL				BUENO	REGULAR	MALO	
Mejorar la administración de los recursos	Mejorar la rentabilidad anual mediante incremento de ventas y control de gastos internos	Índice de rentabilidad positiva	ROA	3%	2%	80%	40	0.32	100%	89%	79%	
			ROE	2%	2%	91%	30	0.27	100%	79%	59%	
	Reducir costos ejecutados	Reducir los costos en un 10%	Costos Proyectados / Costos ejecutados	1.11	0.95	86%	30	0.26	100%	79%	59%	
TOTAL PERSPECTIVA FINANCIERA							100	0.85				
Retener a los clientes	Disminuir la deserción de los clientes	Reducir en 10% tasa la deserción de clientes	Cientes desertores / Total de Clientes	4.5%	5.5%	78%	40	0.31	100%	80%	0%	
	Incrementar la satisfacción de los clientes	Aumentar el índice de satisfacción en 15%	Índice de satisfacción	92%	85%	92%	60	0.55	100%	89%	69%	
TOTAL PERSPECTIVA CLIENTES							100	0.87				
Mejorar la ejecución de proyectos	Mejorar el avance de ejecución de proyectos referidos a avances físicos y presupuestales	Incremento en 12% el avance físico de proyectos	% de avance físico	80%	75%	94%	40	0.38	100%	89%	69%	
		Incremento en 10% el avance presupuestal de proyectos	% de avance presupuestal	75%	76%	101%	20	0.20	100%	80%	60%	
		Ejecución según lo programado	Razón ejecución / programación	1.00	1.18	0.82	40	0.33	100%	90%	80%	
TOTAL PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS							100	91%				
Fortalecer la gestión del talento personal	Promover el compromiso del personal para alcanzar las metas	Incrementar la productividad en 10%	Productividad semanal (Avance de obra/horas personal)	2.0%	1.9%	95.0%	40	0.38	100%	90%	70%	
	Fomentar el desarrollo del personal en conocimiento y práctica	Aumento de 20% de personal con experiencia	Personal capacitado / total personal	90.0%	74.0%	82.2%	30	0.25	100%	85%	59%	
		Incremento a 4 horas de instrucción semanales por parte del jefe de proyectos	Horas de instrucción promedio semanal	4.00	3.20	80.0%	30	0.24	100%	79%	59%	
TOTAL PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y DESARROLLO							100	0.87				

Análisis de los Estados Financieros

Teniendo en cuenta la aplicación del Balanced Scorecard se ha evaluado los Índices Financieros de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC. Para este proceso se ha tenido en cuenta dos criterios relevantes:

Antes: El cual se refiere al trimestre (enero-febrero) del año 2017

Después: Establecido a similar trimestre de año 2018.

Tabla 30 *Análisis de los Estados Financieros: Índices financieros*

N°	ÍNDICES	Antes	Después	Evaluación
I.	ÍNDICES DE LIQUIDEZ			
1	Índice de Liquidez General	60.92	35.93	-1
2	Prueba Ácida	6.21	1.67	-1
3	Capital de Trabajo (millones S/)	17.68	23.15	1
II.	ÍNDICES DE RENTABILIDAD			
1	Rentabilidad del Patrimonio (ROE)	-0.03	0.02	1
2	Rentabilidad de los Activos (ROA)	-0.02	0.02	1
3	Margen Bruto de Utilidad	-0.63	0.26	1
4	Margen Operacional	1.23	1.88	1
5	Margen Neto	-0.31	0.13	1
III.	ÍNDICES DE SOLVENCIA O APALANCAMIENTO			
1	Apalancamiento Total	0.27	0.75	1
2	Apalancamiento Corto Plazo	0.53	1.11	1
3	Apalancamiento Financiero	0.51	0.67	1
4	Nivel de Endeudamiento	0.82	0.55	-1
IV.	ÍNDICES DE GESTIÓN			
1	Rotación de Cartera	12.8	12.5	1
2	Rotación de Inventarios	10.9	10.5	1
3	Cobertura de Intereses	1.98	2.32	1
4	Número de días en la cobranza	34.56	28.12	1
5	Número de días de stock en inventarios	18.2	18.2	0
Total				+10

Nota: -1=empeoró; 0=igual; 1=mejoró

Fuente: Elaboración propia.

Los Estados Financieros fueron verificados de forma mensual durante el periodo enero-2017 y marzo-2018, de tal manera que se pueda comparar el primer trimestre de 2018 con el trimestre de 2017, para verificar el efecto que genera el Balanced Scorecard

En la tabla 30 se evaluaron los Índices Financieros y se encontró que, de los 17 índices estimados, tres de ellos no mejoraron, trece mejoraron y solo uno se mantuvo igual, sumando un puntaje total de +10 el cual resulta positivo de un puntaje máximo de +17. Asimismo, se pone en relevancia que los índices de solvencia se redujeron; sin embargo, en términos absolutos el capital de trabajo se incrementó sustancialmente en S/ 5.5 millones. Por otra parte, durante el primer trimestre del 2017 los índices de rentabilidad fueron en su mayoría negativos, esto debido a que la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC estuvo operando con pérdidas debido a una ineficiente gestión financiera.

Tabla 31 *Análisis de las perspectivas y los Índices Financieros*

Índices Financieros	Perspectivas			
	Financiera	Clientes	Procesos Internos	Aprendizaje y Desarrollo
Índices de Liquidez	Dada las mayores ventas, el capital de trabajo tuvo que incrementarse.	Para responder a las ventas se tuvo que incrementar las obligaciones orientadas por el financiamiento	No tuvo efectos	No tuvo efectos
Índices de Rentabilidad	El incremento de la rentabilidad se asoció a la reducción de costos y mayores ventas	Mayor satisfacción se traduce en mayores ventas y por tanto en la rentabilidad	No tuvo efectos	No tuvo efectos
Índices de Solvencia o Apalancamiento	Los mayores requerimientos de ventas impulsaron un mayor apalancamiento	Asimismo, para mayores ventas es necesario tener mayor financiamiento.	No tuvo efectos	No tuvo efectos

Índices de Gestión	Un mayor seguimiento y control generó una adecuada gestión	La gestión de cobranzas a clientes que mejorar para que la rotación de cartera sea menor	Los procesos permitieron que la rotación y el stock de inventarios mejoren	Una mayor ejecución de la obra genera que los índices de gestión mejoren dado que se exige un avance de las obras
--------------------	--	--	--	---

Contrastación de la hipótesis

Para el proceso de la prueba de hipótesis se procedió a desarrollar las siguientes pautas:

- i. Verificación de normalidad de los datos.
- ii. Establecer la prueba estadística a emplear, en caso de que los datos sean paramétricos o no paramétricos.
- iii. El nivel de significancia se define al 0.05.
- iv. Procesar estadísticamente los datos
- v. Concluir los estadísticos estimados

En base a lo descrito se procede a verificar la normalidad de los datos de las variables, los cuales deben someterse a las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, tomando un nivel de significancia del 0.05.

