UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Escuela Profesional de Administración y Sistemas



TESIS

Título : Diseño e implementación del Balanced

Scorecard, para Mejorar la Eficiencia

en la Gestión Estratégica de la Empresa

de Servicios Múltiples e Inversiones

SYSMART S.A.C. 2015.

Para optar : El título profesional de Licenciado en

Administración.

Autor(es) : Bach. Adm. Agilberto Muñoz Barros.

Bach. Adm. Néstor Yrving Pucllas Vicente.

Asesora : Lic. Adm. / Abog. Doris Isabel Alvarado

Canturin.

Área de Investigación : Gestión.

Línea de Investigación : Estratégica.

Resolución de Expedito N° : 0014-2016/D-FCAC

Huancayo – Perú

2017

HOJA DE APROBACIÓN POR LO JURADOS

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TESIS

Diseño e implementación del Balanced Scorecard, para Mejorar la Eficiencia en la Gestión Estratégica de la Empresa de Servicios Múltiples e Inversiones SYSMART S.A.C. 2015.

PRESENTADO POR:

Agilberto Muñoz Barros.

Néstor Yrving Pucllas Vicente

PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

Licenciado en Administración

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS

Aprobada por el siguiente jurado:

PRESIDENTE	Dr. Fredi Gutiérrez Martínez
PRIMER MIEMBRO	Lic. Rocío Mirella Gutarra Elías
SEGUNDO MIEMBRO	Mg. María Luz Mayor Palacios
TERCER MIEMBRO	Lic. Ivo Genaro Guevara Sinchez
	Huancayo, de De

ASESORA:

Lic. Adm. / Abog. DORIS ISABEL, ALVARADO CANTURIN

DEDICATORIA

A nuestros queridos padres, profesores, amigos y aquellos que contribuyeron y nos brindaron el apoyo necesario con el deseo de vernos en caminos de superación y éxito.

AGRADECIMIENTO

Nuestro agradecimiento especial, a nuestra asesora la Lic. Adm. Doris Isabel ALVARADO CANTURIN, a todas las personas, quienes con paciencia nos orientaron y colaboraron en el desarrollo de la Tesis. A la empresa SYSMART SAC, por la confianza y la oportunidad que nos brindó para manejar la información necesaria para concluir con éxito el proyecto.

ÍNDICE

HOJA DE APROBACION POR LO JURADOS	ii
ASESORA:	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE	vi
INDICE DE FIGURAS	xiii
INDICE DE CUADROS	xv
INDICE DE TABLAS	xvii
INDICE DE GRÁFICOS	xix
RESUMEN	XX
ABSTRAC	xxiii
INTRODUCCIÓN	xxiv
CAPÍTULO I	26
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	26
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:	26
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:	28
1.2.1. Problema general:	28
1.2.2. Problemas específicos:	28
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:	28
1.3.1. Objetivo general:	28

1.3.2. Objetivos específicos:	29
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:	29
1.4.1. Justificación teórica:	29
1.4.2. Justificación práctica:	29
1.4.3. Justificación metodológica:	30
1.4.4. Justificación social:	30
1.4.5. Justificación por conveniencia:	30
1.5. DELIMITACION DE LA INVESTIGACION:	31
1.5.1. Delimitación espacial:	31
1.5.2. Delimitación temporal:	31
1.5.3. Delimitación conceptual o temática:	31
1.5.3.1. Balanced scorecard:	31
1.5.3.2. Gestión estratégica:	32
CAPITULO II	33
MARCO TEORICO	33
2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO:	33
2.1.1. Tesis internacionales:	33
2.1.2. Tesis nacionales:	37
2.2. BASES TEÓRICAS:	39
2.2.1. Balanced scorecard:	39
2.2.1.1 Historia del balanced scorecard:	30

2.2.1.2.	Definición del balanced scorecard:	40
2.2.1.3.	Proceso de planeamiento estratégico y balanced scorecard:	46
2.2.2. Ac	dministración estratégica:	46
2.2.2.1.	Gerencia estratégica:	48
2.3. DEFIN	IICIÓN DE CONCEPTOS:	50
2.4. HIPÓT	TESIS Y VARIABLES:	55
2.4.1. Hi	pótesis general:	55
2.4.2. Hi	pótesis específicas:	55
2.5. OPER.	ACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES:	56
CAPÍTULO I	II	57
METODOLC	GÍA	57
3.1. METC	DOLOGÍA DE LA INVESTIGACION:	57
3.1.1. M	etodología general:	57
3.1.2. M	etodología específica:	58
3.1.2.1.	Método deductivo:	58
3.1.2.2.	Método descriptivo:	58
3.1.2.3.	Método estadístico:	58
3.1.2.4.	Método explicativo:	59
3.2. TIPO 1	DE LA INVESTIGACIÓN:	59
3.3. NIVEI	L DE LA INVESTIGACIÓN:	59
3.4. DISEÑ	NO DE LA INVESTIGACIÓN:	60

3.5.	POI	BLACIÓN Y MUESTRA:	. 60
3.	5.1.	Población:	. 60
3.	5.2.	Muestra:	. 60
3.6.	TÉC	CNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:	. 61
3.	6.1.	Técnicas de recolección de datos:	. 61
	3.6.1.	1. Observación:	. 61
	3.6.1.2	2. Revisión documentaria:	. 62
	3.6.1.3	3. La encuesta:	. 62
3.	6.2.	Instrumentos de recolección de datos:	. 62
3.7.	PRO	OCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS:	. 62
CAl	PÍTUL	O IV	. 63
RES	SULTA	ADOS DE LA INVESTIGACIÓN	. 63
4.1.	TÉO	CNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS:	. 63
4.2.	DIA	AGNÓSTICO DE ESMEI SYSMART SAC:	. 63
4.	2.1.	Presentación de la empresa:	. 63
4.	2.2.	Servicios:	. 64
	4.2.2.	Servicios de telecomunicaciones:	. 64
	4.2.2.2	2. Servicios de transportes:	. 66
	4.2.2.3	3. Servicios de inmobiliaria - construcción:	. 67
	4.2.2.4	4. Servicios de confecciones:	. 68
	4.2.2.5	5. Servicios de comercio local y nacional:	69

4.2.2.	6. Servicios de asesoramiento empresarial:	. 70
4.2.3.	Organigrama:	. 71
4.2.4.	Equipos:	. 71
4.2.5.	Accesorios:	. 72
4.2.6.	Cadena de valor:	. 76
4.2.7.	Modelo Canvas:	. 77
4.2.8.	Matriz FODA:	. 78
4.2.9.	Situación financiera:	. 79
4.3. DIS	SEÑO DEL BALANCED SCORECARD:	. 80
4.3.1.	Definición de la visión:	. 80
4.3.2.	Definición de la estrategia:	. 80
4.3.2.	1. Eficiencia operativa:	. 81
4.3.2.	2. Mejora continua:	. 81
4.3.2.	3. Servicio de calidad:	. 81
4.3.2.	4. Calidad de los colaboradores:	. 81
4.3.2.	5. Gestión del conocimiento:	. 82
4.3.2.	6. Resultados para los accionistas:	. 82
4.3.3.	Definición de objetivos e indicadores acorde a las perspectivas:	. 83
4.3.4.	Indicadores del balanced scorecard:	. 84
4.3.5.	Mapa estratégico del balanced scorecard:	. 84
436	Desarrollo de criterios de medición e indicadores:	86

4.3.6.1.	Perspectiva aprendizaje y crecimiento:	86
4.3.6.2.	Perspectiva procesos internos:	88
4.3.6.3.	Perspectiva clientes:	89
4.3.6.4.	Perspectiva financiera:	91
4.4. IMPLEN	MENTACION DEL BALANCED SCORECARD:	92
4.4.1. Dire	eccionamiento estratégico:	93
4.4.2. Sist	ema de gestión:	95
4.4.3. Res	ultados del balanced scorecard (prueba piloto):	96
4.4.3.1.	Perspectiva aprendizaje y crecimiento:	97
4.4.3.2.	Perspectiva procesos internos:	97
4.4.3.3.	Perspectiva clientes:	99
4.4.3.4.	Perspectiva financiera:	100
4.4.3.5.	Matriz estratégica:	102
4.4.3.6.	Fichas de iniciativas:	103
4.4.3.7.	Fichas de indicadores:	104
4.5. Resultad	los de la influencia del balanced scorecard en la gestión estratégica de	
SYSMART SA	AC.:	105
4.5.1. Mu	estra en estudio:	105
4.5.2. Res	ultados descriptivos de la variable balanced scorecard:	106
4.5.3. Res	ultados descriptivos de la variable gestión estratégica:	122
4.6. PRUEB	A DE HIPÓTESIS:	128
47 DISCUS	SIÓN DE RESULTADOS:	129

CONCLUSIONES	133
RECOMENDACIONES	134
REFERENCIAS HEMEROGRÁFICAS	137
ANEXOS	139

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 01: Perspectivas del Balanced Scorecard, basada en Gallardo, J. (2012)	43
Administración Estratégica De la Visión a la Ejecución.	
Figura N° 02: Estructura orgánica de SYSMART SAC, Elaboración basada en el	71
estatuto de la empresa.	
Figura N° 03: Cadena de Valor de la empresa SYSMART SAC, Elaboración Propia.	76
Figura N° 04: Modelo de negocios CANVAS de la empresa SYSMART SAC,	72
Elaboración Propia.	
Figura N° 05: Matriz FODA de la empresa SYSMART SAC, Elaboración Propia.	78
Figura N° 06: Estructura lógica de las relaciones entre la visión, la estrategia y el	82
Balanced Scorecard como un medio de ejecución para lograr la visión, Elaboración	
Propia.	
Figura N° 07: Mapa Estratégico del Balanced Scorecard, Elaboración Propia.	85
Figura N° 08: Relación entre las perspectivas del modelo, Elaboración Propia.	86
Figura N° 09: Factores Críticos de Éxito de la perspectiva aprendizaje y crecimiento,	86
Elaboración Propia	
Figura N° 10: Factores Críticos de Éxito de la perspectiva de Procesos Internos,	88
Elaboración Propia.	
Figura N° 11: Factores Críticos de Éxito de la perspectiva Clientes, Elaboración	90
Propia.	
Figura N° 12: Factores Críticos de Éxito de la perspectiva Financiera, Elaboración	91
Propia.	
Figura N° 13: Niveles del Análisis estratégico de la empresa SYSMART SAC,	93
Elaboración Propia, basada en Drucker (2002).	

Figura N° 14: Visión y Misión de la empresa SYSMART SAC, Elaboración Propia,	94
basada en los datos y propósitos de los propietarios.	
Figura N° 15: Principios Organizacionales de la empresa SYSMART SAC,	95
Elaboración Propia, basada en los datos y propósitos de los propietarios.	
Figura N° 16: Modelo de gestión implantada en la empresa SYSMART SAC,	96
Elaboración Propia, basada en los datos y propósitos de los propietarios.	
Figura N° 17: Feedback de la empresa SYSMART SAC, Elaboración Propia, basada	98
en los datos y propósitos de los propietarios.	
Figura N° 18: Cartera de clientes de la empresa SYSMART SAC, Elaboración Propia,	99
basada en los datos y propósitos de los propietarios.	

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01: Operacionalización de las variables de investigación. Fuente:	56
Elaboración propia.	
Cuadro N° 02: Equipos de la empresa SYSMART SAC, Elaboración basada en el	71
brochure de los proveedores.	
Cuadro N° 03: Accesorios de la empresa SYSMART SAC, Elaboración basada en el	72
brochure de los proveedores	
Cuadro N° 04: Objetivos Estratégicos del Balanced Scorecard, Elaboración Propia.	83
Cuadro N° 05: Relación entre los objetivos estratégicos y la estrategia, Elaboración	83
Propia.	
Cuadro N° 06: Indicadores Estratégicos que conforman el Balanced Scorecard,	84
Elaboración Propia.	
Cuadro N° 07: Matriz estratégica de la empresa SYSMART SAC. Fuente:	102
Elaboración propia.	
Cuadro N° 08: Ficha de iniciativa (establecer estándares de calidad en el proceso) del	103
Balanced Scorecard. Fuente: Balanced Scorecard implementado.	
Cuadro N° 09: Ficha de iniciativa (desarrollar e implementar marketing estratégico	103
en las redes sociales) del Balanced Scorecard. Fuente: Balanced Scorecard	
implementado.	
Cuadro N° 10: Ficha de indicador creciente (grado de satisfacción del cliente) del	104
Balanced Scorecard. Fuente: Balanced Scorecard implementado.	
Cuadro N° 11: Ficha de iniciativa decreciente (disminuir los tiempos en el proceso)	104
del Balanced Scorecard. Fuente: Balanced Scorecard implementado.	

Cuadro N° 12: Muestra de la empresa SYSMART SAC, tomada como referencia. 105
Fuente: Elaboración basada en los datos encontrados en la Gerencia de Recursos
Humanos.

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 01: Flujo Económico de la empresa SYSMART SAC, informe contable de	79
la empresa.	
Tabla N° 02: Estado de la Situación Financiera (2015 – 2016) de la empresa	100
SYSMART SAC.	
Tabla N° 03: Estado de la Situación Financiera (2015 – 2016) de la empresa	101
SYSMART SAC. Fuente: Informe contable de la empresa.	
Tabla N° 04: Genero de los colaboradores de la empresa SYSMART SAC.	105
Tabla N° 05: El Balanced Scorecard nos permite conocer en tiempo real los	106
indicadores financieros.	
Tabla N° 06: El Balanced Scorecard ayudo a identificar los gastos en activos fijos	107
innecesarios.	
Tabla N° 07: El Balanced Scorecard nos permite tomar decisiones adecuadas para	108
incrementar las utilidades.	
Tabla N° 08: El Balanced Scorecard desarrolla índices adecuados para conocer la	109
rentabilidad.	
Tabla N° 09: El Balanced Scorecard nos permite conocer el posicionamiento de la	110
marca.	
Tabla N° 10: El Balanced Scorecard nos brinda un indicador de satisfacción del	111
cliente.	
Tabla N° 11: El Balanced Scorecard nos muestra claramente nuestra cartera de	112
clientes y el ingreso por cada uno de ellos.	
Tabla N° 12: Con el Balanced Scorecard se identificó claramente a los clientes.	113
Tabla N° 13: El Balanced Scorecard ayuda a disminuir el tiempo en el análisis de los	114
datos para la toma de decisiones.	

Tabla N° 14: Todo el personal de la empresa tiene conocimiento del Balanced	115
Scorecard como sistema de gestión.	
Tabla N° 15: El Balanced Scorecard es un sistema continuo, que ayuda a mejorar la	116
dirección de la empresa	
Tabla N° 16: Con la implementación del Balanced Scorecard se ha mejorado el	117
rendimiento del personal.	
Tabla N° 17: El Balanced Scorecard ha definido las medidas de rendimiento	118
adecuadas para evitar gastar tiempo.	
Tabla N° 18: El Balanced Scorecard hizo que todos conozcan los objetivos	119
estratégicos y como conseguirlos.	
Tabla N° 19: El Balanced Scorecard integro todos los sistemas de información de la	120
empresa.	
Tabla N° 20: El Balanced Scorecard se adaptó a las necesidades y circunstancias de	121
la empresa.	
Tabla N° 21: Los directivos de la empresa dan a conocer el lineamiento estratégico	122
de la empresa.	
Tabla N° 22: Los responsables de cada área de trabajo reconocen las metas más	123
importantes.	
Tabla N° 23: Las prioridades de la gestión estratégica reflejan los objetivos de todas	124
las áreas de la empresa	
Tabla N° 24: La gestión estratégica fomenta el reconocimiento y la imagen de la	125
empresa	
Tabla N° 25: La gestión estratégica incremento las responsabilidades y genero mayor	126
enfoque en el servicio.	

Tabla N° 26: El planeamiento y control de los indicadores es conocido por todo el 127 personal.

Tabla N° 27: Tabla cruzada entre el Balanced Scorecard y la Gestión Estratégica.

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Comportamiento financiero del periodo 2016 en relación al periodo 2015 de	101
la empresa SYSMART SAC.	
Gráfico N° 02: Genero de los colaboradores de la empresa SYSMART SAC.	106
$Gr\'{a}fico\ N^{\circ}\ 03{:}\ El\ Balanced\ Scorecard\ nos\ permite\ conocer\ en\ tiempo\ real\ los\ indicadores$	107
financieros.	
Gráfico N° 04: El Balanced Scorecard ayudo a identificar los gastos en activos fijos	108
innecesarios.	
Gráfico N° 05: El Balanced Scorecard nos permite tomar decisiones adecuadas para	109
incrementar las utilidades.	
Gráfico N° 06: El Balanced Scorecard desarrolla índices adecuados para conocer la	110
rentabilidad.	
Gráfico N° 07: El Balanced Scorecard nos permite conocer el posicionamiento de la	111
marca.	
Gráfico N° 08: El Balanced Scorecard nos brinda un indicador de satisfacción del cliente.	112
Gráfico N° 09: El Balanced Scorecard nos muestra claramente nuestra cartera de clientes	113
y el ingreso por cada uno de ellos.	
Gráfico N° 10: Con el Balanced Scorecard se identificó claramente a los clientes.	114
Gráfico N° 11: El Balanced Scorecard ayuda a disminuir el tiempo en el análisis de los	115
datos para la toma de decisiones.	
Gráfico N° 12: Todo el personal de la empresa tiene conocimiento del Balanced	116
Scorecard como sistema de gestión.	
Gráfico N° 13: El Balanced Scorecard es un sistema continuo, que ayuda a mejorar la	117
dirección de la empresa	

Gráfico Nº 14: Con la implementación del Balanced Scorecard se ha mejorado el 118 rendimiento del personal. Gráfico N° 15: El Balanced Scorecard ha definido las medidas de rendimiento adecuadas 119 para evitar gastar tiempo. Gráfico N° 16: El Balanced Scorecard hizo que todos conozcan los objetivos estratégicos 120 y como conseguirlos. Gráfico N° 17: El Balanced Scorecard integró todos los sistemas de información de la 121 empresa. Gráfico N° 18: El Balanced Scorecard se adaptó a las necesidades y circunstancias de la 122 empresa. Gráfico N° 19: Los directivos de la empresa dan a conocer el lineamiento estratégico de 123 la empresa. Gráfico N° 20: Los responsables de cada área de trabajo reconocen las metas más 124 importantes. Gráfico N° 21: Las prioridades de la gestión estratégica reflejan los objetivos de todas 125 las áreas de la empresa. 126 Gráfico N° 22: La gestión estratégica fomenta el reconocimiento y la imagen de la empresa. Gráfico N° 23: La gestión estratégica incrementó las responsabilidades y generó mayor 127 enfoque en el servicio. Gráfico N° 24: El planeamiento y control de los indicadores es conocido por todo el personal.