Tabla 32 *Pruebas de normalidad de las variables*

Variable	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Balance ScoreCard	.366	16	.000	.638	16	.000
Estados financieros	.492	16	.000	.484	16	.000

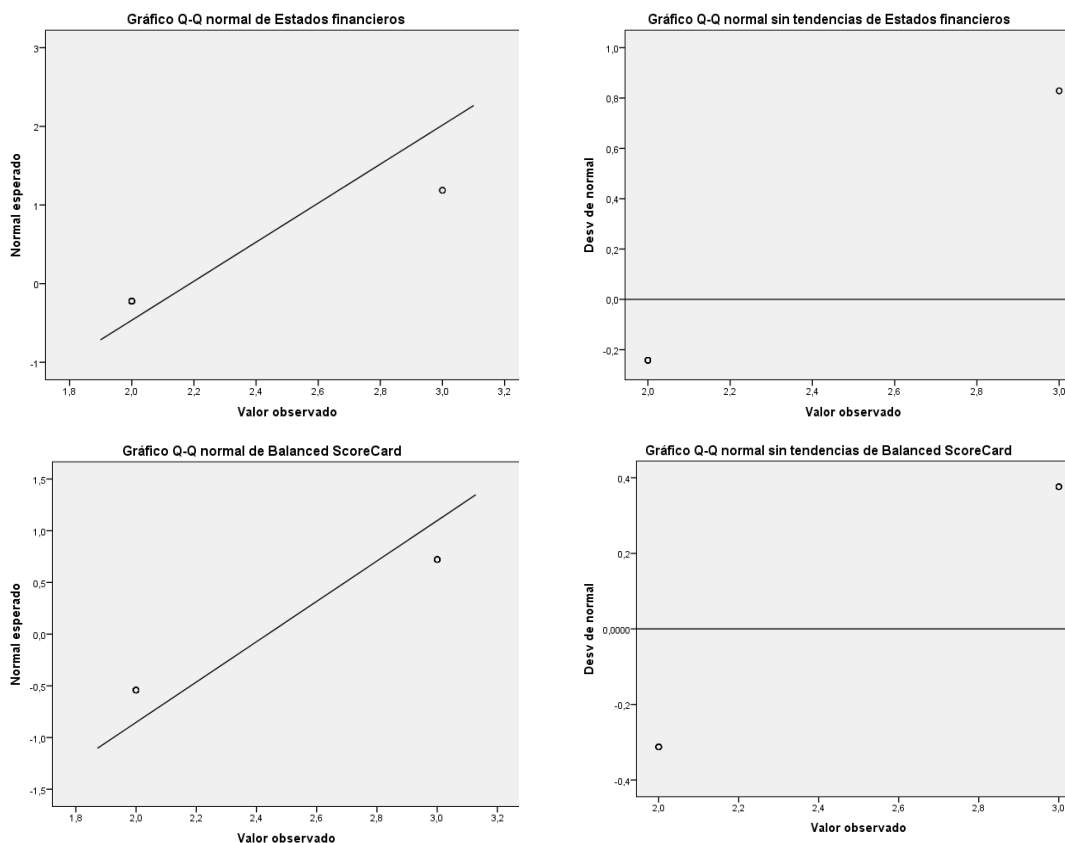


Figura 32 Gráficos Q-Q Normal de las variables.

Evaluando el nivel de significancia de Shapiro-Wilk de los datos se puede contrastar que las variables no se distribuyen normalmente (dado que la significancia es menor a la significancia estadística 0.05), por lo que fue necesario emplear pruebas no paramétricas.

En vista que los datos no se distribuyen normales se procedió a emplear pruebas no paramétricas como el Tau de Kendall y Chi Cuadrado.

Hipótesis general:

La hipótesis general planteada establece que: El Balanced ScoreCard tiene efectos positivos y significativos en la situación de los Estados Financieros de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.

Es así que se plantean las siguientes hipótesis estadísticas:

H0: El Balanced ScoreCard no tiene efectos positivos y significativos en la situación de los Estados Financieros de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.

$$H0: \tau_b \text{ Kendall} \leq 0$$

H1: El Balanced ScoreCard tiene efectos positivos y significativos en la situación de los Estados Financieros de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.

$$H1: \tau_b \text{ Kendall} > 0$$

Para el desarrollo de la prueba se ha considerado estimar el estadístico de correlación Tau de Kendall, toda vez que los datos son ordinales.

Tabla 33 Prueba de la hipótesis general: Tau de Kendall

Variable		Estados financieros
Balanced ScoreCard	Coeficiente de correlación	,545*
	Sig. (bilateral)	.035
	N	16

Estadístico de prueba: Distribución Z

$$Z = \frac{3 \times \tau \sqrt{n(n-1)}}{\sqrt{2(2n+5)}}$$

$$Z = \frac{3 \times 0.545 \sqrt{16(16-1)}}{\sqrt{2(2 \times 16 + 5)}}$$

$$Z = 3.45$$



Finalmente, se concluye al 0.05 de significancia que se rechaza la hipótesis nula, es decir el Balanced ScoreCard tiene efectos positivos y significativos en la situación de los Estados Financieros de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.

Primera hipótesis específica:

La primera hipótesis específica señala que: La situación de los Estados Financieros es adecuada según las fichas de registro del Estado de Resultado y Estado de Situación Financiera en la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.

Al respecto, se ha planteado las siguientes hipótesis estadísticas:

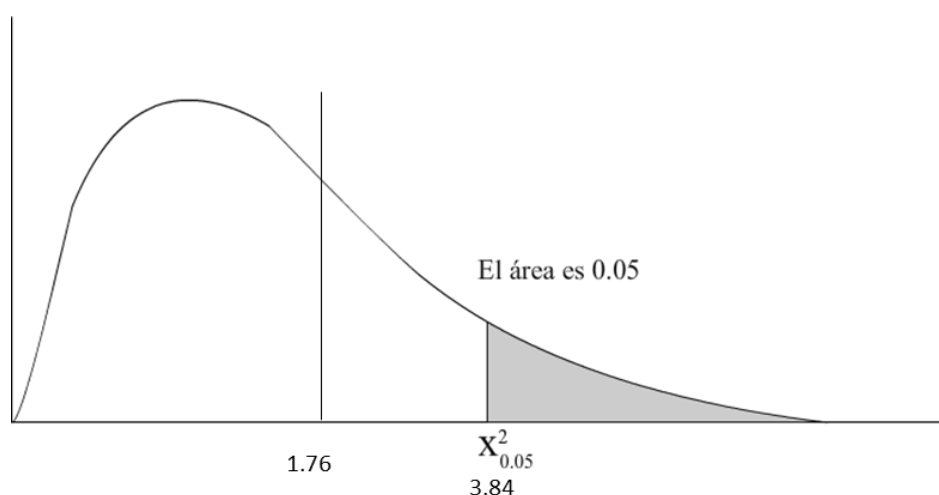
H0: La situación de los Estados Financieros es adecuada según las fichas de registro del Estado de Resultado y Estado de Situación Financiera en la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.

H1: La situación de los Estados Financieros no es adecuada según las fichas de registro del Estado de Resultado y Estado de Situación Financiera en la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.

Teniendo en cuenta que solo se trata de una variable se ha considerado tomar la prueba de bondad de ajuste mediante el estadístico Chi Cuadrado, otorgando valores más altos a los niveles más altos.

Tabla 34 *Prueba de la primera hipótesis específica: Chi Cuadrado*

	Estados financieros
Chi-cuadrado	1,760
gl	1
Sig. asintót.	.185



Teniendo en cuenta que el estadístico Chi Cuadrado estimado es 1.76, el cual es menor al estadístico de tabla (3.84) se acepta la hipótesis nula al 0.05 de significancia, por lo tanto, la situación de los Estados Financieros es adecuada según las fichas de registro del Estado de Resultado y Estado de Situación Financiera en la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.

Segunda hipótesis específica

La segunda y última hipótesis específica indica que: La implementación del Balanced Scorecard mediante la gestión estratégica, los indicadores de seguimiento, control y evaluación será de utilidad para la aplicación del análisis financiero dentro de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.

Frente a ello, se han desarrollado las siguientes hipótesis estadísticas:

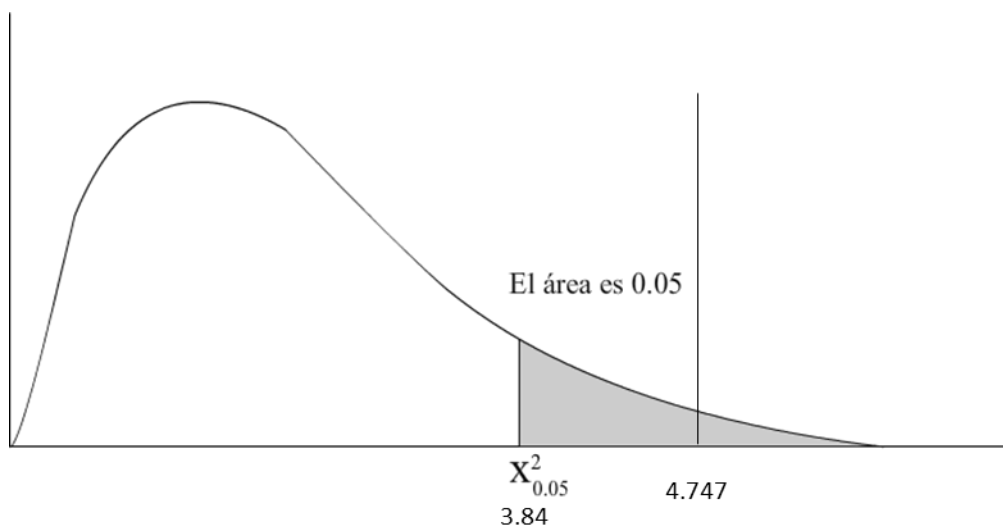
H0: La implementación del Balanced Scorecard mediante la gestión estratégica, los indicadores de seguimiento, control y evaluación no será de utilidad para la aplicación del análisis financiero dentro de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.

H1: La implementación del Balanced Scorecard mediante la gestión estratégica, los indicadores de seguimiento, control y evaluación será de utilidad para la aplicación del análisis financiero dentro de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.

En vista que es necesario evaluar la dependencia de las variables del Balanced ScoreCard y los Estados Financieros, se procede a evaluar mediante la prueba de independencia haciendo uso del estadístico Chi Cuadrado.

Tabla 35 Prueba de la segunda hipótesis específica: Chi Cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,747	1	.029
N de casos válidos	16		



Considerando que el estadístico Chi Cuadrado estimado es 4.747, el cual es mayor al estadístico de tabla (3.84) se rechaza la hipótesis nula al 0.05 de significancia, por lo tanto, la implementación del Balanced Scorecard mediante la gestión estratégica, los indicadores de seguimiento, control y evaluación será de utilidad para la aplicación del análisis financiero dentro de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.

4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión estratégica que permite la medición de indicadores en función a los objetivos y metas de una empresa. A su vez sirve como instrumento para mostrar en tiempo real, el estado de un indicador, respecto a su estado actual y a la brecha necesaria para alcanzar la meta establecida. Los hallazgos del efecto Balanced Scorecard en la gestión estratégica de los Estados Financieros dentro de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC resultan ser alentadores. Esto se puede verificar, dado que los diversos Índices Financieros mejoraron durante el primer trimestre de 2018 en comparación con similar trimestre de 2017, mostrando una mejora en gestión estratégica. Es así que se ha logrado determinar el efecto de la implementación del BSC en la situación de los Estados Financieros. Al respecto, Wilhemia (2014) evidenció en una agencia de viajes que luego de la implementación del Balanced ScoreCard existe mayor conocimiento y entendimiento acerca de la estrategia; y las acciones, recursos e iniciativas se alinearon adecuadamente. Los gerentes también se preocupan más por la estrategia e invierten recursos en actividades que tienen mayor impacto en los resultados del Balanced ScoreCard. Asimismo, Solórzano (2014) encontró que la aplicación del Balanced Scorecard mejoró la visualización íntegra de los objetivos

estratégicos que corroboran en el logro de la misión, visión y estrategias establecidas por la organización.

Después de la evaluación de la situación de los Estados Financieros, a partir de los Índices Financieros, se encuentra que tanto la rentabilidad como el apalancamiento no se encuentran en los niveles adecuados, incluso la rentabilidad suele ser negativa en los diferentes índices. Esto implica que la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC, tenía una gestión estratégica de Estados Financieros ineficiente. En este caso, es posible aludir que las inversiones que viene realizando la empresa han repercutido sustancialmente en gastar esfuerzos y tiempo, los cuales fueron registrados en los Índices Financieros. Es así que no se valida la hipótesis de investigación. A nivel nacional, Mamani (2014) también contrastó que el Balanced ScoreCard es aplicable para evaluar la gestión financiera de las empresas.

Se ha logrado la implementación del Balanced Scorecard para su aplicación en el análisis financiero de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC. Es preciso establecer que la gestión financiera y contable inadecuada de una empresa genera que un bajo performance de los Estados Financieros. Aunque, no sería justo cargar todo el peso hacia este tipo de gestión, sino también a la gestión general, dado que las estrategias, objetivos y metas propuestos por la misma, repercuten sobre la Situación Financiera y contable. Frente a ello, el Balanced Scorecard fue desarrollado para evaluar integralmente a la empresa u organización. Por tanto, su correcta aplicación beneficia y apoya a la empresa a centrarse en sus objetivos primordiales. Montenegro (2011) demostró que el Balanced ScoreCard es una herramienta que contribuye a que las empresas sean más eficientes, rentables y competitivas; asimismo, contribuye a promover su empleo en la solución de

problemas y toma de decisiones dentro de una empresa. Aunque en el mercado existen diversos programas informáticos que permiten contar con una evaluación integral de la empresa, resulta imprescindible que el Balanced Scorecard se enfoque en indicadores clave, de manera que se mejore la gestión de la empresa. Para este estudio se consideró como factor clave la gestión estratégica de los Estados Financieros, de tal manera que se realizó un seguimiento completo de los diferentes Índices Financieros.

CONCLUSIONES

1. Se ha determinado que la implementación del Balanced ScoreCard en la gestión estratégica de los Estados Financieros de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC tuvo efectos positivos y significativos. Al respecto se ha encontrado una mejora en la mayoría de los Índices Financieros de rentabilidad, de apalancamiento y de gestión; no obstante, en los índices de liquidez se evidenció una contracción notable, aunque se contrastó que el capital de trabajo se incrementó en S/ 5.5 millones. Asimismo, se puede verificar que las perspectivas del BSC que más inciden en los Índices Financieros son la financiera y la de los clientes; mientras que la perspectiva procesos internos y la perspectiva aprendizaje y desarrollo solo inciden en los índices de gestión.
2. Al evaluar la situación actual de los Estados Financieros de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC se encontró que muchos índices no se encontraban en un rango aceptable. Esto se obtuvo principalmente en los índices de rentabilidad, los cuales fueron negativos, y en los índices de solvencia, los cuales se ubicaron por debajo de uno. Por otra parte, los índices de liquidez y gestión se consideran aceptables, principalmente aquellos referidos a la liquidez de la empresa.
3. El Balanced Scorecard en la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC fue implementado una vez que se realizó el diagnóstico respectivo. Es así que se encontraron debilidades dentro de la empresa como la falta de comunicación y ausencia de indicadores de gestión. Asimismo, se encontró fortaleza como el compromiso del personal para alcanzar las metas y objetivos de la empresa. Finalmente, se establecieron objetivos e indicadores por las perspectivas financiera, cliente, procesos internos, y crecimiento y desarrollo. Posterior a la implementación