RESUMEN

Para el iniciar de la presente tesis, desarrollando la siguiente interrogante: ¿De qué

manera el diseño y la implementación del BALANCED SCORECARD, influye en la gestión

estratégica de la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART

S.A.C.?; tiene como objetivo general: Determinar, de qué manera el diseño y la

implementación del BALANCED SCORECARD, influye en la gestión estratégica de la

EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C., y presenta

la siguiente hipótesis: El diseño y la implementación del Balanced Scorecard influye

significativamente en la gestión estratégica de la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E

INVERSINES SYSMART S.A.C. Nuestra tesis es de tipo aplicado, del nivel explicativo y del

diseño pre experimental.

Metodológicamente, la presente investigación se desarrolló utilizando el método

científico como patrón de ejecución, dentro de ella utilizamos el método descriptivo, el método

deductivo y el método estadístico, como métodos específicos de desarrollo, con la finalidad de

describir cada uno de las variables en el contexto de la investigación, así como ver y explicar

la implementación del Balanced Scorecard en la gestión estratégica de la Empresa de Servicios

Múltiples e Inversiones SYSMART S.A.C. desde cada una de las perspectivas de desarrollo

Como conclusión final tenemos que el diseño e Implementación del Balanced Scorecard

influye significativamente en la gestión estratégica de la Empresa de Servicios Múltiples e

Inversiones SYSMART S.A.C.

Palabra clave: Balanced Scorecard, Gestión estratégica.

xxii

ABSTRAC

For the beginning of this thesis, developing the following question: How does the

design and implementation of BALANCED SCORECARD influence the strategic

management of the MULTIPLE SERVICES AND INVESTMENTS COMPANY SYSMART

S.A.C.?; Its general objective is to: Determine how the design and implementation of the

BALANCED SCORECARD influences the strategic management of the SYSMART SAC

MULTIPLE SERVICES AND INVESTMENTS COMPANY, and presents the following

hypothesis: The design and implementation of the Balanced Scorecard influences significantly

in the strategic management of the MULTIPLE SERVICES AND INVESTORS COMPANY

SYSMART SAC Our thesis is of the applied type, the explanatory level and the pre-

experimental design.

Methodologically, the present research was developed using the scientific method as

execution pattern, within it we use the descriptive method, the deductive method and the

statistical method, as specific methods of development, with the purpose of describing each

one of the variables in the context of the research, as well as to see and explain the

implementation of the Balanced Scorecard in the strategic management of the Multiple Service

and Investment Company SYSMART SAC from each of the development perspectives

As a final conclusion we have that the design and Implementation of the Balanced

Scorecard significantly influences the strategic management of the Multiple Service and

Investment Company SYSMART S.A.C.

Key word: Balanced Scorecard, strategic Management.

xxiii

INTRODUCCIÓN

Una de las formas de hacer que las empresas sean más proactivas y competitivas en el mercado, es haciendo uso de una gestión estratégica basada en índices que le permitan definir de forma concreta las estrategias necesarias para hacer frente a sus responsabilidades, planificar sus actividades y generara soluciones ante las exigencias del entorno de la empresa.

De igual manera el Balanced Scorecard, también conocido como Cuadro de mando Integral, es un sistema de gestión estratégica que basada en el método del semáforo busca evaluar de desempeño en base al plan estratégico de la empresa, con la finalidad de lograr los objetivos trazados en el direccionamiento empresarial.

La medición del desempeño tiene como particularidad cuatro perspectivas (financiero, clientes, procesos internos y crecimiento y desarrollo) y sin duda los índices de control que nos brinda esta herramienta nos ayudará a direccionar estratégicamente a las organizaciones, a través de metas y objetivos; cada indicador nos brinda una información clara del comportamiento de la empresa en el sector respectivo.

Y tomando en cuenta estas dos herramientas, lo que se busca, es mejorar el comportamiento de la empresa controlando las actividades desarrolladas, a través de las estrategias utilizadas en la práctica diaria. Estratégicamente hablando busca evaluar el desempeño de la institución relacionando las actividades de finanzas, marketing, producción con el entorno empresarial. Por todo ello, nuestra investigación tiene como objetivo general lo siguiente: Determinar, de qué manera el diseño y la implementación del Balanced Scorecard, influye en la gestión estratégica de la Empresa de Servicios Múltiples e Inversiones SYSMART S.A.C. Con la finalidad de dar respuesta a la interrogante y cumplir con nuestro objetivo planteamos como hipótesis lo siguiente: El diseño y la implementación del Balanced Scorecard influye significativamente, en la gestión estratégica de la Empresa de Servicios Múltiples e

Inversiones SYSMART S.A.C. Esta hipótesis responde al efecto que debe causar el diseño e implementación del Balanced Scorecard en la empresa ESMEI SYSMART S.A.C.

Uno de los motivos por la que justificamos nuestra investigación, es porque el diseño y la implementación del Balanced Scorecard en el desarrollo de la presente tesis, trae consigo una herramienta que servirá como modelo para mejorar la gestión empresarial, de modo tal que la empresa ESMEI SYSMART S.A.C. y otras puedan implementar y lograr una gestión adecuada y competitiva que le permita tener un control estratégico de todas la áreas de la empresa, bajo una cultura y una filosofía que garantice el logro de los objetivos estratégicos.

De igual manera metodológicamente hablando, resaltamos que, en el desarrollo de nuestra investigación, tomamos como principio las reglas que exige la metodología de la investigación y las normas de grados y títulos de la universidad; resumiendo mencionamos que hicimos uso de los métodos: descriptivo, deductivo, estadístico y el explicativo; con el único propósito de cumplir con nuestro objetivo en el presente trabajo de investigación.

Para el desarrollo de la presente tesis, tuvimos que presentar un documento a la gerencia general para pedir el permiso respectivo; luego de ello programamos las visitas y cada visita que desarrollamos recolectamos los datos a través de la observacion, la entrevista, la revisión documentaria y el desarrollo de la encuesta, para el análisis de los datos de nuestra investigación, también se utilizó la estadística descriptiva, (tabla de frecuencias, gráficos estadísticos) y la estadística inferencial (prueba de la hipótesis) y su procesamiento se realizó en el programa estadístico SPSS 24. En la contratación de la hipótesis vemos que existe una influencia significativa del Balanced Scorecard en la gestión estratégica de la empresa ESMEI SYSMART S.A.C., pero el efecto sería mucho más resaltante si la empresa decide poner en práctica en la gestión general de la empresa, la cual dejamos a consideración de los directivos.

Para culminar la investigación dejamos algunas conclusiones y recomendaciones que será de mucha ayuda a los lectores y los investigadores en general.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:

El nivel competitivo con que se vive hoy en la esfera empresarial, exige que dejemos la forma tradicional de administrar los negocios y al mismo tiempo la competitividad nos obliga a desarrollar nuevas estrategias para manejar de manera excelente las empresas de esta era, motivo por el cual una gerencia estratégica hoy en día, requiere de muchos estándares que hace años atrás no era necesario, esta nueva filosofía hace que las empresas que no se adecuan a la regla de la mejora continua, tienden a morir como una idea vaga.

Muchas de las empresas de hoy (oportunistas y empíricamente formadas) no le dan importancia al lineamiento estratégico ni los indicadores de desempeño, estas se basan más a la parte técnica, dejando de lado esa información indispensable como es la del entorno del mercado (índices que nos permitirán tomar decisiones adecuadas para proyectarnos en el mercado), de la misma forma estas empresas no desarrollar un lineamiento estratégico, que guía su andar en el mundo competitivo.

Frente a este escenario, encontramos a la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C., una empresa familiar comprometida con la sociedad, y creen firmemente que la calidad y la excelencia, acompañada de un selecto equipo de profesionales y una tecnología eficiente, conllevará a la solución de los problemas. Esta empresa, enfoca sus actividades en busca de la solución a los problemas, brindándoles servicios tales como: Telecomunicaciones (redes y conectividad, telefonía básica local, cableado estructurado, seguridad integral, sistemas de gestión integral); Transportes (alquiler de vehículos en general, logística y servicios turísticos locales, nacionales e internacionales); Confecciones (prendas en general) y el servicio de Asesoría y Consultoría (Management Estratégico, Neuromarketing, Gestión por Competencias y Sistemas de Gestión de Calidad).

Tomando en cuenta lo expuesto por el señor Jesús Salvador Martínez Puertas, dueño de la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C. el desarrollo de sus servicios no es muy eficiente, porque aún existe una deficiente gestión administrativa, caracterizada por una administración tradicional, reactiva ante las exigencias, con falta de planificación y la mala evaluación del desempeño, limitándose así en el cumplimiento de las exigencias en los servicios que brindan.

Una breve descripción de los errores que comete la empresa, sucede en el servicio de telecomunicaciones (servicio tomado para el desarrollo de la presente tesis), mencionando así: la mala gestión de la empresa, por el deficiente control de los estándares y el mal uso de los recursos e instrumentos en el servicio de telecomunicaciones; los lineamientos estratégicos que están solo como archivos de formalidad (resultado de la observación en las visitas hechas); el mal control de los indicadores de desempeño, generando mermas y conflictos; el manejo inadecuando de los productos, la información y las finanzas de los proveedores y de los proveedores de los proveedores; la inadecuada utilización de los

procesos logísticos porque se está reflejando en las malas compras, excesivos costos, mala distribución; malos manejos del kardex lo cual ocasiona un control a la deriva; la falta de espacio para el almacenamiento de los materiales y equipos; la perdida de mercaderías, el desorden y la depreciación de los bienes; entre otros. Como resultado de esta situación en la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C., consideramos realizar un diagnóstico y la propuesta del diseño e implementación del Balanced Scorecard asociado a la empresa, con el único fin de mejorar la gerencia estratégica de la empresa, generando objetivos, metas, estrategias e indicadores de seguimiento en el aspecto financiero, clientes, procesos internos y crecimiento y desarrollo.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

1.2.1. Problema general:

¿De qué manera el diseño y la implementación del BALANCED SCORECARD, repercute en la gestión estratégica de la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C.?

1.2.2. Problemas específicos:

- a. ¿Cómo es la gestión estratégica de la EMPRESA DE SERVICIOS
 MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C.?
- b. ¿Cuáles son los factores que ocasionan la gestión ineficiente en la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C.?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

1.3.1. Objetivo general:

Evaluar, de qué manera el diseño y la implementación del BALANCED SCORECARD, repercute en la gestión estratégica de la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C.

1.3.2. Objetivos específicos:

- a. Diagnosticar, cómo es la gestión estratégica de la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C.
- b. Identificar, cuáles son los factores que ocasionan la gestión ineficiente en la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

1.4.1. Justificación teórica:

Justificamos nuestra investigación en el orden teórico, porque es necesario hoy en día utilizar estrategias para adelantarnos a la competencia y el Balanced Scorecard es un sistema de seguimiento que nos permite evaluar el desempeño de las empresas a través de indicadores financieros, indicadores de posicionamiento, indicadores de desempeño e indicadores de crecimiento organizacional. En tal sentido el contenido de nuestra investigación servirá como referencia teórica a la futras investigaciones que se desarrollen en el ámbito local nacional e internacional. Asimismo, será una guía adecuada para mejorar la gestión estratégica de la EMPRESA DE SERVICIOS MULTIPLE E INVERSIONES SYSMART S.A.C.

1.4.2. Justificación práctica:

En el aspecto práctico nuestro trabajo de investigación se justifica, porque será un medio de apoyo para la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C., ya que su desarrollo permitirá ver la repercusión del balanced scorecard en la gestión estratégica, estableciendo índices que le permitan controlar el comportamiento de todas las áreas de trabajo e interrelacionándolo con el entorno. Además de todo ello, el Balanced Scorecard servirá como prototipo para que otras empresas del mismo rubro o rubros diferentes puedan implementarlas.

1.4.3. Justificación metodológica:

Justificamos nuestra investigación en el orden metodológico, porque la presente tesis, trae consigo una herramienta que servirá como modelo para mejorar la gestión empresarial, de modo tal que otras organizaciones lo puedan implementar y lograr una diferenciación adecuada. Del mismo modo, porque en su desarrollo, tomamos como principio las reglas que exige la metodología de la investigación y las normas de grados y títulos de la universidad; resumiendo mencionamos que hicimos uso de los métodos: descriptivo, deductivo, estadístico y el explicativo; con el único propósito de cumplir con nuestro objetivo en el presente trabajo de investigación.

1.4.4. Justificación social:

En el orden social justificamos la presente tesis, porque el Balanced Scorecard no solo servirá como apoyo a la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C., sino también a todas las empresas de la sociedad en general, ya que, si toman en cuenta al Balanced Scorecard como herramienta de gestión y control empresarial, mejorarán claramente su desempeño porque existirán indicadores que le permitan ver el estado actual en que se encuentran trabajando.

1.4.5. Justificación por conveniencia:

En este aspecto justificamos el desarrollo de nuestro trabajo de investigación, porque permitirá implementar en la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C., un sistema de indicadores de seguimiento que busca monitorear el desempeño de la organización como un todo por medio de indicadores claves, que resumen si la empresa va por buen camino o no. Su éxito radicara en varios aspectos.

Es decir, el Balanced Scorecard ayudará a no perdernos en una infinidad de indicadores que no ayudan a tomar buenas decisiones. Por otro lado, también permitirá

que los directivos puedan hacer seguimiento a los resultados de la planeación estratégica porque muchas veces se puede correr el riesgo de quedarse en el papel y finalmente como mayor atributo del Balanced Scorecard es que permitirá una clara comunicación de los objetivos y decisiones de la alta dirección con el resto de la organización.

1.5. DELIMITACION DE LA INVESTIGACION:

1.5.1. Delimitación espacial:

El desarrollo de la presente tesis será dentro de la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C., específicamente en el área de telecomunicaciones.

1.5.2. Delimitación temporal:

Los datos requeridos y en función a lo disponible en los archivos de la institución, serán a partir de enero del año 2015 hasta diciembre del 2015 (periodo de investigación).

1.5.3. Delimitación conceptual o temática:

El proceso de desarrollo de la presente tesis será dentro del contexto del Balanced Scorecard y la Gestión Estratégica.

1.5.3.1. Balanced scorecard:

"El Balanced Scorecard es una herramienta popularizada. Se trata de un cuadro de control con los indicadores esenciales de una actividad, divididos en cuatro agrupaciones (finanzas, cliente, personal y proceso internos), de manera que se pueda ver la evolución de esos indicadores esenciales. Muestra donde se está acertando y donde se debe mejorar, para sí poder controlar los aspectos esenciales de la actividad y, en todo momento, tener las riendas de la

organización y saber por dónde llevarla para alcanzar los objetivos" (Bazán, L.,2016, p.214).

1.5.3.2. Gestión estratégica:

La gerencia estratégica, es el proceso por medio del cual se formula, se lleva cabo y se evalúa las actividades con la finalidad de adelantarse a la competencia y lograr los objetivos propuestos en el lineamiento estratégico de la empresa. Al respecto Goodstein (1997) afirma que: "la gerencia estratégica permite que los líderes de las organizaciones liberen la energía de esta, detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión" (p.9)

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO:

2.1.1. Tesis internacionales:

Logroño, J. (2015) en su tesis titulado Estructuración de un Mecanismo que Viabilice la Aplicación de Balanced Scorecard en la Empresa "Prime Injection" ubicado en la Ciudad de Guayaquil. (tesis de pregrado) desarrollado en la Universidad Internacional del Ecuador, facultad de Ingeniería Automotriz, Guayaquil, Ecuador. Quien llega a las siguientes conclusiones: Prime Injection se basa en la flexibilidad y rapidez de respuesta de los procesos hacia nuestros clientes potenciales. Procesos y precios flexibles con un hincapié en lo que es capacidad operativa, tiempos de respuesta y entrega inmediata con una personalización en el servicio con el fin ser competitivo en el menor tiempo posible por lo que se hace de la utilización del Balanced Scorecard; Se requiere señalar algunos manifiestos teóricos que se necesitaran para un excelente avance de la investigación (...) implementando el

Balanced Scorecard, la empresa tendrá un mejor control de sus procesos, donde cada responsable de los indicadores hará que responda por su desempeño en el proceso o en su labor como tal, con el fin de establecer una mejora continua a través de acciones correctivas y preventivas las cuáles darán mayor rentabilidad en el sector; y La empresa "PRIME INJECTION", para poder mantenerse dentro del amplio mercado competitivo decidió implementar el Balanced Scorecard para un adecuado análisis del control financiero y para poder llegar a la satisfacción del cliente, motivando y desarrollando a los operarios, para que así pueden tener mayor productividad, eficiencia y eficacia dentro de los procesos de gestión, llegando a beneficiarse ellos y la empresa.

Grajales, J. y Maldonado, L. (2015) en su tesis titulado *Diseño del Balanced Scorecard (BSC) para la empresa Laminados JAB S.A.S.* (tesis de pregrado) desarrollado en la Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Quienes llegan a las siguientes conclusiones: El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación. (...) Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción. Posibilita a través del diagrama causa efecto establecer las hipótesis estratégicas (a través de la secuencia sí /entonces.) Permitiendo anticipar a futuro, como el negocio creará valor para los clientes; Se diseñó el Balanced Scorecard, como herramienta de direccionamiento administrativo dentro de la empresa de laminados JAB S.A.S para evaluar y establecer objetivos y metas para un mejoramiento continuo. Ya que esta herramienta permite crear valor agregado y potencializar las capacidades internas de la empresa, para mejorar el desarrollo de esta, obteniendo mayores resultados dentro de la empresa.