se procedió a evaluar los diferentes Índices Financieros para verificar su efecto en la empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda el uso del Balanced Scorecard para mejorar la gestión estratégica de estados financieros de la empresa, dado que su uso permite una mejor organización centrada en el logro de resultados, objetivos y metas organizacionales.
2. Es importante que en la empresa se evalúe periódicamente sus Estados Financieros para conocer su estado y Situación Financiera. Muchas veces, la omisión de las mismas puede generar el uso de recursos sin resultados económicos y financieros favorables.
3. Para la implementación adecuada del Balanced Scorecard es necesario realizar un diagnóstico previo, de tal manera que se pueda identificar los principales aspectos para tomar en cuenta al momento de la ejecución de la misma.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, A. (2014). *Balanced ScoreCard y su contribución en la mejora de la gestión de una empresa alimentaria dedicada a la producción y comercialización de lácteos en la ciudad de Trujillo*. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Académico Profesional de Contabilidad y Finanzas.
- Alfaro, W., & Córdor, F. (2015). *El Balanced Scorecard como instrumento de planificación estratégica para optimizar la situación financiera de la Empresa Topsa S.A. en la ciudad de Lima, año 2015*. Trujillo, Perú: Universidad Privada Antenor Orrego, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Contabilidad.
- Altair. (2005). *Cuadro de Mando Integral*. Economía.
- Arias, F. (2012). *Proyecto de Investigación, Introducción a la metodología de la investigación científica*. Caracas, Venezuela: Apisteme.
- Chagolla, M. (2010). *Finanzas I Estados financieros*. Norelia: Universidad Michoacana de San Nicolas de Hidalgo .
- Chuquiguanga, C. (2015). *Propuesta para la implementación del Balanced Scorecard como herramienta de gestión en las empresas de transporte de carga en el cantón Cuenca*. Cuenca, Ecuador: Universidad de Azuay, Departamento de Posgrados.
- CINIF. (2001). *Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera*. México.
- Consejo Internacional de Normas de Contabilidad. (2017). *Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) - Normas Internacional de Información Financiera (NIIF)*.
- contable, G. (8 de 8 de 2017). *Glosario contable*. Obtenido de Gloario contable: <http://tesisproyectos.com/2017/08/08/glosario-contable/>

contable, G. (8 de 8 de 2017). Glosario Contable. Obtenido de Glosario contable:

<http://tesisproyectos.com/2017/08/08/glosario-contable/>

Contable, G. (8 de 8 de 2017). Glosario contable. Obtenido de Glosario contable:

<http://tesisproyectos.com/2017/08/08/glosario-contable/>

Contable, G. (8 de 8 de 2017). Glosario contable. Obtenido de Glosario contable:

<http://tesisproyectos.com/2017/08/08/glosario-contable/>

Contable, G. (8 de 8 de 2017). Glosario Contable. Obtenido de Glosario Contable:

<http://tesisproyectos.com/2017/08/08/glosario-contable/>

Cordova, I. (2014). El Informe de la investigación cuantitativa. Lima: San Marcos.

Cultural S.A. (1999). Diccionario de Marketing. Cultural S.A.

David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Education.

Elizondo, A. (2003). Proceso Contable 2. México: Thompson.

Fernandez, A. (2001). El Balanced Scorecard ayudando a implantar la estrategia. A fondo.

Fuentes, R. (17 de 5 de 2018). Sodexo. Obtenido de Sodexo:

<http://blog.sodexobeneficios.cl/calcula-la-cantidad-de-clientes-frecuentes-o-desertores-de-tu-negocio>

Gerencie.com. (11 de 10 de 2017). Gerencie.com. Obtenido de Gerencie.com:

<https://www.gerencie.com/indice-de-liquidez.html>

Gerencie.com. (5 de 11 de 2017). Gerencie.com. Obtenido de Gerencie.com:

<https://www.gerencie.com/clasificacion-de-los-metodos-de-analisis-financiero.html>

Gerencie.com. (10 de 10 de 2017). Gerencie.com. Obtenido de Gerencie.com:

<https://www.gerencie.com/rentabilidad.html>

Gerencie.com. (10 de 10 de 2017). Gerencie.com. Obtenido de Gerencie.com:

<https://www.gerencie.com/rentabilidad.html>

- Gerencie.com. (27 de 4 de 2018). Gerencie.com. Obtenido de <https://www.gerencie.com/prueba-acida.html>
- Gerencie.com. (24 de 4 de 2018). Gerencie.com. Obtenido de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html>
- Gerencie.com. (27 de 4 de 2018). Gerencie.com. Obtenido de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/rotacion-de-cartera.html>
- Gerencie.com. (23 de 2 de 2019). Gerencie.com. Obtenido de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/rotacion-de-inventarios.html>
- Gerencie.com. (6 de 3 de 2019). Gerencie.com. Obtenido de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/razones-financieras.html>
- Gerencie.com. (6 de 3 de 2019). Gerencie.com. Obtenido de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/razones-financieras.html>
- Gerencie.com. (6 de 3 de 2019). Gerencie.com. Obtenido de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/razones-financieras.html>
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). Principios de administración financiera. México D.F.: Pearson Educación.
- Grajales, J., & Maldondo, L. (2015). Diseño del balanced scorecard (BSC) para la Empresa Laminados Jab S.A.S. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada. Facultad Ingeniería. Ingeniería Industrial.
- Guajardo, G. (2004). Contabilidad Financiera. México: Mc. Graw Hill.
- Hax, A., & Majluf, N. (1993). Gestión de empresas con una vision estratégica.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México: McGRAW-HILL.
- Idalberto, C. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw-Hill.

- Jorge, D. D. (5 de 11 de 2017). Gerencie.com. Obtenido de Gerencie. com:
<https://www.gerencie.com/apalancamiento-financiero.html>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2005). Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Barcelona.
- Kotler, P. (8va Ediccion). Direccion de Mercadotecnia. En P. kotler, Direccion de Mercadotecnia (págs. 40 - 41).
- Mamani, J. (2014). El Balanced Scorecard, una herramienta de las relaciones interpersonales y su efecto en los resultados financieros de la Empresa Obras SAC de la provincia de Ilo, año 2013. Ilo, Perú: Universidad José Carlos Mariátegui, Facultad de Ciencias Jurídicas, Empresariales y Pedagógicas, Escuela Profesional de Contabilidad.
- Marcelo, E. (2015). Desarrollo del Balanced Scorecard para incrementar la seguridad ante un asalto en cajas municipales de ahorro y crédito en el Perú. Huancayo, Perú: Universidad Nacional del Centro Del Perú, Facultad de Ingeniería de Sistemas.
- Mendoza, J. (2015). Aplicación de balanced scorecard en el proceso de gestión de la empresa procesos Textiles E.I.R.L. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo, Escuela de Postgrado, Sección de Postgrado en Ingeniería.
- Montenegro, L. (2011). El balanced scorecard como herramienta para la toma de decisiones de la gestión empresarial en el Perú. Trujillo,Perú: Universidad Nacional de Trujillo. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela Académico Profesional de Administración.
- Murillo, W. (2008). La Investigación Científica. Recuperado el 17 de Febrero de 2017, de <http://www.monografias.com/trabajos15/invest-científica/invest-científica.shtm>

- Pasarán, J. (2009). Propuesta de aplicación de Balanced Scorecard a la estrategia de un hospital privada ubicada e la ciudad de México. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Porter, M. (2009). Ser competitivo. España: Impresia Ibérica.
- Reyes, J. (2013). Económicas y académico de la Escuela Bancaria y Comercial. Obtenido de soyconta: <http://www.soyconta.mx/que-es-el-estado-de-flujo-de-efectivo-y-su-importancia-para-las-empresas/>
- Salomé, S. (2014). La cibernética organizacional y Balance Scorecard como herramienta de gestión estratégica en la Empresa Sedam Huancayo S.A. Huancayo, Perú: Universidad Nacional del Centro del Perú, Facultad de Ingeniería de Sistemas.
- Silva, J. (2006). Metodología de Investigación. Caracas, Venezuela.
- Solórzano, A. (2014). Propuesta de implementación del Balanced score card (BSC) o cuadro de mando integral (CMI) para medir la gestión de recursos financieros y humanos de la empresa editorial Don Bosco en la ciudad de Cuenca. Cuenca, Ecuador: Universidad Politécnico Salesiano, Carrera de Contabilidad y Auditoría.
- Tamayo, M. (2003). El proceso de la Investigación Científica (4ta ed.). Mexico: Limusa SA.
- Von, B. (1968). General System Theory – Foundations, Development, Applications, George Braziller. New York.
- Wilhelmina, E. K. (2014). El diseño del mapa estratégico y del Balanced ScoreCard. Ecuador: Escuela Politécnica Nacional. Facultad de Ciencias Administrativas.