Ruiz, K y Zafra, C (2014) en su tesis titulado *Diseño de Cuadro Integral y Metodología de Implementación para el Proceso de producción en Distrango Química S.A.* (tesis de pregrado) desarrollado en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, Bogotá, Colombia. Quienes nos dejan como conclusión lo siguiente: En la empresa Distrango Química S.A, se hizo un diagnóstico, que nos permitió ver cómo está el proceso de producción y establecer que método es el más adecuado para medir la producción en la organización, es por ello que se implementa el Cuadro de mando Integral; El Balanced Scorecard contempla indicadores financieros y no financieros, estos indicadores permiten convertir la visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos, (...) este instrumento de medición se diseña a partir de la visión y estrategia de la empresa y se estructura a través de cuatro perspectivas; y Al implantar el Cuadro de Mando Integral se obtuvo como resultado la toma de decisiones de manera oportuna, una adecuada medición del desempeño de sus procesos para obtener mejores resultados, entre otros. La propuesta formulada a la empresa y su estructura, puede ser aplicada en todos los procesos de la organización.

Solórzano, A. (2014) en su tesis titulado *Propuesta de implementación del Balanced Scoredcard (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*. (tesis de pregrado) desarrollado en la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador, Cuenca, Ecuador. Quien llega a las siguientes conclusiones: Teniendo en consideración que la editorial Don Bosco cuenta con una estructura orgánica un poco compleja, se tomó en cuenta a la Unidad de Comercialización LNS, para la propuesta del Balanced scorecard; La ventaja del Balanced Scorecard radica, en que esta herramienta brinda el camino adecuado a seguir por los ejecutivos para tomar decisiones oportunas bajo las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y

crecimiento y desarrollo, teniendo como eje principal a la estrategia; La utilización del Balanced Scorecard tiene como fin mejorar los resultados financieros, mejorar la interacción con los consumidores, promover una mejor gestión del talento humano, con un adecuando clima laboral y desempeño organizacional, así como un adecuado manejo de la información para cumplir con los objetivos estratégicos.

Gonzales, C. (2012) en su tesis titulada Diseño del cuadro de mando integral para el Restaurante Rincón de Don Lomo e implementación de los indicadores de gestión en un software de gestión. (tesis de pregrado) desarrollada en la Universidad Austral de Chile, Puerto Montt, Chile. Quien llega a las siguientes conclusiones: El Cuadro de Mando Integral es un sistema de medición y evaluación estratégica que a través del método del semáforo busca la consecución lógica que tienen como base la estrategia y como parámetros de valoración a los indicadores desde el punto de vista de la perspectivas financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; También concluyen en que el Balanced Scorecard es un sistema de gestión estratégica ya que convierte a la estrategia organizacional en índices que buscan el cumplimiento de los objetivos y metas para indicar el nivel de desempeño con que cuentan en un periodo determinado bajo las cuatro perspectivas antes mencionadas; El objetivo principal es desarrollar el cuadro de mando integral como herramienta de control de Gestión para el Restaurante Rincón de Don Lomo; y Se inició con este diseño ya que la empresa necesitaba medir los resultados financieros, así como identificar y cuantificar las variables para generar valor a la empresa. Se concedió el cumplimiento de los objetivos, debido a que colaboró con todos los elementos precisos para poder contrarrestar la falta de medición y revisión en los procesos claves de la organización.

2.1.2. Tesis nacionales:

Aparicio V. (2016) en su tesis titulado *Balanced Scorecard y competitividad* en el sector gráfico, el caso: Corporación Gráfica Huascaran, 2013 - 2014. (tesis de maestría) desarrollado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado. Lima – Perú. Quien llega a las siguientes conclusiones: Muchas de las empresas en el Sector Gráfico tienen que estar en constante actualización ya que la tecnología va cambiando constantemente, dando paso a nuevas generaciones es por ello que deben de tener nuevas estrategias de desarrollo, en la Corporación Grafica Huascaran se implantó el Balanced Scorecard para poder afrontar el mercado competitivo; Al implementar el Balanced Scorecard en la Corporación, se obtuvo una mejora en los resultados de productividad, teniendo en cuenta que el personal estuvo más motivado gracias a esta mejora, mejorando los indicadores de calidad, precio, garantía, cantidad y tiempo de entrega.

Piscoya, J. (2016) en su tesis titulado Aplicación del cuadro de mando integral en la gestión administrativa del departamento de ingeniería y mantenimiento de una Institución Financiera Estatal. (tesis de maestría) desarrollado en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú. Llegó a las siguientes conclusiones: El Cuadro de Mando Integral en un sistema de información gerencial que nos permite implementar el direccionamiento estratégico de una organización por medio de objetivos y metas estratégicos controlados a través de índices de desempeño financieros, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; Teniendo en cuenta y aportando a lo que se dijo del Cuadro de Mando Integral, podemos manifestar que la aplicación dentro de la gestión Administrativa del Departamento de Ingeniería y Mantenimiento de una Institución Financiera Estatal, nos ayudó a formar estrategias para la toma de decisiones adecuada teniendo en cuenta los objetivos estratégicos; La

aplicación de Cuadro de Mando Integral ayudó a que la institución pueda ser reconocida, logrando una gestión estratégica eficiente, con procesos interno ordenados, cumpliendo eficazmente los objetivos y las metas.

Romero, E. (2015) en su tesis titulado *Balanced Scorecard aplicado al área de Procurement de APM Terminals Inland Services*. (tesis de pregrado) desarrollado en la Universidad Nacional Agraria La Molina. Lima, Perú. Llegó a las conclusiones siguientes: Este instrumento es un sistema de gestión que permitió implementar el plan estratégico de la empresa y desarrollar indicadores de medición de cada una de las actividades diarias, manteniendo informado a los directivos, sobre el comportamiento diario en tiempo real; Así mismo, al implementar el Balanced Scorecard dentro del área, se produjo cambios significativos dentro y fuera de la empresa, mejorando su productividad y eficiencia en de los procesos. Se estableció metas estratégicas y metas personales para cada uno de los miembros del equipo. El Balanced Scorecard consigue rápidamente resultados y nos ayudad a ejecutar un trabajo estratégico, es por ello que nos ayuda a llegar a las metas propuestas.

Mendoza, J (2015) en su tesis titulado *Aplicación de Balanced Scorecard en el proceso de gestión de la empresa Procesos Textiles E.I.R.L.* (tesis de maestría) desarrollado en la Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú. Quien llega a las siguientes conclusiones: El Balanced Scorecard es una herramienta que mantiene una información clara y coherente sobre las estrategias utilizadas, este sistema hace uso de una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de planes estratégicos; Por ello se hizo una evaluación experimental pre y post prueba para determinar cómo fue aplicado el Balanced Scorecard, ya que tenían una falta de rentabilidad y una mala toma de decisiones. La aplicación del Balanced Scorecard ayudo en el incremento de la

utilidad, optimización de recursos, una buena toma de decisiones y un control adecuado de cada área, optimizando resultados.

Del Águila, L. (2014) en su tesis titulado Análisis y mejora de procesos de una empresa consultora en base a la implementación de ISO 9001:2008 y Balanced Scorecard. (tesis de pregrado) desarrollado en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. Quien llega a las siguientes conclusiones: El Balanced Scorecard transforma la misión y estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos; y formación y crecimiento. (...) Esta herramienta permitirá gestionar de manera eficiente los proyectos de consultoría, tanto en costo, tiempo, recursos y calidad. Además, facilitará la toma de decisiones y permitirá contar con una base histórica del control de calidad en la empresa; Al elaborar la propuesta del Balanced Scorecard, se obtuvo como resultado la confianza de los clientes internos y externos, trabajo integral del equipo de trabajo, elaboración de un cronograma de trabajo para los lineamientos del desarrollo de la implementación, cumplimientos de objetivos, entre otros.

2.2. BASES TEÓRICAS:

2.2.1. Balanced scorecard:

2.2.1.1. Historia del balanced scorecard:

Tomando en cuenta el trabajo desarrollado por José Ramón Gallardo Hernández en el año 2012 en su obra titulado Administración estratégica: de la visión a la ejecución. Podemos definir que el balanced Scorecard, también conocido como el Cuadro de Mando Integral tiene como génesis en la década de 1990, con los autores David Norton (director del Nolan Norton Institute) y Robert Kaplan (asesor académico), división de investigación de KPMG, patrocinado un estudio de un año sobre la medición de los resultados en las

organizaciones. El estudio fue motivado debido a la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición del éxito de las organizaciones, basados principalmente en indicadores financieros, se estaban volviendo obsoletos. Consecuentemente los representantes de una docena de organizaciones se reunieron para desarrollar nuevos modelos de medición del desempeño. Una de ellas, Analog Devices, describía un enfoque para medir el progreso de las actividades de mejora continua a través de un "Scorecard corporativo", que además de varios indicadores financieros, también brindaban indicadores relacionados con los consumidores, la calidad y el proceso productivo.

2.2.1.2. Definición del balanced scorecard:

A criterio nuestro el Balanced Scorecard es una herramienta integral que, mediante indicadores, nos permite controlar evaluar y planificar el desempeño de la empresa. Al respecto destacamos a:

Los autores Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2006) quienes destacan el balanced scorecard como un proceso que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados. La utilización de este instrumento permite a la Dirección centrar su atención en lo que considera más importante para conseguir los objetivos estratégicos previstos. El cuadro de mando integral es un sistema de comunicación, de información y de formación. El Balanced Scorecard aparece como una herramienta de gestión al servicio de las empresas a finales del siglo pasado, en respuesta a la inestabilidad y complejidad de los mercados, como consecuencia del desarrollo tecnológico de las últimas décadas. Si bien es cierto que con anterioridad se desarrollaron otras herramientas de gestión basadas fundamentalmente en la calidad y en los clientes, éstas fracasaron por su incapacidad para explicar de forma íntegra y global el funcionamiento y los resultados empresariales. (Cortez, L. & Zelada, G., 2016, p.18)

Según Martínez, J. (2007) "El Balanced Scorecard es una herramienta /modelo de gestión estratégica que ayuda a las organizaciones a desplegar su estrategia y a hacer un seguimiento y mejora de la misma. Partiendo de la misión (qué hace una organización), la visión (en qué se quiere convertir) y los valores (cuáles son las pautas de comportamiento), la estrategia nos va a identificar las actuaciones futuras de la organización, las cuales agruparemos en líneas estratégicas. Las líneas estratégicas deberán convertirse en objetivos estratégicos tangibles, los cuales serán seguidos mediante indicadores estratégicos" (p.116).

Al respecto Choque, R. (2015) nos dice que: "El Balanced Scorecard o Tablero de Control de Gestión Estratégica es un sistema de gestión y medición estratégica con el cual se puede implementar el plan estratégico de una organización, fundamental para el logro de sus objetivos. Se realiza a partir de distintas perspectivas: generación de valor público, usuario beneficiario, procesos y aprendizaje organizacional" (p. 109) Sin duda los índices de control que nos brinda esta herramienta nos ayuda a direccionar estratégicamente a las organizaciones, estableciendo metas y objetivos especificas desde la parte financiera, cliente, procesos internos y de crecimiento. Cada indicador nos brinda una información clara del comportamiento de la empresa en el sector respectivo.

A. Perspectivas del balanced scorecard:

El control de la salud corporativa y la forma de cómo se están encaminando las actividades para alcanzar la visión, requiere la contemplación desde un punto de vista estratégico que abarque todo

el panorama y sea nuestro iluminador para tomar decisiones preventivas y correctivas.

a. Perspectiva financiera.

Gallardo, J. (2012) nos dice que. "Aquí encontramos una descripción de lo que los propietarios o accionistas esperan con respecto al crecimiento y la rentabilidad; también es una perspectiva apta para describir los riesgos financieros que son aceptables" (p. 267) A lo largo de la historia los índices financieros han sido el reflejo de lo que está ocurriendo en la empresa en relación a las inversiones y el valor añadido en el ciclo de vida de la misma.

b. Perspectiva del cliente.

Tomando como referencia Gallardo, J. (2012) quien menciona que: "Esta perspectiva describe como se crea valor para los clientes, como se satisface esta demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello. Esto quiere decir que los procesos internos y los esfuerzos de desarrollo de la organización deben ir guiados por esta perspectiva. Se podría decir que esta parte del proceso es el centro del balanced Scorecard" (p. 268) En tal sentido podemos decir que se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el producto o servicio, no es otra cosa que el reflejo de cómo se está posicionado en el mundo competitivo.

c. Perspectiva procesos internos.

Gallardo, J. (2012) no sindica que. "Esta perspectiva es sobre todo un análisis de los procesos internos e incluye frecuentemente

la identificación de recursos y capacidades que la propia organización necesita mejorar. Las conexiones entre los procesos internos de una organización y los de otras que colaboran son cada vez más estrechas" (p. 270). Esos procesos exigen que debemos ser excelentes para conseguir los objetivos de los accionistas y clientes.

d. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Gallardo, J. (2012) nos comenta que: "Esta perspectiva trae consigo el camino de renovación, establecimiento y posicionamiento para a empresa. Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si se piensa obtener resultados constantes a largo plazo" (p. 271)

Financiera

Para tener éxito
Financiera
Para tener éxito
Financiera esque
debemos
Accionistas

Clientes

Objetivos
Accionistas

Clientes

Objetivos
Accionistas

Objetivos
Medición
Metas
Iniciativas
Medición
Metas
Iniciativas
Medición
Metas
Iniciativas
Objetivos
Medición
Metas
Iniciativas
I

Figura N° 01: Perspectivas del Balanced Scorecard.

Fuente: Gallardo, J. (2012) Administración Estratégica De la Visión a la Ejecución.

B. Elementos del balanced scorecard:

A partir de las estrategias establecidas, se pasa a elaborar el mapa estratégico que permitirá traducir la estrategia en un gráfico concreto. Luego, al cuadro de Mando Integral que incorpora metas e iniciativas para lograr los resultados estratégicos en las cuatro perspectivas

priorizadas: financiera, para generar valor público; de usuarios, para satisfacerlos; de procesos; para que la organización sea más eficiente, y de aprendizaje que persigue la motivación de los trabajadores y el cumplimiento de sus funciones a cabalidad, contando con los materiales necesarios.

a. Mapa estratégico:

De acuerdo a Martínez, D. y Milla, A. (2007), citado por Choque, R. (2016) en su libro Planeamiento Estratégico. Utilizando el Cuadro de mando Integral (Balanced Scorecard), hacen de conocimiento que "Un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una organización con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y, lo que es más importante, poderlos gestionar. De este modo, el mapa estratégico se convierte en el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución" (p. 116).

De igual manera también nos dice que para que esto sea así, el mapa estratégico debe cumplir lo que en los 90 dijeron Kaplan y Norton (2004) varios principios básicos:

- La estrategia supone el equilibrio de fuerzas contradictorias.
- La correcta definición de la proposición de valor al usuario es crítica en el proceso estratégico.
- El valor nace en los procesos internos.

- La estrategia debe relacionarse con todos los procesos internos para ser integral.
- El valor de los activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la implantación de la estrategia.

Ninguno de estos activos intangibles tiene un valor que se pueda medir por separado o de la forma independiente. El valor de estos activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la organización a poner en práctica su estrategia. Cuando los tres componentes de la perspectiva de capacidades estratégicas – capital humano, de información y organizativo – están en la misma línea que la estrategia, la organización tiene un alto grado de preparación organizativa: tiene la capacidad de movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar su estrategia. (Choque, R.,2016, p. 117)

b. Elementos del mapa estratégico:

Para poder elaborar un mapa estratégico, es sumamente importante conocer cuáles son sus elementos. Un mapa estratégico tiene cuatro elementos:

- Perspectivas. Las perspectivas corresponden al aprendizaje, los procesos, usuarios o beneficiarios y generación de valor público.
- Líneas estratégicas. Las líneas estratégicas son las grandes áreas de intervención transversal en la organización. Por ejemplo, la competitividad agraria, el

aprovechamiento de los recursos naturales y la biodiversidad.

- Objetivos estratégicos. Son los objetivos que se han desarrollado a lo largo del proceso de planeamiento estratégico.
- Relación causa efecto. Es muy importante establecer que la construcción del mapa estratégico es de abajo hacia arriba, lo que implica hacer un proceso cognitivo de pensamiento de causa y efecto.

2.2.1.3. Proceso de planeamiento estratégico y balanced scorecard:

Con el objetivo central de ordenar el trabajo de formular estrategias y determinar indicadores en una unidad estratégica, en el presente capítulo se expone de manera resumida el alcance y el significado de las etapas del proceso de plan estratégico y Balanced Scorecard aplicables en dicho nivel. En este sentido, entiéndase el término "unidad estratégica" equivalente a "negocio" o "unidad de negocio". En tanto que la gestión estratégica es parte de la administración, para ubicar el proceso de planeamiento y Balanced Scorecard, se describirá de manera resumida los aspectos más relevantes de la primera de las nombradas, con mayor razón cuando más adelante se avizora que el modelo estratégico del futuro será la innovación de la gestión y, por tanto, se estará en la necesidad de conocer el qué innovar de este campo. (Villajuana, C., 2015, p. 25)

2.2.2. Administración estratégica:

Tomando en cuenta la experiencia profesional y personal en el mundo de la administración consideramos que la administración estratégica, consiste en analizar,

tomar decisiones estratégicas y poner en práctica estrategias que nos permiten lograr una ventaja competitiva frente a los competidores directos e indirectos del mercado. Dentro del desarrollo de este proceso resaltamos el trabajo desarrollado por:

Bazán, J. (2016) quien define la administración estratégica como el conjunto de procesos para elaborar, ejecutar, y evaluar y controlar la estrategia de una organización, (...) busca la integración de la alta dirección a las unidades de línea como: de finanzas, de marketing, de producción, de administración, y de otras áreas. Las actividades de la administración estratégica (dirección) se realizan con la participación de todos los integrantes de la organización y de sus niveles jerárquicos. La administración estratégica se refiere a la formulación, implementación y evaluación estratégica, mientras que el planeamiento estratégico se refiere sólo a la formulación estratégica. (p. 51)

De igual manera tomamos en cuenta a Dess, G., Lumpkin, G. y Eisner, A. (2011) quienes nos dicen que la administración estratégica consiste en los análisis, las decisiones y las acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas. Esta definición capta dos elementos principales que llegan al centro de la administración estratégica. El primero es que la administración estratégica de una organización supone tres procesos permanentes: análisis, decisiones y acciones; se ocupa del análisis de las metas estratégicas (visión, misión y objetivos estratégicos), así como del referente a los entornos interno y externo de la organización; después, los líderes deben tomar decisiones estratégicas, que en términos generales abordan dos interrogantes básicas: ¿en cuales industrias debemos competir?; y ¿Cómo competiremos en ellas?, a menudo estas preguntas incluyen también las operaciones nacionales e internacionales de la organización; por último, están las acciones que deben emprenderse, por supuesto que las decisiones en nada ayudan si no sirven para

actuar, por lo que las empresas deben tomar las medidas necesarias para instrumentar sus estrategias y para ello se requiere que los lideres asignen los recursos necesarios y planeen la organización que permitirá convertir en realidad dichas estrategias (p. 09)

Tomando en cuenta estos autores podemos decir que la administracion estratégica además requiere de un estilo de liderazgo estratégico, la definición de la naturaleza del entorno competitivo, el desarrollo y la implementación de las estrategias, con el único de fin de lograr una ventaja competitiva.

2.2.2.1. Gerencia estratégica:

Tomando en cuenta el trabajo desarrollado por el ingeniero Giraldo Ocampo, J. (2013) Notas de curso: Gerencia estratégica. Colombia. Recuperado de: https://juliangiraldo.wordpress.com/. La Gerencia Estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos. La Gerencia estratégica requiere la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, al igual que las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de misiones de una compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. También dentro de su trabajo de Giraldo Ocampo se resalta a Goodstein (1997) quien afirma que: "la gerencia estratégica permite que los líderes de las organizaciones liberen la energía de esta, detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión" (p.9). Giraldo describió dentro de su trabajo los siguientes modelos de gerencia estratégica:

A. Modelo de Russel Ackoff:

Dentro de este modelo Giraldo, J. (2013) resalta el trabajo desarrollado por Ackoff, R. (1983) quien nos dice que es muy importante comprender los cambios del entorno de la empresa y desarrollar un lineamiento estratégico acorde a las necesidades del mercado. Ackoff se orienta a desarrollar una planeación interactiva obedeciendo al principio participativo (trabajo en conjunto), principio de continuidad (trabajo continuo y permanente) y el principio holístico (de coordinación e interacción)

B. Modelo de Fred R. David:

Giraldo, J. (2013) dentro de este modelo resalta el trabajo Fred David, quien nos habla de una gerencia objetiva y sinérgica (cuantitativa y cualitativa) que nos permita tomar decisiones oportunas en momentos de incertidumbre, por medio de las siguientes etapas: formulación de las estrategias (FODA; matriz de posición estrategia y evaluación de acción; Boston Consult Group y toma de decisiones), ejecución de las estrategias (fijación de metas, fijación de políticas y asignación de recursos) y evaluación de las estrategias (medición del desempeño y la toma de medidas correctivas).

C. Modelo de H. Igor Ansoff:

Giraldo, J. (2013) nos hace mención que Ansoff, nos brinda este modelo basado en una estructura para la administración de discontinuidades, una nueva manera de tomar decisiones estratégicas, así como una guía de implementación. Este modelo se caracteriza por resumir la evolución de la empresa (análisis del medio ambiente), la evaluación de los sistemas de respuesta, la postura de la estrategia

(cambio de estado de la empresa) y el sistema de administración de los eventos estratégicos (monitoreo).

D. Modelo de Michael E. Porter:

Giraldo, J. (2013) resalta en este modelo a Porter, quien nos dice que es necesario tomar en cuenta los factores en inciden en el nivel competitivo de la empresa, un enfoque que nos permita desarrollar estrategias horizontales y estrategias verticales.

Estas estrategias competitivas al cual hace referencia Michael Porter responde a los siguientes factores: internos (fortalezas y debilidades), factores externos (oportunidades y amenazas), así como los factores no controlables como económicos, sociales, políticos, culturales y demográficos. Dentro de este modelo la formulación de las estrategias competitivas depende de las barreras de entrada presentes en los grupos estratégicos, el nivel competitivo en la que se encuentra, los productos sustitutos, y el poder de negociación de los proveedores y competidores.

2.3. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS:

- **a. AMENAZAS:** Torres, Z. (2014) "Hechos o tendencias que podrían perjudicar significativamente a la organización en el futuro. Por ejemplo, reducción de los precios internacionales del petróleo crudo, privatización de la educación, bajo presupuesto de investigación para ciencia y tecnología" (p. 42).
- b. BALANCED SCORECARD: El Balanced Scorecard es una herramienta popularizada por Robert Kaplan y David Norton. Se trata de un cuadro de control con los indicadores esenciales de una actividad, divididos en cuatro agrupaciones (finanzas, cliente, personal y procesos internos), de manera que se pueda ver la

- evolución de esos indicadores esenciales. Muestra donde se está acertando y donde se debe mejorar, para así poder controlar os aspectos esenciales de la actividad y, en todo momento, tener las riendas de la organización y saber por dónde llevarla para alcanzar los objetivos. (Bazán, J., 2016, p.214).
- c. **DEBILIDADES:** Torres, Z. (2014) "Son las actividades que la organización puede controlar y que desempeña mal o muy mal. Algunos ejemplos son los sueldos y salarios por debajo de la competencia, desconocimiento de los objetivos institucionales o, prestigio creciente de la organización" (p. 42).
- d. ESTRATEGIAS: "Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias de negocios son la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, las reducciones presupuestarias, las desinversiones, la liquidación y las empresas conjuntas" (Fred, D., 2013, p. 11). Las estrategas son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multivisionales y requieren la consideración de los factores externos y los internos que enfrenta la empresa. (Fred, D., 2013, p. 11)
- e. ESTRATEGIA CORPORATIVA: Luna, A. (2014) "Se refiere a los movimientos de una compañía diversificada para establecer posiciones empresariales en diferentes industrias, en las acciones y enfoques que usa para dirigir sus negocios diversificados" (p. 85)

- f. ESTRATEGIA DE NEGOCIOS: Luna, A. (2014) "Se preocupa por los movimientos y enfoques que crea la dirección para obtener un rendimiento exitoso en alguna línea de negocio, la cuestión principal de esta estrategia es definir como construir una posición competitiva más fuerte a largo plazo. Una estrategia de negocio es poderosa si se produce una ventaja competitiva importante y duradera; será débil si no la produce o da como resultado una desventaja competitiva" (p.85)
- **g. FORTALEZAS:** Torres, Z. (2014) "Son las actividades que la organización puede controlar y que desempeña muy bien. Algunos ejemplos son el posicionamiento en el mercado, rentabilidad superior al promedio de la industria o incremento en exportaciones" (p. 42)
- h. MISIÓN: Es una afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado. Responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? Una declaración clara de la misión describe los valores y prioridades de una organización. Desarrollar la declaración de misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y alcance de las operaciones en curso y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades. La declaración de la misión traza a grandes rasgos el rumbo futuro de una empresa. Es un recordatorio constante para los empleados del porqué de la existencia de la organización y de lo que los fundadores imaginaron cuando pusieron su fama y fortuna en riesgo para hacer realidad sus sueños. (Fred, D., 2013, p. 10)
- i. OBJETIVOS A LARGO PLAZO: Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica. A largo plazo significa un periodo superior a un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación,

- crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establece una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. (Fred, D., 2013, p.11)
- **j. OPORTUNIDADES:** Torres, Z. (2014) "Hechos o tendencia que podían beneficiar significativamente a la organización en el futuro" (p. 42).
- **k. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS:** Francés, A. (2006) "Perspectiva de los procesos internos representa el punto de vista de las actividades necesarias para producir los bienes y servicios" (p. 34)
- I. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO: Francés, A. (2006)
 "La perspectiva de aprendizaje y crecimiento representa el punto de vista de las capacidades requeridas para realizar las actividades productivas" (p.34)
- m. PLANES A CORTO PLAZO: Munch, L. (2008) "Cuando se determinan para realizarse en un término menor o igual a un año y pueden ser inmediatos, cuando se establecen para periodos de hasta seis meses. Mediatos, si se fijan para realizarse en un periodo mayor de seis o menor de 12 meses" (p. 11).
- n. PLANES A MEDIANO PLAZO: Munch, L. (2008) "Son planes que abarcan un periodo de uno a tres años" (p. 11).
- o. PLANES A LARGO PLAZO: Munch, L. (2008) "Son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de tres años" (p. 11).
- p. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Munch, L. (2008) "Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; la realizan los altos directivos para establecer los planes generales; generalmente es a mediano y a largo plazo, y abarca a toda la empresa. Su propósito consiste en determinar el rumbo de la

- organización, así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y la visión de la organización" (p. 13)
- **q. PLANEACIÓN TÁCTICA:** Munch, L. (2008) "Se refiere a planes más específicos, que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es responsabilidad de los jefes o gerentes de área y se enfoca a un are especifica de la organización, puede ser mediano y/o a corto plazo. Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico" (p.13).
- r. PLANEACIÓN OPERACIONAL: Munch, L. (2008) "Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en niveles de sección u operación. Su función consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el personal" (p. 13).
- s. POLÍTICAS: "Las políticas son los medios para alcanzar objetivos anuales. Las políticas consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos. Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes" (Fred, D., 2013, p. 12)

"Las políticas pueden establecerse a nivel corporativo y aplicarse a todas las divisiones de la organización o destinarse a una sola división, o bien, pueden orientarse a cada nivel funcional y aplicarse a algunas de las actividades operativas o departamentos determinados. Las políticas permiten la coherencia y coordinación dentro y entre los departamentos de la organización" (Fred, D., 2013, p. 12).

- t. VENTAJA COMPETITIVA: "La esencia de la administración estrategia consiste en alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término puede definirse como "cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales". Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden, o tienen algo que sus rivales desean, eso representa una venta competitiva" (Fred, D., 2013, p.8).
- u. VISIÓN: "La cual responde a la pregunta ¿en qué nos queremos convertir? Se considera que formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica, y precede incluso a la declaración de la misión" (Fred, D., 2013, p.8).

2.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES:

2.4.1. Hipótesis general:

El diseño y la implementación del Balanced Scorecard repercute significativamente en la gestión estratégica de la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSINES SYSMART S.A.C.

2.4.2. Hipótesis específicas:

- a. La gestión general de la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C., es mecanizada y deficiente.
- b. Los factores que ocasionan la gestión deficiente en la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C., son: la falta de un direccionamiento estratégico basada a la realidad, la carencia de data relevante, la falta de un sistema de gestión y la falta de indicadores de seguimiento.

2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES:

Cuadro N° 01: Operacionalización de las variables de investigación.

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIO	INDICADO	ESCALA DE
	CONCEPTUAL	NES	RES	MEDICIÓN
BALANCED SCORECARD	"El Balanced Scorecard es una herramienta popularizada. Se trata de un cuadro de control con los indicadores esenciales de una actividad, divididos en cuatro agrupaciones (finanzas, cliente, personal y proceso internos), de manera que se pueda ver la evolución de esos indicadores esenciales" (Bazán, L.,2016, p.214).	PERSPECTIVA FINANCIERA	 Rentabilidad. Beneficios de los accionistas. Reduccion de los activos fijos. 	
		PERSPECTIVA CLIENTE PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Posicionamiento en el mercado. Incremento de las ventas. Mejorar la satisfacción del cliente. Optimizar las compras. Mejorar el rendimiento. Eficiencia.	Ordinal
		PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y DESARROLLO	Eficacia. Alianzas estrategicas. Programas de capacitación del personal. Productividad del colaborador.	
GERENCIA ESTRATÉGICA	Goodstein (1997) afirma que: "la gerencia estratégica permite que los líderes de las organizaciones liberen la energía de esta, detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión" (p.9)	PLANIFICACION	Decisiones sobre los objetivos. Definición de planes a alcanzar. Programación de actividades. tiempo. Costos.	
		CONTROL	Estandares para medir el desempeño. Estandares de calidad. Estandares de cantidad. Estandares de tiempo. Estandares de costo.	Ordinal

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION:

3.1.1. Metodología general:

En el desarrollo de la investigación utilizamos el método científico, porque este método es considerado, como el camino a seguir mediante una serie de operaciones y reglas establecidas, que nos permiten alcanzar un resultado propuesto. Y en cada capítulo de la investigación fue necesario tomarlo en cuenta, ya que su concepto nos aclara que es un elemento necesario en la ciencia, para obtener nuevos conocimientos. De igual modo (Bunge, 1979), citado por Bernal, C. (2010) nos indica que: "El método científico se entiende como el conjunto de postulados, reglas y normas para el estudio y la solución de los problemas de investigación, institucionalizados por la denominada comunidad científica reconocida. En un sentido más global, el método científico se refiere al conjunto de procedimientos que, valiéndose de los instrumentos o técnicas

necesarias, examina y soluciona un problema o conjunto de problemas de investigación" (p.58).

3.1.2. Metodología específica:

3.1.2.1. Método deductivo:

Según Bernal, C. (2010) "Este método de inferencia se basa en la lógica y estudia hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general)" (p. 60).

En el desarrollo de nuestra tesis este método nos permitió identificar las causas que generan el desempeño ineficiente del personal y por ende la insatisfacción del cliente dentro de la prestación de los servicios de telecomunicaciones.

3.1.2.2. Método descriptivo:

"Consiste en describir un hecho o fenómeno en cuanto a sus características, cualidades o relaciones exactas entre sus elementos" (Valderrama, S., 2015, p.81).

Este método nos permitió describir la gestión que cuenta la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C., de la misma manera nos fue útil para identificar los factores que causan la gestión deficiente.

3.1.2.3. Método estadístico:

"Este método trabaja a partir de datos numéricos, y obtiene resultados mediante determinadas reglas y operaciones" (Valderrama, S., 2015, p.98).

En el desarrollo de la tesis el método estadístico se utilizó en cuatro momentos: primero, en la recolección de datos; segundo, en la tabulación y

agrupación de los datos, en esta fase ordenamos, clasificamos y tabulamos los datos; tercero, en la medición de los datos, en esta etapa comenzamos con la matemática y medición de los datos y finalmente desarrollamos la inferencia estadística, para explicar el resultado de nuestra investigación.

3.1.2.4. Método explicativo:

Nuestro trabajo va más allá de la descripción de conceptos, o del establecimiento de relaciones entre conceptos, está dirigido a responder a la interrogante: ¿De qué manera el diseño y la implementación del BALANCED SCORECARD, influye en la gestión estratégica de la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C.?, su interés se centra en explicar el grado de influencia de nuestra variable independiente.

3.2. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN:

De acuerdo al contexto de la investigación y al propósito del estudio consideramos que nuestra investigación es de tipo aplicado, porque buscamos generar un cambio en la gerencia estratégica de la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C. Al respecto, Valderrama, S. (2015) la investigación aplicada "es también llamada práctica, empírica, activa o dinámica, y se encuentra íntimamente logada a la investigación básica, ya que depende de sus descubrimientos y aportes teóricos para poder generar beneficios y bienestar a la sociedad.

3.3. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN:

Nuestra investigación es considerada dentro del explicativo, porque evaluamos el grado de influencia del Balanced Scorecard en la gerencia estratégica de la empresa SYSMART SAC. En consideración a ello, tomamos en cuenta a Valderrama, S. (2015) quien nos dice en su obra que: "la investigación explicativa va más allá que la descripción de conceptos (...), su interés se centra en descubrir la razón por la que curre un fenómeno

determinado, así como establecer en qué condiciones se da este, o porque dos o más variables están relacionadas" (p. 45).

3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:

El diseño de la investigación es el procedimiento estandarizado concebido para responder a las preguntas de investigación.

Nuestro diseño es pre experimental, porque, con la implementación del Balanced Scorecard buscamos establecer un control de los indicadores de la gerencia estratégica.

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA:

3.5.1. Población:

De acuerdo a, Palomino, J., Peña, J., Zevallos, G. & Orizano, L. (2015) "Población: Se le llama "Universo" y es el conjunto finito o infinito de personas, objeto o elementos que presentan características comunes, sobre el que se realizan las observaciones" (p.138)

La población del Área de Telecomunicaciones la empresa SYSMART SAC.

Consta de 56 personas entre profesionales, técnicos y personal de apoyo, por lo tanto, como es un grupo manejable no es necesario utilizar la fórmula para hallar la muestra.

3.5.2. Muestra:

De acuerdo a, Palomino, J., Peña, J., Zevallos, G. y Orizano, L. (2015) "Una muestra es un subconjunto o subgrupo fielmente representativo de las características de la población y se obtiene con la intención de inferir propiedades de la totalidad de la población. Se extrae una muestra de la población con la finalidad de restringir una cantidad de unidades de análisis plausibles de ser medidas con los recursos disponibles" (p. 141).

Por ser el Balanced Scorecard un sistema de gestión que apoya a los directivos de la empresa utilizamos como criterio de inclusión y exclusión, solo tomamos ser

parte de la gerencia, de los jefes de áreas y los responsables de cada obra. Como resultado de esta condición logramos una muestra de 25 personas.

El tipo de muestreo es no probabilístico porque no todas las personas de la muestra tienen la probabilidad de ser elegidos. Es decir, la elección de las personas no depende de la probabilidad sino de criterios de inclusión y exclusión. Y la técnica que se utilizo es la intencional porque elegimos exclusivamente el área de telecomunicaciones.