ANEXOS

ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD Y SU EFECTO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA
EMPRESA CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA ALVA SAC

AUTORES: LIZ TANIA CALLUPE MARTÍNEZ; CAROLINA DEL CARMEN TORRE YAURI

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA	MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Problema General:</p> <p>¿Cuál es el efecto de la implementación del Balanced ScoreCard en la situación de los Estados Financieros de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC?</p> <p>Problemas Específicos:</p> <p>¿Cuál es la situación actual de Estados Financieros de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC?</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Determinar el efecto de la implementación del Balanced ScoreCard en la situación de los Estados Financieros de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <p>Analizar la situación actual de los Estados Financieros de la Empresa</p>	<p>Hipótesis General:</p> <p>El Balanced ScoreCard tiene efectos positivos y significativos en la situación de los Estados Financieros de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.</p> <p>Hipótesis Específicas:</p> <p>La situación de los Estados Financieros es adecuada según las fichas de registro del Estado de</p>	<p>Variable Independiente:</p> <p>Balanced ScoreCard</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva financiera • Perspectiva del cliente • Perspectiva de procesos internos • Perspectiva de crecimiento y desarrollo <p>Variables Dependientes:</p> <p>Estados Financieros</p> <p>Dimensiones</p>	<p>Tipo de Investigación:</p> <p>Aplicada</p> <p>Nivel de Investigación:</p> <p>Explicativo</p> <p>Método General:</p> <p>Deductivo</p> <p>Diseño:</p> <p>Pre experimental</p>	<p>Población y muestra:</p> <p>Los empleados de la empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC. El tamaño de la muestra es igual al de la población con un total de 16 empleados.</p> <p>Muestreo:</p> <p>No probabilístico por conveniencia.</p>	<p>Técnicas:</p> <p>Observación</p> <p>Encuesta</p> <p>Análisis bibliográfico</p> <p>Instrumentos:</p> <p>Cuestionario</p> <p>Fichas de Registro de Estados Financieros</p>

<p>¿Cómo implementar el Balanced ScoreCard en el análisis financiero de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC?</p>	<p>Constructora e Inmobiliaria Alva SAC. Implementar el Balanced Scorecard para su aplicación en el análisis financiero de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SA.</p>	<p>Resultado y Estado de Situación Financiera en la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC. La implementación del Balanced Scorecard mediante la gestión estratégica, los indicadores de seguimiento, control y evaluación será de utilidad para la aplicación del análisis financiero dentro de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estado de Situación Financiera • Estado de Resultados • Estado de Cambio en el Patrimonio Neto • Estado de Flujo de Efectivo 	<p>O1 → X →</p> <p>Dónde: X es el Balanced Scorecard, O1 es el pretest de la situación de los Estados Financieros; y O2 es el posttest de la situación de los Estados Financieros.</p>		
--	---	--	---	--	--	--

ANEXO 2

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

TÍTULO: IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD Y SU EFECTO

EN LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA E

INMOBILIARIA ALVA SAC

AUTORES: LIZ TANIA CALLUPE MARTÍNEZ; CAROLINA DEL CARMEN

TORRE YAURI

Variable	Dimensiones	Indicadores		Escala de medición	Fuente
Independiente: Balanced Scorecard	Perspectiva Financiera	Rentabilidad		Intervalo	Empresa
		Costos Proyectados / Costos Ejecutados		Intervalo	Empresa
	Perspectiva de Clientes	Tasa de deserción		Intervalo	Personal de la Empresa y clientes
		Índice de satisfacción del cliente		Intervalo	Personal de la Empresa y clientes
	Perspectiva de procesos internos	Avance Programado / Avance Realizado		Cualitativo	Personal de la Empresa
	Perspectiva de Crecimiento y Desarrollo	Promover el Compromiso del personal / Fomentar el desarrollo del personal		Intervalo	Empresa
Dependiente: Estados Financieros	Estado de Situación Financiera	Activo Pasivo Patrimonio			
	Estado de Resultados	Utilidad Ingreso Gastos	Índices financieros	Intervalo	Empresa
	Estado de Cambios en el Patrimonio Neto	Capital Reservas Resultado del Ejercicio			
	Estado de Flujo de Efectivo	Saldo Anterior Ingresos Egresos			

ANEXO 3

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES					
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES					
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL CONTABILIDAD					
IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD Y SU EFECTO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA ALVA S.A.C.					
CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL					
Trabajador: _____					
Sexo: _____					
Fecha: _____					
ITEM	Situación de la empresa	3 EXCELENTE	2 BUENO	1 REGULAR	0 MALO
1	La implementación del Balanced Scorecard muestra indicadores de rentabilidad en la empresa				
2	En la empresa cómo fue el incremento de las ventas y control de los gastos internos.				
3	Con la implementación del Balanced Scorecard se alcanzó una alta eficiencia financiera				
4	La implementación del Balanced Scorecard permite identificar presupuestos de costos en la empresa				
5	El Balanced Scorecard permite mostrar el incremento de las ventas y la reducción de costos en la empresa				
6	Las proyecciones futuras con estrategias claras nos ayuda a la reducción de costos en la empresa				
7	El Balanced Scorecard permite llevar un control de los clientes potenciales				
8	Según el plan de ventas la empresa obtuvo los resultados proyectados				
9	El personal de ventas cumple con sus funciones para alcanzar las metas de la empresa				
10	Las encuestas a los clientes demuestran el nivel de satisfacción con la empresa				
11	Cómo se valora el cliente en la empresa				
12	Cómo considera el control sobre la programación de obras realizadas				
13	Cómo se valora la productividad del personal en el área de producción				
14	Cómo el Balanced Scorecard permite verificar los niveles de cumplimiento en los avances programados				
15	Cómo es la gestión de su empresa en base a procesos internos				

16	Cómo contribuye en la empresa el Balanced Scorecard en el aprendizaje y desarrollo del personal				
17	Cómo fueron los resultados después de las capacitaciones para fomentar el desarrollo del personal				
18	La empresa brinda un ambiente laboral grato para el desarrollo del personal				
19	A comparación del ejercicio anterior cómo fueron los resultados de sus utilidades en el ejercicio actual				
20	En el Estado de Resultado los ingresos fueron mayores que los gastos y cómo fueron sus resultados obtenidos en la empresa				
21	Como las proyecciones financieras reflejan claramente la Situación Financiera de la empresa				
22	Los activos de la empresa son utilizados en inversiones a largo plazo y cómo son sus ganancias en la empresa				
23	En las proyecciones financieras cómo fueron sus cálculos exactos sobre los ingresos y egresos de la empresa				
24	Cómo fue el aumento de los activos a largo plazo ,según las actividades de inversión				
25	Las reservas de capital en la empresa nos permiten verificar los aportes de los accionistas y los beneficios que nos genera				
26	Se utiliza adecuadamente el capital en obras de inversión para maximizar la rentabilidad en la empresa				
Observaciones:					

ANEXO 4

ENTREVISTA

**“IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD Y SU EFECTO EN
LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA E
INMOBILIARIA ALVA SAC.”**

DATOS GENERALES

Fecha: _____ Lugar: _____

Datos del entrevistado:

Nombre:

.....

Edad:

.....

Sexo.

.....

Distrito.

.....

Lugar de formación académica profesional:

.....

Cargo que ocupa en la empresa donde trabaja:

.....

Tiempo de servicio en la empresa:

.....

PREGUNTAS BASE:

1. ¿Cuál es la misión de su empresa?

.....

.....

2. ¿Cuál es la visión de su empresa?

.....

.....

3. ¿Hasta qué punto es esencial el conocimiento del mundo financiero, hoy en día, para los ejecutivos de las empresas?

.....

.....

4. ¿Qué herramientas financieras conoce?

.....
.....