3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

3.6.1. Técnicas de recolección de datos:

Las técnicas de recolección de datos son los medios por la cuales el investigador procede a recoger información requerida de una realidad o fenómeno en función a los objetivos de estudio. De acuerdo a este concepto que nos brinda Ccanto, G. (2010), las técnicas que se utilizó son las siguientes:

3.6.1.1. Observación:

Bernal, C. (2010) "Es la observación en la que el observador tiene un amplio control sobre la situación objeto de estudio; por tanto, el investigador puede preparar los aspectos principales de la situación de tal forma que reduzca las interferencias ocasionadas por factores externos al estudio y que se logren los fines de la investigación" (p. 258).

Dentro del desarrollo de nuestra tesis, esta técnica la utilizamos como una percepción dirigida a la obtención de la información sobre las actividades que desarrolla la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C., un trabajo in situ que se realizó con las visitas a la empresa para tomar información y registrarla para su posterior análisis.

3.6.1.2. Revisión documentaria:

Ccanto, G. (2010) "Es una técnica de recolección de datos cualitativa que se emplea en investigaciones exploratorias de tipo bibliográficas, históricas, entre otras. Con esta técnica se revisa exhaustivamente los documentos, utilizando para esos fines guías de revisión documental" (p.235)

Hicimos la revisión de los documentos de gestión existentes en la empresa tales como, informes, reportes, entre otros documentos.

3.6.1.3. La encuesta:

Valderrama, S. (2015) nos dice que: "La encuesta es un instrumento de la investigación, que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma en forma previa para la obtención de información específica" (p. 96)

Lo utilizamos para conocer las opiniones de las diferentes gerencias y jefaturas, respecto al diseño e implementación del Balanced Scorecard.

3.6.2. Instrumentos de recolección de datos:

Los instrumentos utilizados en este proceso son:

- Guía de observación.
- Cuestionario.
- Cuadernos de notas.

3.7. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

Para la recolección de la información necesaria para la elaboración de la presente tesis, tuvimos que presentar un documento a la gerencia general para pedir el permiso respectivo; luego de ello programamos las visitas y cada visita que desarrollamos recolectamos los datos a través de la observacion, la entrevista, la revisión documentaria y el desarrollo de la encuesta.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS:

Las técnicas que se utilizó para el procesamiento fueron las tablas los cuadros y gráficos propios de la estadística descriptiva, los cuales fueron procesados con el programa de Excel (tabla de frecuencias, gráficos estadísticos) y para la contratación de hipótesis se utilizó medidas de la estadística inferencial (nivel de significancia) y su procesamiento se realizó en el programa estadístico SPSS 24.

Para el análisis de los datos de nuestra investigación, se utilizó la estadística descriptiva, ya que ésta se dedica a analizar y representar los datos por medio de tablas, gráficos y/o medidas de resumen.

4.2. DIAGNÓSTICO DE ESMEI SYSMART SAC:

4.2.1. Presentación de la empresa:

Es una empresa huancaína nacida el 2014, como la mejor opción en la solución de los problemas y necesidades que diariamente afrontan las empresas públicas y

privadas. Desde esta perspectiva nos sentimos comprometidos con nuestro futuro, con la sociedad, y creemos firmemente que la calidad y la excelencia, acompañada de un selecto equipo de profesionales y una tecnología eficiente, conllevará a la solución de sus problemas. Es así que nuestra filosofía orienta a las empresas a tomar en cuenta un aspecto fundamental, que en muchas ocasiones no se considera o se deja de lado, como lo es la información, sus sistemas y proceso de gestión. Esta nueva tendencia nos compromete a desarrollar una modernización del área de la Información que no sólo requiere de la introducción de nuevas tecnologías de punta y la adecuación de los profesionales de la información a las mismas, sino de una vinculación de los mismos a otros procesos globales y prioritarios de carácter económico. Por ello SYSMART, abre sus puertas a todas las empresas que buscan solución a sus problemas de información, brindándoles servicios tales como: Telecomunicaciones (redes y conectividad, telefonía básica local, cableado estructurado, seguridad integral, sistemas de gestión integral); Transportes (alquiler de vehículos en general, logística y servicios turísticos locales, nacionales e internacionales); Inmobiliario (tenencia, arrendamiento, enajenación, compra y venta, promoción, rehabilitación y explotación de bienes inmuebles); Confecciones (prendas en general) y el servicio de Asesoría y Consultoría (Management Estratégico, Neuromarketing, Gestión por Competencias y Sistemas de Gestión de Calidad). Conscientes de todo lo expuesto ponen a consideración los servicios de SYSMART, para formar parte del soporte y socio estratégico para los proyectos que su representada lo solicite.

4.2.2. Servicios:

4.2.2.1. Servicios de telecomunicaciones:

Redes y conectividad, telefonía básica local y de larga distancia,
 servicios móviles, portadores, tele servicios, servicios satelitales

- y de televisión en sus diferentes modalidades, servicios de internet y cualquier otro servicio de telecomunicaciones dentro del territorio nacional y el exterior.
- Prestación, contratación, subcontratación, elaboración, desarrollo, control y ejecución de todo tipo de servicios informáticos, de telecomunicaciones y de consultoría e integración de tecnologías de la información y de las comunicaciones y la elaboración, edición, producción, publicación y comercialización de productos audiovisuales.
- Consultoría e ingeniería tecnológica en telecomunicaciones, en informática y en sistemas de la información y el asesoramiento, comercialización y mantenimiento de proyectos.
- Asesoramiento, comercialización, instalación, desarrollo y servicios de mantenimiento en integración de sistemas, servicio de diseño e implementación para aplicaciones de banda ancha y Networking, así como integración de redes y servicios de operación y mantenimiento para operadores de telecomunicaciones, compañías eléctricas y todo tipo de empresas.
- Asesoramiento, comercialización, instalación, desarrollo y mantenimiento de soluciones para redes de telecomunicaciones en las tecnologías Plc, Wi-max, Coaxial e IP. Asimismo, el ofrecimiento de soluciones tales como acceso a Internet de alta velocidad, seguridad, gestión y mantenimiento de redes.

- Exportación, importación, asesoramiento, comercialización, instalación, soporte y mantenimiento (helpdesk) de cualquier clase de equipos de telecomunicaciones o informáticos.
- Seguridad Integral: Cctv, Cámaras Ip, Radioenlace, Control de Acceso, Control de asistencia, Alarmas contra robo, Alarmas contra incendio, Cercos eléctricos, otros.
- Servicio de redes eléctricas para empresas industriales y compañías mineras.

4.2.2.2. Servicios de transportes:

- Servicio de transporte de carga (mercancías), fletes, acarreos, encomiendas a nivel local, nacional e internacional.
- Servicio de mensajería y courier a nivel local, nacional e internacional.
- Almacenamiento, depósito, embalaje y distribución de bultos, paquetería y mercadería en general.
- Alquiler de Unidades de transporte (ómnibus, camiones, camionetas, minivan, autos y otros) a entidades públicas y privadas.
- Servicio de transporte terrestre y turismo a nivel local, nacional e internacional.
- Servicio de alquiler de maquinaria pesada (cargador frontal, retroexcavadoras, excavadoras, motoniveladoras, mini cargadora, Caterpillar, apisonadoras, tractor orugas, grúas, volquetes, mezcladoras, carretillas elevadoras, bolas de demolición, martillos hidráulicos, cisternas y otras maquinarias pesadas).

- Compra-venta de vehículos motorizados y pesados.
- Compra-venta de partes, piezas y accesorios de vehículos motorizados.

4.2.2.3. Servicios de inmobiliaria - construcción:

- La prestación de servicios de asesoramiento en toda clase de proyectos inmobiliarios, en especial su gestión, construcción y ejecución.
- Actividades propias de las compañías constructoras y promotoras.
- La redacción de proyectos, realización y construcción de toda clase de edificios, urbanizaciones, movimiento de tierras, vías de comunicación, canalizaciones, presas, obras de ingeniería y arquitectura y contratación de obras.
- Limpieza, mantenimiento y reparación de locales públicos y privados.
- La realización de todo tipo de actividades de carácter inmobiliario, en especial, las relativas a la adquisición, tenencia, arrendamiento, enajenación, compra-venta, promoción, rehabilitación y explotación por título de toda clase de bienes inmuebles.
- Movimiento de suelos.
- Proyecto y construcción de viviendas, edificios, locales y espacios exteriores.
- Ampliación y refacción de viviendas particulares, multifamiliares o edificaciones, llave en mano.

- Consultoría inmobiliaria.
- Arquitectura e ingeniería: diseño integral.
- Asesoramiento y evaluación de proyectos de inversión.
- Proyecto, dirección y ejecución de obras civiles.
- Consultoría técnico-legal.
- Emprendimientos inmobiliarios.

4.2.2.4. Servicios de confecciones:

- Confección de ropas de trabajo como: pantalones, chompas, camisas, pulóvers, para instituciones públicas y privadas.
- Confección en diversos modelos de ropa deportiva tanto para hombre como para mujer como: camisetas, shorts, buzos, casacas, licras, medias, otros.
- Confección de ropa sport para el público en general como: polos de algodón, pantalones jeans, casacas jeans, otros.
- Confección de equipos de protección personal como: pantalones de seguridad, chalecos, polos, camisas, overoles, cortavientos, chompas, casacas, otros.
- Servicio de confección y venta: en polos publicitarios y también de buena tela, al por mayor, buzos, sudaderas, chalecos, gorros, casacas y estampados al agua, plástisol, vinílico.
- Servicio de bordados, estampados, uniformes, serigrafía, uniformes, uniformes empresariales, playeras de campaña, gorras, chalecos, overoles, sudaderas, gorras de campaña, playeras tipo polo, playeras gildan, playeras M&O, playeras

yazbek, camisas, pantalones, chamarras, playeras, promocionales, uniformes industriales, uniformes empresariales.

4.2.2.5. Servicios de comercio local y nacional:

- Comercialización de suministros de oficina como: papeles, bolígrafos, lápices, rotuladores, líquido corrector, borradores, almohadillas de tinta, sacapuntas, bandejas organizadoras, ficheros, carpetas, grapadoras, grapas, clips, gomas, cinta adhesiva y pegamento.
- Comercialización de artículos de limpieza como: ácido muriático, alcohol en gel, aromatizantes, atomizadores, bolsas de basura, cepillos de plástico, cera para pisos, cubeta de plástico, cubre bocas, desinfectantes líquidos, despachadores, desodorantes, detergentes, escobas de plástico, franela, guantes, jabón, limpia vidrios, papel higiénico en rollo, pastillas desodorantes, champo alfombras, toalla, otros.
- Compra y venta de artículos de ferretería al por mayor y menor como: martillos, bisagras, clavos de todo tipo, tornillos, alicates, pinturas (en spray, por galones, etc.), lija, bujías, lámparas (de todo tipo y tamaño), accesorios eléctricos (de todo tipo), cemento, fierros de construcción y otros relacionados a este rubro.
- Compra y venta de Agregados y servicios para la construcción civil (hormigón, confitillado, fina, arena gruesa, chancada, ladrillos tecnopor, cemento y otros relacionados con este rubro).

Compra y venta de Suministros y Equipos Informáticos,
 Seguridad Integral y otros relacionados con las telecomunicaciones.

4.2.2.6. Servicios de asesoramiento empresarial:

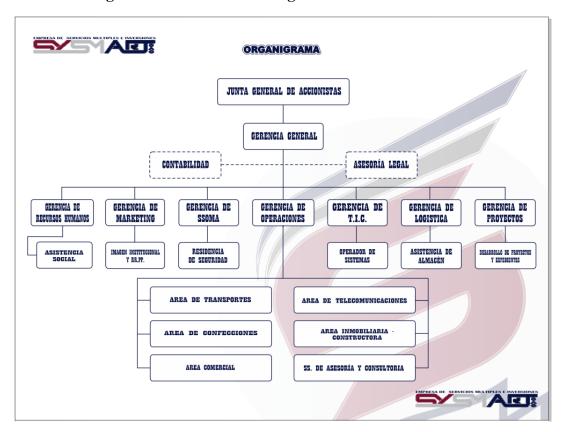
Desarrollamos estrategias para mejorar el posicionamiento de su empresa, identificando, analizando y proponiendo oportunidades en:

- Gestión Estratégica de Negocios.
- Documentos de Gestión Empresarial.
- Planes Estratégicos.
- Neuromarketing.
- Estrategias de Ventas.
- Coaching Empresarial.
- Estudios e Investigaciones de mercado.
- Planes de Marketing.
- Gestión por Competencias.
- Sistema de Gestión de Calidad.
- Sistemas de Gestión Ambiental
- Sistema Integrado de Gestión.
- Proyectos de Inversión.
- Business plan.
- Balanced Scorecard.
- Sistemas de Gestión por Procesos.
- Premio Nacional a la Calidad.

En todo lo que hacen, tratan de centrarse en entregar soluciones que favorezcan las decisiones más inteligentes y unos resultados más eficientes, de forma que nuestros clientes puedan salvar cualquier obstáculo, alcanzar sus objetivos y hacer realidad sus sueños.

4.2.3. Organigrama:

Figura N° 02: Estructura Orgánica de SYSMART S.A.C.



Fuente: Elaboración basada en el estatuto de la empresa (revisión documental).

4.2.4. Equipos:

Cuadro N° 02: Equipos de la empresa SYSMART S.A.C.

MODELO	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO
DSX-5000 INTL (foto referencial)	Certificador de cableado estructurado (CAT 5e/6/6a/F/Fa). Alien CrossTallo Adaptadores de canal y enlace RJ45, pantalla color táctil. Maletín.
CFP-100-Q INTL (foto referencial)	Certificador de cableado de fibra óptica, pantalla color táctil. Módulos fibra Multimodo Encircled Flux (EF) y Monomodo, referencias LC 9 y 50µm. Maletín.

DSX-5000Qi INTL (foto referencial)	Certificador de cableado estructurado (CAT 5e/6/6a/F/Fa). Alien CrossTalk Adaptadores de canal y enlace RJ45, pantalla color táctil. Módulos de fibra Multimodo EF y Monomodo, referencias LC 9 y 50µm, EventMap, Microscopio Digital, maletín.					
DSX-5000Oi INTL (foto referencial)	Certificador de cableado estructurado (CAT 5e/6/6a/F/Fa). Alien CrossTalk Adaptadores de canal y enlace RJ45, pantalla color táctil. Módulo OTDR, Multi / Monomodo. EventMap, Fibras Inicio/Fin 50 y 9µm SC, LC. Hasta 35Km (MM) y 130Km (SM) Microscopio digital. Kit Limpieza, maletín.					
DSX-5000QOi INTL (foto referencial)	Certificador de cableado estructurado (CAT 5e/6/6a/F/Fa). Alien CrossTalk Adaptadores de canal y enlace RJ45, pantalla color táctil. Módulos de fibra Multimodo EF y Monomodo, referencias LC 9 y 50µm. Módulo OTDR, Multi / Monomodo. EventMap, Fibras Inicio/Fin 50 y 9µm SC, LC. Hasta 35Km (MM) y 130Km (SM) Microscopio digital. Kit Limpieza, maletín.					

Fuente: Elaboración basada en el brochure de los proveedores (revisión documental).

4.2.5. Accesorios:

Cuadro N° 03: Accesorios de la empresa SYSMART S.A.C.

GRUPO	MARCA	LINEA	DESCRIPCIÓN
Accesorios / miscelaneos	b landbyte	Accesorios	PATINETA LANDBYTE FOR KIDS
Asterisk pbx voip, productos para	Polycom	Asterisk, telefonos	MICROPHONE KIT F/REAL PRESENCE
Barebones	/DV/INCE Let's move on	Barebones para pc	BB AIO 21.5"+ MB J1900+WIFI
			BB AIO 23.8"+ MB H81+WIFI
Cableado estructurado	TRIPP-LITE POWER PROTECTION	Y gabinetes	GABINETE 42U DESENSAMBLADO
Computadoras desktop	comercial	Computadora core ci7	PRODESK 400 SFF CI7-6700 8G 1T
		Computadora core i5	PRODESK 400 SFF CI5-6500 4G 1T
	/DV/INCE	Computadora core i3	PC VOA6156 CI3 6098P/4/1TB/OPN
	COMERCIAL	Computadora core i5	PC OPTIPLEX 7040 I5-6500 8G 1T
Discos duros externos	i\(\int\)	Disco duro externo 2.5"	Disco duro externo Western Digital My Passport, 3 TB, USB 3.0, Blanco.
			Disco duro externo Western Digital My Passport, 3 TB, USB 3.0, Rojo.
Discos duros internos	WD	Solid state drive (ssd)	SSD WD 120GB GREEN 2.5" SATA
Microsoft o/s software		Ms licencias	WINSVRSTDCORE 2016 SNGL OLP 2L

			Т		
	Microsoft *oem	Ms windows server	WINDOWS SVR STD 2016 64-BIT SP		
	MICTOSOIT	wis willuows server	WINSVR ESSENTIALS 2016 64-BIT		
Mouse, trackball, punteros	logitech	Mouse inalambrico	MS LOG M317C WRLESS ZIGZAG RED		
Multimedia, productos	/DV/INCE	Multim,microfono y headph	HEADSET ADV 4785 MOSTRITOS		
Notebooks laptops portatiles	Lenovo.	Notebook core i7	NB LEN YOGA 510 I7 8G 1T W10		
			TB 7"1024*600 3G 1.5GB Y+AUD		
			Tablet Advance Intro Tr4785, 7" 1024x600, Android 5.1, 8GB, RAM 1.5GB, Dual SIM.		
			Conectividad 3G / WiFi / Bluetooth, procesador Intel Atom Sofia 3GR 1.16 GHz Quad-Core, ranura mi		
			Tablet Advance Intro Tr4785, 7" 1024x600, Android 5.1, 8GB, RAM 1.5GB, Dual SIM.		
			windows server windows server		
Tablet / pda / calculadoras	/DV/INCE	Multim,microfono y headph Notebook core i7 NB LEN YOGA 510 I7 8G 1T W10 TB 7"1024*600 3G 1.5GB Y+AUD Tablet Advance Intro Tr4785, 7" 1024x600, Android 5.1, 8GB, RAM 1.5GB, Dual SIM. Conectividad 3G / WiFi / Bluetooth, procesador Intel Atom Sofia 3GR 1.16 GHz Quad-Core, ranura mi Tablet Advance Intro Tr4785, 7" 1024x600, Android 5.1, 8GB, RAM 1.5GB, Dual SIM. Conectividad 3G / WiFi / Bluetooth, procesador Intel Atom Sofia 3GR 1.16 GHz Quad-Core, ranura mi Tablet Advance Intro Tr4785, 7" 1024x600, Android 5.1, 8GB, RAM 1.5GB, Dual SIM. Conectividad 3G / WiFi / Bluetooth, procesador Intel Atom Sofia 3GR 1.16 GHz Quad-Core, ranura mi TB 7"1024 SOF 1.5G+8G BLCK +SW Tablet Advance Prime 3G Pr5450, 7" 1024x600, Android 5.1, 8GB, RAM 1.5GB, Dual SIM. Conectividad 3G / WiFi / Bluetooth, procesador Intel Sofia 3GR Quad-Core, ranura microSD (hasta 3 TB 7"1024*600 SOF1.5G+8G SL+SW Teclado para gamers Teclado Gamer GIGABYTE Force K7, Español, USB, teclas iluminadas, control de volumen. Longitud del cable 1.8 mts, control de brillo. LOGIC M3 DS RED LOGIC M3 DS WHITE			
calculation	Let smove on		procesador Intel Atom Sofia 3GR 1.16 GHz		
			TB 7"1024 SOF 1.5G+8G BLCK +SW		
			1024x600, Android 5.1, 8GB, RAM 1.5GB,		
			procesador Intel Sofia 3GR Quad-Core,		
			TB 7"1024*600 SOF1.5G+8G SL+SW		
Teclados	GIGABYTE*	•	Español, USB, teclas iluminadas, control de		
			Longitud del cable 1.8 mts, control de brillo.		
			LOGIC M3 DS RED		
			LOGIC M3 DS WHITE		
Telefonos celulares	LOGIC	T celulares basicos	LOGIC M3 DS CHARCOAL		
2.2.2.00			LOGIC M3 DS GREEN		
			LOGIC M3 DS BLUE		
		T celulares basicos	ISWAG ONYX DS WHT		
	-				

			ISWAG ONYX DS BLACK
	2018/40		ISWAG ONYX DS GRAY
	(\$ isWAG		ISWAG ONYX DS GREEN
			ISWAG ONYX DS BLUE
Cases (cajas)	/DV/INCE	Case micro atx	ATX 509BK HD AUDIO PSU 300W
Motherboards	/ISUS	Mb ci7 s1151	MB ASUS INT H110M-D S/V/L DDR4
(placas base)	msi	Mb socket fm2+ amd gaming	MB MS AMD A68HM GAMING DDR3
Software	/DV/INCE Let's move on	Software	OFF PRO 2016 OLC OA3 AFOLB NON
Grupo	Marca	Linea	Descripción
Impresoras	Canon	Impresora multifunc laser	IMP CANON MFP IMAGERUNNER 4245
Impresoras, accesorios	Canon	Impresora, accesorios de	UPRIGHT CT PNL-D1 UL
Mouse, trackball, punteros	/ISUS	Mouse para gamers	MSE ASUS GAMER USB ROG SPATHA
Multimedia, productos	b landbyte	Multimedia, parlantes 3	SPKS LANDBYTE C856UMF
	CONSUMO	Notebook core i5	Notebook DELL Inspiron 15 5567, 15.6" FHD, Intel Core i5-7200U 2.50GHz, 8GB DDR4, 1TB. Video AMD Radeon R7 M445 2GB GDDR5,
Notebooks laptops portatiles			WLAN Intel Wireless 3165AC driver, Bluetooth, camara web.
	COMPAC comercial	Notebook core i5	NB HP 250 I5 6TA 4G 1T W10
	COMPAG CONSUMO	Notebook core i7	NB HP CI7 2.6G 8GB 1TB DVD 15
			TB 7" MT8382 1G 8G 5.0 DESIGN2
			TB 7" QUADCORE RK318 1G 8G BLU
Tablet / pda /	/DV/INCE	Tablet android	TB 9" MTK8382 1G 8G CELESTE+KB
calculadoras	Lel'smove on	. a.z.ot android	TB 7.85" A23 1GB 8G WHITE 5.0
			TB 7" QC A33 1GB 8GB 5.0 RED
			TB 7" MT8382 1G 8G 5.0 DESIGN1

Tablet, accesorios	/DV/INCE	Tablet, accesorios	ESTUCHE CON KB FOR TB FUNDA GR
de	Let's move on		ESTUCHE CON KB FOR TB KIDS RED
Teclados	TEROS	Teclado + mouse combo kit	COMBO TEROS KB+MSE+SPEAKER
		T and anticle and a	Celular Plum Boot 2, 1.77" 128x160, Desbloqueado, Bluetooth, Dual SIM.
Telefonos celulares	Plum	T smartphones android	Bandas GSM (850/900/1800/1900), ranura micros (hasta 16GB), conector micro-USB, cámara 1.3 MP ,
			Case Teros TE-WKS4020B, Mid Tower, 300W, SATA, USB 2.0, Audio, Negro.
Cases (cajas)	STEDOS	Case micro atx	Conector 24/20 pines, conector ATX 4- pines, 2 conectores SATA, 2 conectores periféricos, conector
Cases (Cajas)	TEROS		Case Teros TE-K13BK, Mid Tower, ATX 600W, SATA, USB 2.0, Audio, negro.
		Cases atx ver2.0	Conector 24/20 pines, conector EPS 12V 4 pines, 2 conectores SATA, 2 conectores periféricos.
	GIGABYTE "	Mb ci7 s1150	MB GB INTEL B85M-DS3H SVL DDR3
		Mb ci7 s1151	MB ASUS INT B150M-A S/V/L DDR4
Motherboards		IND CIT STIST	MB ASUS INT B150M-A S/V/L DDR4
(placas base)	/ CUC	Mb ci7 s2011-3 gaming	MB ASUS INT X99 STRIX GAMING
		Mb socket am3+ amd	MB ASUS AMD 760G M5A78L-M DDR3
	msi	Mb ci7 s1151 gaming	MB MSI INT B150M MORT SVL DDR4
			XEROX HP CL M476 BLACK
			XEROX HP LJ P3015 MONO MPS
Suministros	xerox 🕥	Suminist	XEROX HP CL M476 YELLOW
Suministros	XRC	p/impres,laser	TONER XEROX PARA HP CF280X
			TONER XEROX PARA HP CF280X
			CLJ M551 SERIES M570 M575 AMA

Fuente: Elaboración basada en el brochure de los proveedores (revisión documental).

Como se resalta en los cuadros los equipos y accesorios que utiliza la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C.,

MARGEN

son de marcas reconocidas y cumplen con las exigencias del mercado competitivo. La logística de aprovisionamiento de la empresa, hoy en día es considerada como una actividad clave en el funcionamiento del área de servicios de telecomunicaciones por ello se mantiene convenio con las más grandes distribuidoras del Perú como es Nexus, Telmark y Deltron.

4.2.6. Cadena de valor:

Figura N° 03: Cadena de Valor de la empresa SYSMART S.A.C.



Fuente: Elaboración propia basada en la observacion desarrollada en las visitas a la empresa.

4.2.7. Modelo Canvas:

Figura N° 04: Modelo de negocios CANVAS de la empresa SYSMART S.A.C.



Fuente: Elaboración propia basada en la observacion desarrollada en las visitas a la empresa.

4.2.8. Matriz FODA:

Figura N° 05: Matriz FODA de la empresa SYSMART SAC.

FORTALEZAS OPORTUNIDADES CRECIMIENTO DEL MERCADO DE TELECOMUNICACIONES. PROFESIONALES DE INEFICIENTE SOPORTE RECONOCIDA EXPERIENCIA. LOGISTICO DE LA SERVICIOS DE CALIDAD. COMPETENCIA DIRECTA. COLABORADORES POCAS INSTITUCIONES TIENEN COMPETENTES. BUENOS HABITOS DE GESTION TECNOLOGÍA MODERNA. DE LA INFORMACION. BUENA RELACION CON LOS AMPLIA GAMA DE PROVEEDORES. PROVEEDORES DE MARCAS RECONOCIDAS. DEBILIDADES AMENAZAS NO CUENTA CON UNA MARCA PROPIAS DE LOS MATERIALES. COMPETENCIA DESLEAL. INFRAESTRUCTURA INGRESOS DE EMPRESAS REDUCIDA. EXTRAJERAS CON MEJOR SISTEMA DE GESTION DE SE TECNOLOGIA. SEGURIDAD Y SALUD ALIANZAS ENTRE LOS OCUPACIONAL DEFICIENTE. COMPETIDORES. FALTA DE PROGRAMAS DE LOS CAMBIOS NORMATIVOS.

Fuente: Elaboración propia basada en la observacion desarrollada en las visitas a la empresa. y la revisión documental.

De acuerdo a los informes encontrados y a la entrevista realizada a la gerencia, aplicando los conocimientos como profesionales, pudimos desarrollar la CADENA DE VALOR, el modelo de negocio CANVAS y la matriz FODA, estas herramientas nos ha permitido, obtener la información adecuada para implementar diseñar e implementar el Balanced Scorecard.

MOTIVACION DEL PERSONAL.

4.2.9. Situación financiera:

Tabla N° 01: Flujo Económico de la empresa SYSMART S.A.C.

				EMPRESA D	E SERVICIO	S MULTIPLI	ES SYSMAR	TSAC					
Maa	del fivie (mag)	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may 1E	iun-15	il 4E	000 1E	20 to 4 E	00t 1E	nov-15	dic-15
1.	del flujo (mes/ Caja Inicial	698.628	698.681	570.185	147.977	may-15 49.842	305.318	jul-15 616.894	ago-15	sep-15 1.259.735	oct-15 1.429.757	1.286.831	814.865
2.	Total de Ingresos por Ventas	2.891.091	2.733.906	2.830.287	3.564.225	3.741.730	3.961.150	4.004.946	4.385.605	3.859.551	3.722.188	2.784.940	5.864.284
2.1	Ventas al Contado	2.091.091	2.733.900	2.030.201	3.304.223	3.741.730	3.901.130	4.004.940	4.363.003	3.009.001	3.722.100	2.764.940	5.004.204
2.2	Cuentas Por Cobrar	2.891.091	2.723.906	2.710.287	3.177.369	3.541.730	3.811.150	3.754.946	3.960.845	3.724.351	3.592.188	2.584.940	5.014.284
2.3	Ingresos por Préstamo	2.001.001	10.000	120.000	386.856	200.000	150.000	250.000	424.760	135.200	130.000	200.000	850.000
3.	Total de Egresos Operativos	2.501.075	2.646.640	3.207.688	3.595.698	3.354.563	3.527.741	3.165.807	3.899.060	3.513.058	3.525.091	3.052.770	5.331.444
3.1	Pago proveedores contado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.2	Pago facturas crédito	2.489.967	2.613.032	3.190.522	3.586.199	3.320.272	3.507.374	3.134.720	3.850.244	3.489.822	3.503.310	3.020.743	5.295.924
3.3	Gastos de Personal	11.108	15.608	17.166	9.499	34.291	20.367	31.087	18.816	23.236	21.781	32.027	35.520
3.4	Gastos Generales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.5	Otros gastos	-	18.000	-	-	-	-	-	30.000	-	-	-	-
4.	Flujo de Caja Operativo (2) - (3)	390.015	87.265	(377.401)	(31.473)	387.167	433.409	839.139	486.544	346.492	197.097	(267.830)	532.840
5.	Egresos por deudas (Total)	(267.770)	(167.927)	(5.097)	(15.263)	(125.340)	(112.879)	(363.045)	(188.298)	(142.889)	(272.608)	(143.307)	(108.262)
5.1	Bancos												
	Leasing	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5.2-	Cuota financiamiento nuevo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5.3-	Pago sistema financiero	(267.770)	(167.927)	(5.097)	(15.263)	(125.340)	(112.879)	(363.045)	(188.298)	(142.889)	(272.608)	(143.307)	(108.262)
		-	-	-									
_			(00.001)	(000 (00)	(10 =0=)		200 -00	470.004			/== =	(444.400)	404 ==0
6.	Flujo de Caja Financiero (4) + (5)	122.245	(80.661)	(382.498)	(46.735)	261.827	320.530	476.094	298.247	203.604	(75.511)	(411.138)	424.578
7.	Pagos de Impuestos	122.193	47.835	39.710	51.400	6.351	8.954	68.053	63.448	33.582	67.415	60.828	34.939
7.1	Impuesto a la renta	14.962	29.519	32.693	29.839	- 0.551	- 0.554	26.879	43.564	25.553	26.817	25.412	22.163
7.2	I.G.V.	32.731	20.010	-	-	_	_	30.798	13.119	1.611	34.633	28.198	8.506
7.3	Fraccionamiento tributario	1.729	1.729	1.729	1.729	1.729	1.729	1.729	1.729	1.729	1.729	1.729	1.729
7.4	Otros Impuestos	72.771	16.587	5.288	19.832	4.622	7.225	8.647	5.036	4.689	4.236	5.489	2.541
8.	Otros Ingresos (+) / Egresos Extra	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	_
8.1	Alquileres					l							
8.2	Venta de acciones												
8.3	Compra de activo fijo												
9.	Caja Final (1) + (6) - (7) + (8)	698.681	570.185	147.977	49.842	305.318	616.894	1.024.936	1.259.735	1.429.757	1.286.831	814.865	1.204.505

Fuente: Informe contable de la empresa (revisión documental).

4.3. DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD:

4.3.1. Definición de la visión:

Ser la primera opción en el mercado nacional, reconocidos por:

- La calidad de nuestros productos y servicios,
- Staff de primer nivel conformado por profesionales capaces de generar seguridad, confianza y credibilidad,
- El compromiso con el desarrollo social,
- Modelo de gestión y
- El cuidado del medio ambiente.

El norte que persigue la visión propuesta está orientado para cumplir con todas las exigencias que el mercado competitivo exige, de la misma manera tiene como propósito establecer un medio para desarrollar un control eficiente de las actividades que se desarrollan en el entorno de la empresa (actividades internas y actividades externas), de tal manera que exista una gestión eficiente apoyado de índices que le permitan tomar decisiones de mejora continua.

4.3.2. Definición de la estrategia:

Las estrategias son los pasos que nos encaminan al logro de los objeticos en las organizaciones. Tomando en cuenta este principio resaltamos a Fred, D. (2013) quien nos dice que: Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias de negocios son la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, las reducciones presupuestarias, las desinversiones, la liquidación y las empresas conjuntas.

(...) Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro. (p. 11)

Para el desarrollo del Balanced Scorecard determinamos los factores críticos de éxito siguientes:

4.3.2.1. Eficiencia operativa:

Consideramos este factor crítico de éxito, como un medio que nos permita asegurar el cumplimiento de los estándares en el desarrollo de las actividades cotidianas (proyectos a desarrollar), de manera tal que podamos disminuir los errores que comúnmente ocurren y corregirlas oportunamente.

4.3.2.2. Mejora continua:

Este factor está orientado a diferenciarnos con la competencia, de tal manera que nuestro trabajo, sea posicionado y reconocido por los clientes como parte de la seguridad y confiabilidad, que caracterice a la empresa como una estrategia de desarrollo y cambio.

4.3.2.3. Servicio de calidad:

Tomamos en cuenta este factor porque la única forma de ser diferentes y tener posicionamiento en el mercado es tener a la calidad como una estrategia de posicionamiento, por ello consideramos que la creatividad y la innovación es un medio que nos ayude a lograr con nuestro propósito operativo.

4.3.2.4. Calidad de los colaboradores:

La esencia de este factor radica en que cada una de las responsabilidades que existe en la empresa, debe ser cubierta con talentos humanos especialista en el área laboral, con la finalidad de que las actividades se desarrollen de manera lógica y sin repercusiones.

4.3.2.5. Gestión del conocimiento:

Este factor, es el principal motor para el éxito de cualquier organización, ya que toda organización depende del conocimiento de sus colaboradores para hacer frente a las exigencias y retos que nos brinda el mercado actual.

4.3.2.6. Resultados para los accionistas:

En cierta medida este factor, es el que al final permitirá ver la efectividad de cada uno de los factores anteriores, porque de los resultados depende el éxito o fracaso de la organización.

Figura N° 06: Estructura lógica de las relaciones entre la visión, la estrategia y el Balanced Scorecard como un medio de ejecución para lograr la visión



Fuente: Elaboración Propia.

4.3.3. Definición de objetivos e indicadores acorde a las perspectivas:

Para el caso de la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES

SYSMART S.A.C. se han definido los siguientes objetivos estratégicos:

Cuadro N° 04: Objetivos Estratégicos Del Balanced Scorecard

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad y mejorar los beneficios para los accionistas.
CLIENTES	Incrementar la cartera de clinetes y el pocisionamiento propiamente.
PROCESOS INTERNOS	Disminuir los errores y mermas en el desarrollo de las actividades.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar constantemente y ser mas competitivos en el mecado de las Telecomunicaciones.

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro N° 05: Relación entre los objetivos estratégicos y la estrategia

ASPECTOS CLAVES DE LAS ESTRATEGIA	S					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
PERSPECTIVA FINANCIERA						
MEJORAR LA RENTABILIDAD	X	X				
MAXIMIZAR LOS BENEFICIOS DE LOS ACCIONIST AS				X		X
REDUCIR LOS ACTIVOS FIJOS			X		X	
PERSPPECTIVA CLIENTES						
MEJORAR LAS RELACIONES CONTRACTUALES CON LOS CLIENTES					X	X
IMPLEMENT AR EL BRANDING			X	X		
FIDELIZAR AL CLIENTE	X	X				
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS						
MEJORAR EL PLAN SSOMA		X			X	
IMPLEMENT AR EL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	X				X	
MEJORAR EL RENDIMIENTO						X
REDUCIR LOS GASTOS FIJOS			X	X		
PERSPECTIVA APRENDIZAJE						
MEJORAR LAS COMPETENCIAS DE LOS COLABORADORES EN EL USO DE LAS TICS.	X					X
EST ABLECER PROGRAMAS DE MOTIVACION Y LIDERAZGO		X			X	
MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL			X	X		

E1 = EFICIENCIA OPERATIVA

E2 = MEJORA CONTINUA

E3 = CALIDAD DELSERVICIO

E4 = CALIDAD DE LOS COLABORADORES

E5 = GESTION DEL CONOCIMIENTO

E6 = RESULT ADOS PARA LOS ACCIONIST AS

Fuente: Elaboración Propia.