5. ¿Qué aspectos financieros se trabaja en su empresa?

.....
.....

6. ¿Qué métodos aplica para mediar el nivel de productividad de su empresa?

.....
.....

7. ¿Cuán importante es la estructura financiera de una empresa para su valoración?

.....
.....

8. ¿Ha escuchado el concepto de Balanced ScoreCard, la nueva herramienta financiera?

.....
.....

9. ¿La obtención de efectivo y el buen manejo de este, es el fin primordial de la empresa?

.....
.....

10. ¿Cuál importante es la clientela para su empresa?

.....
.....

11. ¿Cómo es la gestión de su empresa en base a procesos internos?

.....
.....

12. Para usted, ¿Es esencial el aprendizaje y desarrollo del personal con el que trabaja?

.....
.....

13. ¿De los elementos que conforman el Mando de Cuadro Integral cual es más importante para su empresa?

.....
.....

14. Las anteriores preguntas se referían a los cuatro componentes del Balanced ScoreCard. ¿Su empresa toma en cuenta la practica integrada de estas para la mejora de su gestión?

.....
.....

15. ¿Cómo evaluaría la influencia del Balanced ScoreCard en la gestión de una empresa comercial?

.....
.....

ANEXO 5

ENCUESTA

**“IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD Y SU EFECTO EN
LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA E
INMOBILIARIA ALVA SAC.”**

INSTRUCCIONES: Sírvase marcar con una “X” o llenar los espacios en blanco según la respuesta que usted crea conveniente.

1. ¿Conoce la Misión y Visión de la empresa?

SI NO

Si su respuesta fue Si ¿Cuál es?:

2. ¿Conoce las estrategias para lograr los objetivos propuestos por la empresa?

SI NO

Si su respuesta fue Si ¿Cuál es?:

3. ¿Sabe si la empresa aplica el Plan Estratégico?

SI NO

4. ¿Las actividades diarias las realiza de acuerdo a una planificación?

SI NO

Si su respuesta fue Si ¿Cuál es?:

5. ¿Cuenta su empresa con indicadores de gestión?

SI NO

6. ¿Cómo considera que son el nivel de cumplimiento de metas y objetivos organizacionales?

Optimo Normal Bajo Nulo

7. ¿Utilizan alguna herramienta o sistema informático para realizar el seguimiento a las metas y objetivos de su empresa?

SI NO

8. ¿Piensa que la utilización de una herramienta que vincule las metas a largo plazo con las actividades mejoraría su gestión?

SI NO

¿Por qué?:

9. ¿Ha escuchado alguna vez sobre el Cuadro de Mando Integral o Balanced ScoreCard? Si su respuesta es sí sírvase a contestar las siguientes respuestas, y si su respuesta es no ya no responda ninguna de las siguientes.

SI NO

10. ¿Usted piensa que implementar el cuadro de Mando Integral o Balanced ScoreCard en la empresa beneficiara a la organización?

SI NO

¿Por qué?:

11. ¿Aplica el Balanced ScoreCard en varios niveles de la organización?

SI NO

12. ¿Su empresa ha obtenido resultados con la aplicación del Balanced ScoreCard?

SI NO

13. ¿En su opinión su empresa emplea en forma integral los 4 elementos del Balanced ScoreCard?

SI NO

¿Por qué?:

ANEXO 6
ESTADOS FINANCIEROS

ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01.01.2017 AL 31.12.2017
(EN SOLES)

Concepto	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
Ventas Netas	1,671,620.29	475,730.84	572,159.35	832,424.42	405,768.86	880,695.46	385,345.02	693,066.14	631,825.64	460,326.29	1,003,706.53	707,098.17	8,719,767.00
Costo de Ventas	1,010,950.99	367,316.54	768,729.98	432,437.76	230,621.29	138,700.71	222,485.30	190,079.49	618,088.46	607,446.75	177,594.73	293,012.86	5,057,464.86
UTILIDAD BRUTA	660,669.30	108,414.29	-196,570.62	399,986.66	175,147.57	741,994.75	162,859.72	502,986.65	13,737.17	-147,120.46	826,111.80	414,085.31	3,662,302.14
GASTOS													
Gastos de Administración	33,332.00	33,332.00	33,332.00	33,332.00	37,034.00	33,332.00	47,632.00	33,332.00	33,332.00	33,332.00	37,034.00	47,632.00	435,988.00
Gastos de Ventas	69,720.82	25,332.20	53,015.91	29,823.32	15,904.93	9,565.58	15,343.83	13,108.94	42,626.83	41,892.92	12,247.92	20,207.80	348,791.00
Gastos Financieros	323,513.69	117,544.70	246,000.72	138,384.09	73,800.95	44,385.51	71,197.36	60,827.20	197,794.04	194,388.59	56,831.96	93,766.83	1,618,435.66
TOTAL GASTOS	426,566.51	176,208.90	332,348.63	201,539.42	126,739.88	87,283.09	134,173.19	107,268.14	273,752.87	269,613.51	106,113.88	161,606.64	2,403,214.66
Utilidad antes del Imp.	234,102.79	-67,794.61	-528,919.26	198,447.24	48,407.69	654,711.66	28,686.53	395,718.51	-260,015.70	-416,733.97	719,997.91	252,478.67	1,259,087.48
Utilidad antes del Imp. Acumulado	234,102.79	166,308.18	-362,611.07	-164,163.83	-115,756.14	538,955.52	567,642.05	963,360.56	703,344.87	286,610.90	1,006,608.81	1,259,087.48	
Imp. A la Renta	69,060.32	-	-	58,541.94	14,280.27	193,139.94	8,462.53	116,736.96	-	-	212,399.38	74,481.21	371,430.81
Imp. A la Renta Acumulado	69,060.32	49,060.91	-	-	-	158,991.88	167,454.41	284,191.37	207,486.74	84,550.21	296,949.60	371,430.81	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	165,042.46	-67,794.61	-528,919.26	139,905.31	34,127.42	461,571.72	20,224.01	278,981.55	-260,015.70	-416,733.97	507,598.53	177,997.46	887,656.67
UTILIDAD DEL EJERCICIO ACUMULADO	165,042.46	117,247.27	-362,611.07	-164,163.83	-115,756.14	379,963.64	400,187.65	679,169.20	495,858.13	202,060.68	709,659.21	887,656.67	

	1,620,322	1,439,674	1,374,038	1,236,673	1,159,400	1,118,190	1,093,405	1,053,649	1,019,684	909,237	800,691	768,957	934,134
TOTAL CORRIENTE	19,248,323	18,469,243	18,507,466	17,971,501	18,441,993	18,614,851	19,688,582	19,982,921	20,675,085	20,713,271	20,417,963	22,388,938	22,265,127
NO CORRIENTE													
Inversiones Mobiliarias													
1.- Acciones	419,607	423,605	425,057	428,097	429,808	430,720	431,268	432,148	432,900	435,344	437,746	438,448	439,607
	419,607	423,605	425,057	428,097	429,808	430,720	431,268	432,148	432,900	435,344	437,746	438,448	439,607
Inmueb. Maquinaria y Equipo													
1.-Terrenos	1,331,018	1,331,018	1,331,018	1,331,018	1,331,018	1,331,018	1,331,018	1,331,018	1,331,018	1,331,018	1,331,018	1,331,018	1,331,018
2.-Edificaciones	192,368	192,368	192,368	192,368	192,368	192,368	192,368	192,368	192,368	192,368	192,368	192,368	192,368
3.-Maquinaria y Equipos de Explotacion	741,301	741,301	741,301	741,301	741,301	741,301	741,301	741,301	741,301	741,301	741,301	741,301	741,301
4.-Unidades de Transporte	15,447	15,447	15,447	15,447	15,447	15,447	15,447	15,447	15,447	15,447	15,447	15,447	15,447
5.-Muebles y Enseres	200,544	200,544	200,544	200,544	200,544	200,544	200,544	200,544	200,544	200,544	200,544	200,544	200,544
6.-Equipos Diversos	51,989	52,933	53,276	53,994	54,398	54,613	54,743	54,950	55,128	55,705	56,273	56,438	56,712
	2,532,667	2,533,611	2,533,954	2,534,672	2,535,076	2,535,291	2,535,421	2,535,628	2,535,806	2,536,383	2,536,951	2,537,116	2,537,390
Intangibles													
Aplicaciones Informaticas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,000	4,000	4,000
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,000	4,000	4,000
Depreciación, Amortizacion Acumulada													
Depreciacion Acumulada	-1,105,196	-1,111,320	-1,113,545	-1,118,202	-1,120,821	-1,122,218	-1,123,058	-1,124,406	-1,125,557	-1,129,302	-1,132,981	-1,134,057	-1,135,832