4.3.4. Indicadores del balanced scorecard:

Cuadro N° 06: Indicadores Estratégicos que conforman el Balanced Scorecard

ASPECTOS CLAVES DE LAS ESTRATEGIAS PERSPECTIVA FINANCIERA	TIPO DE INDICADOR
MEJORAR LA RENTABILIDAD	CUANTITATIVO
MAXIMIZAR LOS BENEFICIOS DE LOS ACCIONIST AS	CUANTITATIVO
REDUCIR LOS ACTIVOS FIJOS	CUANTITATIVO
PERSPPECTIVA CLIENTES	
MEJORAR LAS RELACIONES CONTRACTUALES CON LOS CLIENTES	CUALITATIVO
IMPLEMENT AR EL BRANDING	CUALITATIVO
FIDELIZAR AL CLIENTE	CUALITATIVO
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	
MEJORAR EL PLAN SSOMA	CUALITATIVO
IMPLEMENT AR EL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	CUALITATIVO
MEJORAR EL RENDIMIENTO	CUANTITATIVO
REDUCIR LOS GAST OS FIJOS	CUANTITATIVO
PERSPECTIVA APRENDIZAJE	
MEJORAR LAS COMPETENCIAS DE LOS COLABORADORES EN EL USO DE LAS TICS.	CUALITATIVO
EST ABLECER PROGRAMAS DE MOTIVACION Y LIDERAZGO	CUALITATIVO
MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL	CUALITATIVO

Fuente: Elaboración Propia.

4.3.5. Mapa estratégico del balanced scorecard:

El mapa estratégico que se propone es la representación gráfica de las relaciones que se darán entre los objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas que conforman el balanced scorecard.

El propósito que tiene el mapa estratégico en la aplicación de Balanced Scorecard en la empresa, es proporcionar una forma fácil, coherente u ordenado para describir la estrategia que sigue la organización, con el fin de poner objetivos, metas e indicadores en cada una de las perspectivas y ejecutarlas posteriormente.

MEJORAR LA RENTABILIDAD PERSPECTIVA FINANCIERA MAXIMIZAR EL BENEFICIO DE LOS ACCIONISTAS FIDELIZAR A LOS CLIENTES PERSPECTIVA CLIENTE MEJORAR LAS RELACIONES CONTRACTUALES CON LOS IMPLEMENTAR EL CLIENTES BRANDING MEJORAR EL RENDIMIENTO REDUCIR LOS GASTOS FIJOS PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS MEJORAR EL PLAN DE IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE SEGURIDAD Y SALUD GESTIÓN DE CALIDAD OCUPACIONAL. PERSPECTIVA MEJORAR LAS COMPETENCIAS DE ESTABLECER PROGRAMAS MEJORAR EL LOS COLABORADORES EN EL USO APRENDIZAJE DE MOTIVACION Y CLIMA DE LAS TICS LIDERAZGO ORGANIZACION

Figura N° 07: Mapa Estratégico del Balanced Scorecard.

Fuente: Elaboración Propia.

4.3.6. Desarrollo de criterios de medición e indicadores:

Empezamos a desarrollar la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, porque es la base de todas las demás. Luego seguiremos por la perspectiva de procesos internos, perspectiva cliente y finalmente la perspectiva financiera, siempre respetando la jerarquía del mapa estratégico.

FLUJO DE CONTROL
DE LOS
RESULTADOS

Procesos Internos

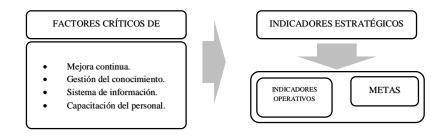
Aprendizaje y crecimiento

Figura N° 08: Relación entre las perspectivas del modelo.

Fuente: Elaboración Propia.

4.3.6.1. Perspectiva aprendizaje y crecimiento:

Figura N° 09: FCE de la perspectiva aprendizaje y crecimiento.



Fuente: Elaboración Propia.

A. Análisis:

Para el desarrollo del análisis respectivo, seguiremos los siguientes factores críticos de éxito:

- Personal competitivo (altamente capacitado para cumplir con sus funciones eficazmente).
- Las capacitaciones y entrenamiento del personal los realizan de la siguiente manera: diarios (charlas de seguridad), semanales (talleres de estándares de calidad) y mensuales (resultados operativos).
- La empresa cuenta con un ambiente adecuado para el desarrollo de las actividades y las relaciones entre los colaboradores se caracteriza por el apoyo constante.
- El sistema de información que maneja la empresa se encuentra en constante mejora, debido a que la competencia exige.

B. Criterios de medición:

Dentro delos criterios de medición que encontramos en la presente perspectiva son como sigue:

• MEJORA CONTINUA:

- Ambiente cómodo.
- Participación masiva de los colaboradores.
- Desarrollo del personal.
- Proyectos de mejora de la empresa.

• GESTION DEL CONOCIMIENTO:

- Gestión de la documentación.
- Desarrollo de la documentación.
- Comunicación interna.

• SISTEMA DE INFORMACION:

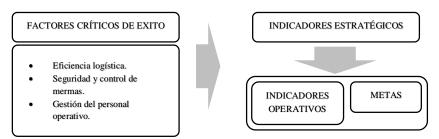
- Desarrollo de sistemas.
- Disponibilidad y alcance del sistema integrado de gestión.

• CAPACITACION DE LOS COLABORADORES:

- Programas de capacitación de los colaboradores operativos.
- Programas de capacitación de los colaboradores administrativos.

4.3.6.2. Perspectiva procesos internos:

Figura N° 10: FCE de la perspectiva de Procesos Internos.



Fuente: Elaboración Propia.

A. Análisis:

Para el desarrollo del análisis respectivo, seguiremos los siguientes factores críticos de éxito:

- La gestión de la logística en el abastecimiento y la distribución de los diferentes equipos, herramientas y accesorios necesarios en la actividad.
- El servicio de telecomunicaciones, cumpliendo con todos los reglamentos y estándares normadas.

- El talento humano como la esencia del desarrollo de la empresa por ende desarrollamos convenios y capacitaciones constantes para nuestros colaboradores.
- La gestión de la seguridad y salud ocupacional en el trabajo, desarrollado cotidianamente.

B. Criterios de medición:

Dentro delos criterios de medición que encontramos en la presente perspectiva son como sigue:

• EFICIENCIA LOGISTICA:

- Requerimientos satisfechos.
- Tiempo de respuesta.
- Gestión del inventario.

• SEGURIDAD Y CONTROL DE MERMAS:

- Accidentes.
- Costo de pérdidas.
- Iniciativas y proyectos de mejora.

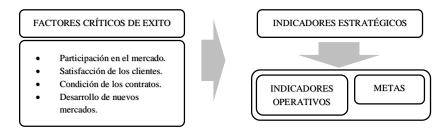
• GESTION DEL PERSONAL:

- Eficiencia en la asignación del personal.
- Cumplimiento de regulaciones.

4.3.6.3. Perspectiva clientes:

Su propósito es atender las necesidades de los clientes actuales y el desarrollo de estrategias para que los clientes potenciales sean parte de nuestra cartera de clientes.

Figura N° 11: FCE de la perspectiva Clientes.



Fuente: Elaboración Propia.

A. Análisis:

Para el desarrollo del análisis respectivo, seguiremos los siguientes factores críticos de éxito:

- El índice de posicionamiento en el sector, es un indicador importante para tomar decisiones de mejora contante.
- Tener un seguimiento sobre el comportamiento en el mercado en relación a la competencia.
- Conocer el grado de satisfacción de los clientes nos permitirá ver con claridad nuestro comportamiento en el mercado.
- Los índices de crecimiento del sector y del mercado nos darán el camino adecuado para desarrollarnos diariamente.

B. Criterios de medición:

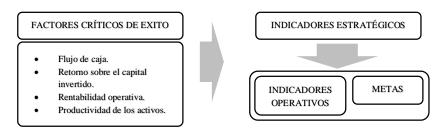
Dentro delos criterios de medición que encontramos en la presente perspectiva son como sigue:

- SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:
 - Índice de satisfacción.
 - Índice de reclamos.

- Sugerencias del cliente.
- SITUACIÓN DE LOS CONTRATOS:
 - Vigencia y condiciones de los contratos.
 - Probabilidades de extensión.
- PARTICIPACION EN EL MERCADO:
 - Índice de posicionamiento en el mercado.
- DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS:
 - Mercados potenciales.
 - Análisis competitivo.

4.3.6.4. Perspectiva financiera:

Figura N° 12: FCE de la perspectiva Financiera,



Fuente: Elaboración Propia.

A. Análisis:

Para el desarrollo del análisis respectivo, seguiremos los siguientes factores críticos de éxito:

- El flujo de caja para conocer el movimiento económico diario de la empresa.
- La productividad de los activos, es tomada del modo que cadí una de las maquinarias y equipos durante su tiempo de vida debe de pagar una nueva que lo reemplace.

 Rentabilidad para los accionistas, de modo que nadie invierte para no ganar.

B. Criterios de medición:

Dentro delos criterios de medición que encontramos en la presente perspectiva son como sigue:

• RENTABILIDAD OPERATIVA:

- Rentabilidad por cliente o por operación.
- Índice de costos beneficios.

• PRODUCTIVIDAD DE LOS ACTIVOS:

- Ingreso por maquinaria y equipo.
- Índice de reposición de activos.

• FLUJO DE CAJA:

- Flujo de caja operativo.
- Disponibilidad de efectivo.

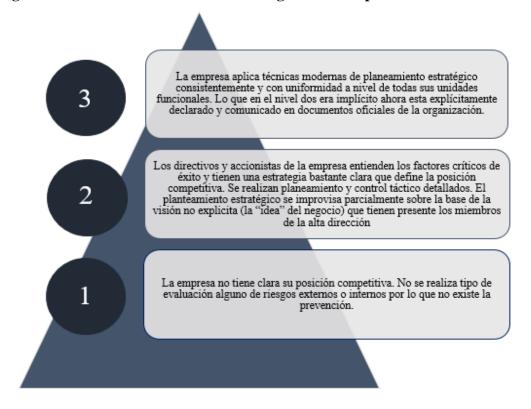
• RETORNO SOBRE EL CAPITAL INVERTIDO:

- Tasa interna de retorno.
- Valor actual neto.

4.4. IMPLEMENTACION PILOTO DEL BALANCED SCORECARD:

Para este proceso tuvimos que tomar en cuenta las intenciones estratégicas que tienen los directivos de la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C., en base a ello y tomando en cuenta los niveles del análisis estratégico de Drucker en el año 2002, desarrollamos la siguiente figura, con la finalidad de ubicar a la empresa en el nivel adecuado para el desarrollo del Balanced Scorecard.

Figura N° 13: Niveles del Análisis estratégico de la empresa SYSMART S.A.C.



Fuente: Elaboración Propia, basada en Drucker (2002).

Como resultado del análisis estratégico que se realizado a la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C., ubicamos a la empresa en el nivel 2, porque los directivos y accionistas de la empresa entienden que los factores críticos de éxito y tienen una idea clara de donde quieren posicionarse en el futuro.

4.4.1. Direccionamiento estratégico:

Consideramos que, para darle un direccionamiento estratégico sólido a la empresa, deberíamos conocer los propósitos que tienen cada uno de los accionistas y directivos de la empresa, tomando en cuenta ello desarrollaremos una integración sistémica de los objetivos, metas e indicadores que tienen cada área de trabajo de la empresa, con la finalidad de darle una orientación clara y sólida.

Con ese propósito presentamos a continuación una filosofía adecuada a la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C.:

Figura N° 14: Visión y Misión de la empresa SYSMART S.A.C.



Fuente: Elaboración Propia, basada en los datos y propósitos de los propietarios.

El equipo que pretendemos conforma en la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C., será seleccionado con responsabilidad y honestidad, lo que agregará valor al lineamiento estratégicos de la empresa, ya que se pretende contar con profesionales proactivos que evalúen su desempeño cada día, generando estrategias para optimizar las soluciones y garantizar la satisfacción de los clientes (socios estratégicos).

Nuestros equipo de colaboradores es seleccionado con responsabilidad y honestidad lo que agrega valor a nuestra gestión, contamos con profesionales proactivos, que evalúan su desempeño cada dia, generando estrategias para optimizar las soluciones y garantizar RESPONSA **SERVICIO** la satisfacción de nuestros socios BILIDAD estratégicos. Además contamos con una filosofía empresarial basada en el desarrollo sostenible, la responsabilidad social, HONES CALIDAD seguridad e higiene ocupacional. TIDAD TRABAJO RESPETO EN EQUIPO COMPETI **CREATIVI** TIVIDAD DAD

Figura N° 15: Principios Organizacionales de la empresa SYSMART S.A.C.

Fuente: Elaboración Propia, basada en los datos y propósitos de los propietarios.

4.4.2. Sistema de gestión:

De acuerdo al propósito de nuestra investigación y las intenciones que tiene los directivos de la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C., propusimos el Modelo EFQM (Modelo Europeo de Excelencia Empresarial) como eje de desarrollo de la empresa.

Este modelo nos permitirá establecer estándares de desempeño en relación a la gestión del liderazgo, las políticas y estrategias, las alianzas y los recursos, así como, el proceso de desarrollo de los servicios, de la misma manera ayudará a establecer indicadores de medición de los resultados.



Figura N° 16: Modelo de gestión implantada en la empresa SYSMART S.A.C.

Fuente: Elaboración Propia, basada en los datos y propósitos de los propietarios.

4.4.3. Resultados del balanced scorecard (prueba piloto):

La implementación del Balanced Scorecard indujo una serie de resultados que favorecen a la gestión de la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C., pero para lograrlo fue necesario implementar la metodología y la aplicación del sistema, desarrollando lo siguiente:

- Concientización de los colaboradores en general sobre el lineamiento estratégico de la empresa (visión y misión).
- Dar a conocer a los colaboradores los objetivos que se persigue y el cumplimiento de los mismos.

- Desarrollo de estrategias en base a resultados y a la visión empresarial para cada perspectiva.
- Establecimiento de índices de medición en cada uno de los objetivos estratégicos.

4.4.3.1. Perspectiva aprendizaje y crecimiento:

Con el tratamiento de esta perspectiva, se pretende tener cambio adecuado de los activos tangibles e intangibles de la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C., de modo tal que podamos mejorar los resultados a mediano plazo.

El principal recurso donde se prestó atención dentro de esta perspectiva es el talento humano (se desarrolló una capacitación a los colaboradores en su totalidad, mostrándoles los beneficios de trabajar bajo índices de desempeño), porque somos conscientes que este es el eje central, que nos generará el cambio y el posicionamiento a largo plazo.

Dentro de esta perspectiva, siguiendo como norte el sistema de gestión se desarrolló una herramienta que le permita a la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C., tener un mejor control en el desarrollo de sus actividades, de modo tal que se corrijan los errores, se establezcan indicadores y estándares en cada uno de los procesos.

4.4.3.2. Perspectiva procesos internos:

Con el tratamiento de esta perspectiva, se estableció indicadores, para medir el correcto desarrollo de las actividades internas de la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C., de modo tal

que la eficiencia, la eficacia, la calidad, la cantidad y la productividad sean estandarizados y generalizados en todas las áreas.

Uno de los logros resaltantes de esta perspectiva es que se establecieron una relación mutuamente beneficiosa con los proveedores, así como con los clientes. Con la finalidad de tener la información, el control y la adecuada relación con los socios estratégicos de SYSMART S.A.C., se estableció un feedback para la empresa.

PROCESOS INTERNOS PROVEE CLIENTES DORES SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES SERVICIOS DE TRANSPORTES SERVICIOS DE INMOBILIARIA Y CONSTRUCCIÓN SERVICIO DE CONFECCIONES SERVICIOS DE COMPRA Y VENTA LOCAL Y NACIONAL ALMACENAMIENTO DE LOS EQUIPOS, RECURSOS Y HERRAMIENTAS ADQUIRIDAS DE LOS PROVEEDORES ALMACENAMIENTO DE LOS EXPEDIENTES DE PROYECTOS EN PROCESO, PROYECTOS EJECUTADOS, ASÍ COMO LOS DOSSIER DE CALIDAD. COSTA DEL SOL

Figura N° 17: Feedback de la empresa SYSMART S.A.C.

Fuente: Elaboración Propia, basada en los datos y propósitos de los propietarios.

4.4.3.3. Perspectiva clientes:

Con el tratamiento de esta perspectiva, se estableció una cartera de clientes para la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C., de modo tal que el conocimiento de dicha cartera le permita a la empresa establecer contratos y convenios beneficiosos a largo plazo.

Se desarrolló una capacitación a los colaboradores para atender a las expectativas que el cliente tiene, así como también enfocarse a mejorar constantemente en los servicios que se le presta. La finalidad de esta concientización de los colaboradores se dirigió a generar valor en el desarrollo de las actividades y sobrepasar las expectativas de los clientes, con la finalidad de lograr una calidad, un buen desempeño y un servicio diferente, lo cual nos permitió establecer la cartera de clientes para la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C.



Figura N° 18: Cartera de clientes de la empresa SYSMART S.A.C.

Fuente: Elaboración Propia, basada en los datos y propósitos de los propietarios.