Amortizacion Acumulada	-1,463	-1,543	-1,572	-1,633	-1,668	-1,686	-1,697	-1,714	-1,730	-1,779	-1,827	-1,841	-1,864
	-1,106,659	-1,112,863	-1,115,117	-1,119,835	-1,122,489	-1,123,904	-1,124,755	-1,126,121	-1,127,287	-1,131,080	-1,134,808	-1,135,898	-1,137,696
TOTAL NO CORRIENTE	1,845,615	1,844,353	1,843,894	1,842,935	1,842,395	1,842,107	1,841,934	1,841,656	1,841,419	1,840,647	1,843,889	1,843,667	1,843,301
TOTAL ACTIVO	21,093,938	20,313,596	20,351,360	19,814,436	20,284,388	20,456,958	21,530,516	21,824,577	22,516,503	22,553,918	22,261,851	24,232,605	24,108,428
<u>PASIVO</u>													
<u>CORRIENTE</u>													
Tributos por Pagar													
1.-Serv. De Ad. Trib.	34,060	30,869	29,709	27,283	25,917	25,189	24,752	24,049	23,449	21,498	19,581	19,020	18,095
2.-Essalud	1,712	1,707	1,705	1,701	1,698	1,697	1,696	1,695	1,694	1,691	1,688	1,687	1,685
3.-Onp-AFP	2,283	2,274	2,271	2,264	2,260	2,258	2,257	2,255	2,253	2,248	2,242	2,241	2,238
4.- Renta 5ta	606	599	596	590	587	585	584	583	581	577	572	571	569
5.- Impto Rta Anual 2017	296,338	69,060	49,061	0	0	0	158,992	167,454	284,191	207,487	84,550	296,950	371,431
	334,999	104,508	83,341	31,837	30,463	29,730	188,281	196,036	312,169	233,500	108,633	320,468	394,018
Participaciones por Pagar													
1.-Remuneraciones por pagar	59,153	134,480	161,849	219,127	251,348	268,532	278,867	295,444	309,607	355,661	400,923	414,155	435,988
	59,153	134,480	161,849	219,127	251,348	268,532	278,867	295,444	309,607	355,661	400,923	414,155	435,988
Proveedores													
Cuentas por Pagar													
1. Facturas	73,968	59,885	54,768	44,060	38,036	34,823	32,891	29,792	27,144	18,534	10,072	7,598	3,516

	73,968	59,885	54,768	44,060	38,036	34,823	32,891	29,792	27,144	18,534	10,072	7,598	3,516
TOTAL CORRIENTE	468,120	298,873	299,958	295,024	319,847	333,085	500,039	521,272	648,920	607,695	519,627	742,221	833,522
NO CORRIENTE													
Ctas Por Pagar Diversas													
1.-Pmo de Terceros	1,049,261	1,038,139	1,034,098	1,025,640	1,020,883	1,018,345	1,016,819	1,014,372	1,012,281	1,005,480	998,798	996,844	893,620
2.-Fdo Gtia Alquileres	17,997	20,144	20,755	21,490	22,559	23,080	24,211	24,706	25,596	26,408	26,999	28,288	29,196
3.-Anticipos de Clientes	340,956	309,793	300,924	290,257	274,739	267,174	250,756	243,572	230,651	218,872	210,291	191,579	78,397
4.-Caja Municipal	8,000,000	7,539,218	7,371,799	7,021,419	6,824,318	6,719,203	6,655,984	6,554,577	6,467,941	6,186,222	5,909,354	5,828,408	5,214,855
	9,408,214	8,907,293	8,727,575	8,358,806	8,142,498	8,027,802	7,947,770	7,837,227	7,736,469	7,436,983	7,145,441	7,045,118	6,216,068
Beneficios Sociales													
1.-Trabajadores Empleados	59,761	56,341	55,099	52,499	51,036	50,256	49,787	49,034	48,391	46,301	44,246	43,645	42,654
	59,761	56,341	55,099	52,499	51,036	50,256	49,787	49,034	48,391	46,301	44,246	43,645	42,654
Ganacias Diferidas													
1.-Edificio Residencial Dos Torres	0	0	0	0	0	0	0	148,895	148,895	148,895	148,895	148,895	148,895
2.-Edificio Parra del Riego	0	0	0	0	0	0	0	0	0	211,000	211,000	211,000	211,000
3.-Edificio La Rivera	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	126,555	126,555	126,555
4.-Edificio Shell	211,397	211,397	211,397	211,397	211,397	211,397	211,397	211,397	211,397	211,397	211,397	992,861	992,861
	211,397	211,397	211,397	211,397	211,397	211,397	211,397	360,292	360,292	571,292	697,847	1,479,311	1,479,311
TOTAL NO CORRIENTE	9,679,372	9,175,032	8,994,071	8,622,702	8,404,931	8,289,455	8,208,954	8,246,553	8,145,152	8,054,575	7,887,533	8,568,074	7,738,033

TOTAL PASIVO	10,147,492	9,473,905	9,294,029	8,917,726	8,724,778	8,622,540	8,708,993	8,767,826	8,794,072	8,662,270	8,407,161	9,310,295	8,571,555
<u>PATRIMONIO</u>													
Capital Social	1,297,554	1,297,554	1,297,554	1,297,554	1,297,554	1,297,554	1,297,554	1,297,554	1,297,554	1,297,554	1,297,554	1,297,554	1,297,554
	1,297,554	1,297,554	1,297,554	1,297,554	1,297,554	1,297,554	1,297,554	1,297,554	1,297,554	1,297,554	1,297,554	1,297,554	1,297,554
Excedente de Revaluacion													
2.- Edif. La Breña	961,855	1,104,952	1,145,676	1,194,655	1,265,913	1,300,648	1,376,039	1,409,026	1,468,354	1,522,441	1,561,846	1,647,767	1,708,297
2.- Edificio Parra del Riego	298,605	343,029	355,671	370,876	392,998	403,782	427,187	437,427	455,846	472,637	484,870	511,544	572,375
3.- Proyecto Dos Torres	5,491,096	6,308,013	6,540,501	6,820,114	7,226,918	7,425,216	7,855,610	8,043,927	8,382,627	8,691,399	8,916,359	9,406,868	9,752,425
Total Excedente de Revaluacion	6,751,556	7,755,993	8,041,848	8,385,645	8,885,829	9,129,646	9,658,835	9,890,380	10,306,827	10,686,476	10,963,075	11,566,178	12,033,097
Reservas	143,581	143,581	143,581	143,581	143,581	143,581	143,581	143,581	143,581	143,581	143,581	143,581	143,581
Resultados Acumulados	1,549,273	1,477,521	1,457,100	1,432,541	1,396,810	1,379,392	1,341,589	1,325,049	1,295,299	1,268,179	1,248,420	1,205,337	1,174,985
Resultados del Ejercicio	1,204,482	165,042	117,247	-362,611	-164,164	-115,756	379,964	400,188	679,169	495,858	202,061	709,659	887,657
	2,897,336	1,786,144	1,717,928	1,213,511	1,376,227	1,407,217	1,865,134	1,868,817	2,118,050	1,907,618	1,594,061	2,058,577	2,206,223
TOTAL PATRIMONIO	10,946,446	10,839,691	11,057,331	10,896,710	11,559,610	11,834,418	12,821,523	13,056,751	13,722,431	13,891,648	13,854,691	14,922,309	15,536,873
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	21,093,938	20,313,596	20,351,360	19,814,436	20,284,388	20,456,958	21,530,516	21,824,577	22,516,503	22,553,918	22,261,851	24,232,605	24,108,428

ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01.01.2018 AL 31.03.2018
(EN SOLES)

Concepto	E	F	M	TOTAL
Ventas Netas	701,581.25	1,360,133.91	1,227,596.55	3,289,311.71
Costo de Ver	406,226.29	482,464.89	1,113,817.02	2,002,508.20
UTILIDAD BF	295,354.96	877,669.01	113,779.53	1,286,803.50
GASTOS				
Gastos de Ad	30,364.03	36,062.61	83,254.03	149,680.67
Gastos de V	21,932.55	26,048.74	60,136.05	108,117.33
Gastos Finan	117,487.31	139,536.76	322,134.15	579,158.22
TOTAL GAS	169,783.89	201,648.11	465,524.23	836,956.22
Utilidad ante	125,571.07	676,020.91	-351,744.69	449,847.28
Utilidad ante	125,571.07	801,591.98	449,847.28	
Imp. A la Re	37,043.47	199,426.17	-	132,704.95
Imp. A la Re	37,043.47	236,469.63	132,704.95	
UTILIDAD DE	88,527.61	476,594.74	-351,744.69	317,142.34
UTILIDAD DE	88,527.61	565,122.34	317,142.34	

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
DEL 01.01.2018 AL 31.03.2018
(EN SOLES)

Ítems	2017	2018		
		E	F	M
<u>ACTIVO</u>				
<u>CORRIENTE</u>				
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	97,036	99,947	101,888	104,799
Cuentas por Cobrar Terceros	153,175	157,770	160,834	165,429
Cuentas por Cobrar Diversas	55,281	56,939	58,045	59,703
	305,492	314,657	320,767	329,931
Obras Terminadas				
1.- Edificio la Breña	1,736,585	1,788,683	1,823,414	1,875,512
2.- Edificio Parra del Riego	577,012	594,322	605,863	623,173
3.- Edificio Dos Torres	18,711,904	19,273,261	19,647,499	20,208,856
	21,025,501	21,656,266	22,076,776	22,707,541
Cargas Diferidas				
1.- Igv Creditos/Ret.	716,598	738,096	752,428	773,926
2.- Pagos a cta. Impto Rta/ITAN	217,536			
	934,134	738,096	752,428	773,926
TOTAL CORRIENTE	22,265,127	22,709,019	23,149,971	23,811,398
<u>NO CORRIENTE</u>				

Inversiones Mobiliarias				
1.- Acciones	439,607	423,605	425,057	428,097
	439,607	423,605	425,057	428,097
Inmueb. Maquinaria y Equipo				
1.-Terrenos	1,331,018	1,331,018	1,331,018	1,331,018
2.-Edificaciones	192,368	192,368	192,368	192,368
3.-Maquinaria y Equipos de Explotacion	741,301	741,301	741,301	741,301
4.-Unidades de Transporte	15,447	15,447	15,447	15,447
5.-Muebles y Enseres	200,544	200,544	200,544	200,544
6.-Equipos Diversos	56,712	52,933	53,276	53,994
	2,537,390	2,533,611	2,533,954	2,534,672
Intangibles				
Aplicaciones Informaticas	4,000	0	0	0
	4,000	0	0	0
Depreciación, Amortizacion Acumulada				
Depreciacion Acumulada	-1,135,832	-1,169,907	-1,192,624	-1,226,699
Amortizacion Acumulada	-1,864	-1,920	-1,957	-2,013
	-1,137,696	-1,171,827	-1,194,581	-1,228,712
TOTAL NO CORRIENTE	1,843,301	1,785,389	1,764,431	1,734,058
TOTAL ACTIVO	24,108,428	24,494,408	24,914,401	25,545,456

<u>PASIVO</u>				
<u>CORRIENTE</u>				
Tributos por Pagar				
1.-Serv. De Ad. Trib.	18,095	18,638	19,000	19,543
2.-Essalud	1,685	1,736	1,769	1,820
3.-Onp-AFP	2,238	2,305	2,350	2,417
4.- Renta 5ta	569	586	597	615
5.- Impto Rta Anual 2017	371,431	37,043	236,470	132,705
	394,018	60,308	260,186	157,099
Participaciones por Pagar				
1.-Remuneraciones por pagar	435,988	449,068	457,787	470,867
	435,988	449,068	457,787	470,867
Proveedores				
Cuentas por Pagar				
1. Facturas	3,516	39,885	24,768	34,682
	3,516	39,885	24,768	34,682
TOTAL CORRIENTE	833,522	549,261	742,742	662,648
<u>NO CORRIENTE</u>				
Ctas Por Pagar Diversas				
1.-Pmo de Terceros	893,620	866,811	508,939	822,130
2.-Fdo Gtia Alquileres	29,196	28,320	27,736	26,860

3.-Anticipos de Clientes	78,397	76,045	74,477	72,125
4.-Caja Municipal	5,214,855	5,058,409	4,854,112	4,797,667
	6,216,068	6,029,586	5,465,265	5,718,783
Beneficios Sociales				
1.-Trabajadores Empleados	42,654	43,934	44,787	46,066
	42,654	43,934	44,787	46,066
Ganacias Diferidas				
1.-Edificio Residencial Dos Torres	148,895	231,362	256,340	260,807
2.-Edificio Parra del Riego	211,000	287,330	341,550	427,880
3.-Edificio La Rivera	126,555	250,352	282,883	426,679
4.-Edificio Shell	992,861	1,126,647	1,183,355	1,476,290
	1,479,311	1,895,690	2,064,127	2,591,656
TOTAL NO CORRIENTE	7,738,033	7,969,210	7,574,178	8,356,505
TOTAL PASIVO	8,571,555	8,518,471	8,316,920	9,019,152
<u>PATRIMONIO</u>				
Capital Social	1,297,554	1,297,554	1,297,554	1,297,554
	1,297,554	1,297,554	1,297,554	1,297,554
Excedente de Revaluacion				
2.- Edif. La Breña	1,708,297	1,759,546	1,793,712	1,844,961

2.- Edificio Parra del Riego	572,375	590,510	600,993	618,735
3.- Proyecto Dos Torres	9,752,425	10,033,577	10,133,877	10,241,688
Total Excedente de Revaluacion	12,033,097	12,383,633	12,528,582	12,705,385
Reservas	143,581	143,581	143,581	143,581
Resultados Acumulados	1,174,985	2,062,642	2,062,642	2,062,642
Resultados del Ejercicio	887,657	88,528	565,122	317,142
	2,206,223	2,294,750	2,771,345	2,523,365
TOTAL PATRIMONIO	15,536,873	15,975,937	16,597,481	16,526,304
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	24,108,428	24,494,408	24,914,401	25,545,456

ANEXO 7

CONSIDERACIONES ÉTICAS

Para el desarrollo de la presente investigación se está considerando los procedimientos adecuados, respetando los principios de ética para iniciar y concluir los procedimientos según el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Administrativas Y Contables de la Universidad Peruana Los Andes.

La información, los registros, datos que se tomarán para incluir en el trabajo de investigación serán fidedignas. Por cuanto, a fin de no cometer faltas éticas, tales como el plagio, falsificación de datos, no citar fuentes bibliográficas, etc., se está considerando fundamentalmente desde la presentación del Proyecto, hasta la sustentación de la Tesis.

Por consiguiente, nos sometemos a las pruebas respectivas de validación del contenido del presente proyecto.