4.4.3.4. Perspectiva financiera:

Podemos ver que el control de las estrategias, los objetivos e indicadores desarrollas en la implementación nos ayudó a mejorar la situación económica de la empresa, así como sigue:

Tabla N° 02: Estado de la Situación Financiera (2015 – 2016) de la empresa SYSMART S.A.C.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2015 -2016

(En nuevo	os soles)						
	2015	2016			2015	2016	
ACTIVO	Libros	Libros		PASIVO	Libros	Libros	
ACITVO CORRIENTE				PASIVO CORRIENTE			
. Efectivo y equivalente de efectivo	698,503.00	1,204,504.00	72	. Obligaciones Financieras	623,319.00	1,480,323.00	137
. Cuentas por Cobrar comerciales	1,671,170.00	2,705,544.00	62	. Tributos, Contraprest. y aportes al	75,612.00	83,795.00	11
. Otras Cuenta Por Cobrar	-	-		sist. de pensiones y salud por pagar			
. Existencias	1,224,179.00	1,703,963.00	39	. Remuneraciones y partc. Por Pagar	1,390.00	1,910.00	37
. Gastos contratados por anticipado	3,790.00	5,946.00	57	. Cuentas Por Pagar Comerciales	620,626.00	1,220,674.00	97
. Tributos, Contraprest. y aportes al	115,186.00	172,533.00	50	. Otras Cuentas Por Pagar	27,292.00	78,782.00	189
sist. de pensiones y salud por pagar	-	<u> </u>		TOTAL PASIVO CORRIENTE	1,348,239.00	2,865,484.00	113
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	3,712,828.00	5,792,490.00	56	PASIVO NO CORRIENTE			
ACITVO NO CORRIENTE				. Obligaciones Financieras	255,102.00	274,543.00	
. Inversiones Arrendamiento Financiero	-	-					
. Inmuebles, Maquinaria y Equipo	2,123,089.00	2,241,227.00	6	. Pasivos diferidos	66,279.00	52,452.00	
. Depreciación Acumulada	1,388,808.00	1,291,868.00	-7	TOTA PASIVO NO CORRIENTE	321,381.00	326,995.00	
. Intangibles	-	-		TOTA PASIVO	1,669,620.00	3,192,479.00	91
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	734,281.00	949,359.00	29	PATRIMONIO			
				. Capital	656,516.00	656,516.00	
				. Reservas	-	-	
				. Resultados Acumulados	1,768,413.00	2,114,825.00	20
				. Resultados del ejercicio	352,560.00	778,029.00	121
_				TOTAL PATRIMONIO	2,777,489.00	3,549,370.00	28
TOTAL ACTIVO	4,447,109.00	6,741,849.00	52	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	4,447,109.00	6,741,849.00	52

Fuente: Informe contable de la empresa (revisión documental).

Tabla N° 03: Estados de Resultados de la empresa SYSMART S.A.C.

ESTADO DE RESULTADOS 2015 - 2016

	2015	2016	
	LIBROS	LIBROS	
VENTAS NETAS	31,081,168.00	40,094,707.00	29
Dtos concedidos	-		
(-) COSTO DE VENTAS	28,852,248.00	37,219,400.00	29
UTILIDAD BRUTA	2,228,920.00	2,875,307.00	29
MAS Y/O MENOS:			
(-) GASTOS DE VENTAS	854,047.00	871,323.00	2
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	751,805.00	774,575.00	3
(+) OTROS INGRESOS DE GESTIÓN	1,165.00	4,777.00	310
(-) OTROS GASTOS	-	-	
UTILIDAD OPERATIVA	624,233.00	1,234,186.00	98
MAS Y/O MENOS:			
(+) Otros ingresos Activos venta	-	-	
(+) INGRESOS FINANCIEROS	1,034.00	1,964.00	90
(-) GASTOS FINANCIEROS	107,062.00	144,791.00	35
RESULTADOS DEL EJERCICIO ANTES IMPTOS.	518,205.00	1,091,359.00	111
(-) IMPUESTO A LA RENTA	165,645	313,330.00	89
RESULTADOS DEL EJERCICIO	352,560.00	778,029.00	121

Fuente: Informe contable de la empresa (revisión documental).

Gráfico 01: Comportamiento financiero del periodo 2016 en relación al periodo 2015 de la empresa SYSMART SAC.

VALOR ALCANZADO	778029
VALOR OBJETIVO	850000
% VALOR ALCANZADO A REPRESENTAR EN LA AGUJA	92%
% VALOR OBJETIVO A REPRESENTAR EN MAX. DE ESCALA	142%



Fuente: Informe contable de la empresa (resultado de la implementación del Balanced Scorecard).

Este resultado nos muestra claramente lo beneficiosos que fue la implementación del sistema en la empresa en el periodo de análisis.

4.4.3.5. Matriz estratégica:

Cuadro N° 07: Matriz Estratégica de la empresa SYSMART S.A.C.

Matriz Estratégica de: SYSMART SAC

va	OBJE	TIVOS		INDICADORES / INICIATIVAS	
Pers-pectiva	Títul o	⇒	Resp.	TITULO	Resp.
Financiera	R1. Mejorar la		N. PUCLLAS	F1.a Rentabilidad sobre Activos (ROA)	N.P.
Finan	rentabilidad		11.1002510	F1.b Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	N.P.
Cliente	C1. Incrementar la	R1	A. MUÑOZ	C1.a Grado de satisfaccion del cliente.	A.M.
ĊĬ	cartera de clientes	17.1	71. MOVOE	C1.b Desarrollar e Implementar Marketing estrategico en redes sociales.	A.M.
Interna	l1. Implementar un	C1, R1	N. PUCLLAS	l1.a Disminuir los tiempos en el proceso.	N.P.
Inte	Sistema de Gestión de la Calidad	01, 101		l1.b Establecer estandares de calidad en el proceso.	N.P.
dizaje	A1. Mejorar las competencias de los	I1 C1 D1		A1.a Desarrollar charlas de capacitacion.	A.M.
Aprendizaje	colliperentias de los colaboradores en el uso de las Tics.		A. MOYOZ	A1.b Disminuir el costo de horas hombre	A.M.

Fuente: Elaboración propia (basados en el propósitos de los directivos).

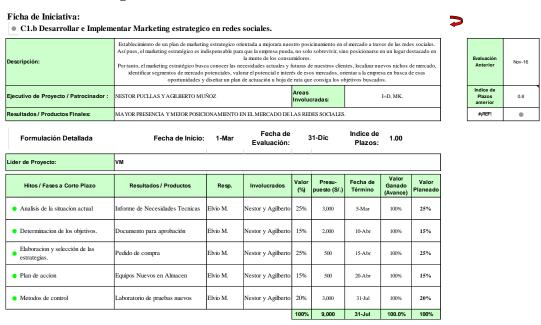
4.4.3.6. Fichas de iniciativas:

Cuadro N° 08: Ficha de iniciativa (establecer estándares de calidad en el proceso) del Balanced Scorecard.

Descripción:		Con la implementacion del ISO 9001 desarrollaremos un conjunto estandares que nos permitiran el control del uso de los diferentes recursos en el desarrollo de lo servicios que brindamos.								
Ejecutivo de Proyecto / Patrocinador :	NESTOR PUCLLAS			Areas Involu	cradas:		I+D		Indice de Plazos anterior	0.
Resultados / Productos Finales:	ESTANDARES DE CALIDAD ESTAE	BLECIDOS EN	CADA PROCESO	DE DE	SARROLLO D	E LOS SERVIO	CIOS.		#¡REF!	
Formulación Detallada	Fecha de Inicio:	2-Ene	Fecha de Evaluación:	3	1-May	Indice de Plazos:	1.00			
Líder de Proyecto:	NESTOR PUCLLAS									
Hitos / Fases a Corto Plazo	Resultados / Productos	Resp.	Involucrados	Valor (%)	Presu- puesto (S/.)	Fecha de Término	Valor Ganado (Avance)	Valor Planeado		
Identificar los diferentes procesos en el desarrollo del proyecto.	Informe de Necesidades Tecnicas	N. PUCLLAS	A. MUÑOZ	15%		10-Ene	100%	15%		
Establecer el costo del proyecto.	Documento para aprobación	N. PUCLLAS	A. MUÑOZ	20%	5,000	15-Ene	100%	20%		
Identificar los tiempos costo y la calidad.	Pedido de compra	N. PUCLLAS	A. MUÑOZ	20%		16-Ene	100%	20%		
Establecer estandares en el desarrollo del los servicios.	Equipos Nuevos en Almacen	N. PUCLLAS	A. MUÑOZ	20%	3,000	1-Feb	100%	20%		
 Evaluar los estandares sugeridos. 	Laboratorio de pruebas nuevos	N. PUCLLAS	A. MUÑOZ	25%	1,000	31-May	100%	25%		
				100%	9.000	31-May	100.0%	100%		

Fuente: Balanced Scorecard implementado.

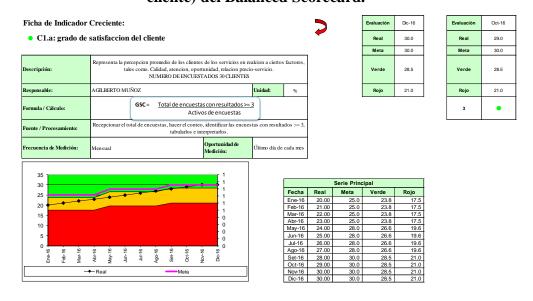
Cuadro N° 09: Ficha de iniciativa (desarrollar e implementar marketing estratégico en las redes sociales) del Balanced Scorecard.



Fuente: Balanced Scorecard implementado.

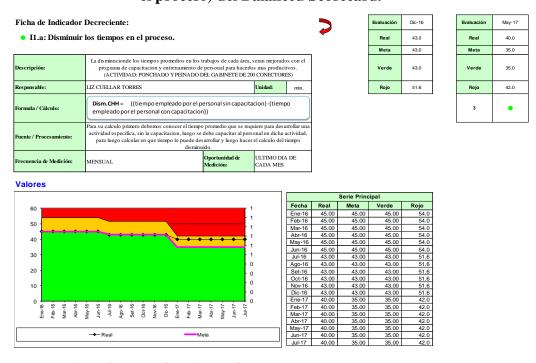
4.4.3.7. Fichas de indicadores:

Cuadro N° 10: Ficha de indicador creciente (grado de satisfacción del cliente) del Balanced Scorecard.



Fuente: Balanced Scorecard implementado.

Cuadro N° 11: Ficha de iniciativa decreciente (disminuir los tiempos en el proceso) del Balanced Scorecard.



Fuente: Balanced Scorecard implementado.

4.5. Resultados de la influencia del balanced scorecard en la gestión estratégica de SYSMART SAC.:

4.5.1. Muestra en estudio:

Cuadro N° 12: Muestra de la empresa SYSMART S.A.C, tomada como referencia.

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	EDAD	GENERO
1	ALANYA MEZA, MANUEL	INGENIERO ELECTRICO	36	М
2	ALVARADO HUAMAN, FELIX	INGENIERO AMBIENTAL	30	М
3	BERAUN ROJAS, ARTURO	INGENIERO MECANICO	42	М
4	CARBAJAL ALVAREZ, ABEL	INGENIERO CIVIL	34	М
5	DE LA CRUZ CHUQUILLANQUI, JACQUELIN IRENE	ASISTENTA SOCIAL	28	F
6	DUEÑAS LINARES, ALBERTO	JEFE DE OBRAS	54	М
7	ESPINOZA SOTO, EDGAR	AUXILIAR DESEGURIDAD	28	М
8	ESPINOZA VARILLAS, ADLER	JEFE DE OBRAS	34	М
9	FRANCIA MENDOZA, HEBER	GERENTE DE OBRA	45	М
10	HINOSTROZA QUINTANA, BRENER	CONTADOR	38	М
11	JULCA LEON, NOEMI JULIA	RESIDENTA DE SEGURIDAD	45	F
12	LOPEZ PALACIOS, GERMAN	OPERADOR DE SISTEMAS	38	М
13	MARTINEZ SALCEDO, RUBEN	JEFE DEL AREA COMERCIAL	25	М
14	MARTINEZ INGA, ALAN	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	39	М
15	MARTINEZ INGA, ELVIO JESUS	GERENTE GENERAL	41	М
16	MARTINEZ MACHA, ROLAND DEL MAR	GERENTE SSOMA	29	М
17	MARTINEZ MACHA, CARLOS	GERENTE DE LOGISTICA	28	М
18	MATOS ACUÑA, JOSE ANTONIO	JEFE DEL AREA DE CONSTRUCTORA	32	М
19	MAURICIO CALERO, CARLOS FRANCISCO	JEFE DEL AREA DE TRANSPORTES	36	М
20	OSORIO OLIVAS, HELMO EDWIN	GERENTE DE MARKETING	33	М
21	PACAYA GOMEZ, RONALD ALEX	GERENTE DE TIC	40	М
22	PACHECO CRISOSTOMO, VIRGILIO ABDIEL	INSPECTOR DE SEGURIDAD	23	М
23	RAMOS MICHE, CIRILO JEREMIAS	JEFE DEL AREA DE TELECOMUNICACIONES	37	М
24	RAMOS PARIONA, RAUL FERNANDO	GERENTE DE PROYECTOS	47	М
25	SOTO MARTINEZ, MIGUEL ANGEL	GERENTE DE OPERACIONES	56	М

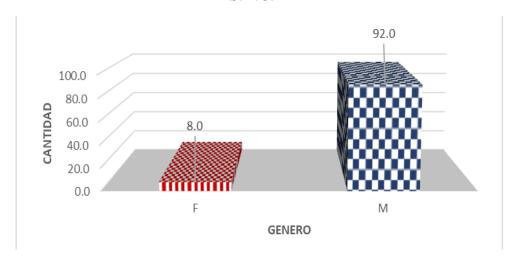
Fuente: Elaboración basada en los datos encontrados en la Gerencia de Recursos Humanos.

Tabla N° 04: Género de los colaboradores de la empresa SYSMART S.A.C.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	F	2	8.0	8.0	8.0
Válido	M	23	92.0	92.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 02: Género de los colaboradores de la empresa SYSMART S.A.C.



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

En el Gráfico N° 02, vemos los resultados de las encuestas acerca de la empresa SYSMART S.AC. Donde se evidencia que el género masculino es de un 92%, mientras el género de femenino es de un 8%, por lo tanto, sacamos una conclusión que el género masculino de colaboradores tiene un predominio en la empresa SYSMART S.A.C.

4.5.2. Resultados descriptivos de la variable balanced scorecard:

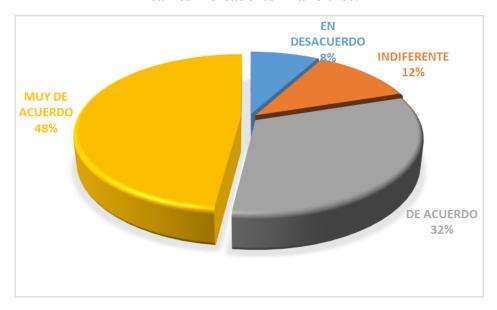
A. Dimensión perspectiva financiera:

Tabla N° 05: El Balanced Scorecard nos permite conocer en tiempo real los indicadores financieros.

ESC	ALA DE MEDICION	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	EN DESACUERDO	2	8.0	8.0	8.0
	INDIFERENTE	3	12.0	12.0	20.0
Válido	DE ACUERDO	8	32.0	32.0	52.0
	MUY DE ACUERDO	12	48.0	48.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Fuente: Resultado del SPSS 24.

Gráfico N° 03: El Balanced Scorecard nos permite conocer en tiempo real los indicadores financieros.



Fuente: Resultado del SPSS 24.

Interpretación:

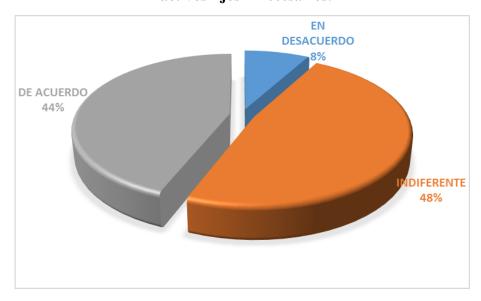
Con relación a las respuestas de cada persona encuestada, se aprecia en el Gráfico N° 03, la mayor cantidad de encuestados, para ser más exactos el 48%, están muy acuerdo que el Balanced Scorecard nos permite conocer en tiempo real los indicadores financieros, en segundo lugar se ubica con un 32% el grupo de encuestados que están de acuerdo y con un 8% en desacuerdo, esto nos indica que en su mayoría están muy de acuerdos por las funciones directas a las actividades, organización y controles internos de la empresa SYSMART S.A.C.

Tabla N° 06: El Balanced Scorecard ayudo a identificar los gastos en activos fijos innecesarios.

ESCAL	A DE MEDICION	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	EN DESACUERDO	2	8.0	8.0	8.0
Válido	INDIFERENTE	12	48.0	48.0	56.0
valido	DE ACUERDO	11	44.0	44.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Fuente: Resultado del SPSS 24.

Gráfico N° 04: El Balanced Scorecard ayudo a identificar los gastos en activos fijos innecesarios.



Fuente: Resultado del SPSS 24.

Interpretación:

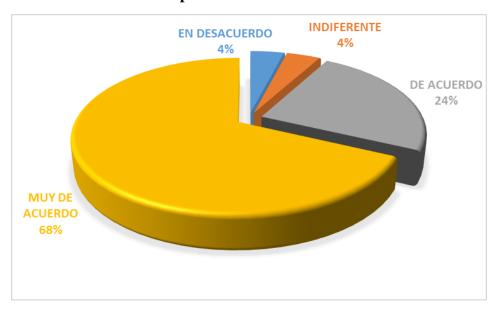
En el Gráfico N° 04, observamos que el 48% de población de la empresa SYSMART S.A.C. son indiferentes a que el Balanced Scorecard ayudo a identificar los gastos en activos fijos innecesarios, seguidamente observamos un 44% que están de acuerdo y un 8% en desacuerdo; por lo tanto, sacamos una conclusión que el máximo grupo de colaboradores son indiferentes a la interrogante porque aún desconocen los beneficios del Balanced Scorecard.

 $\label{eq:nonlinear} \begin{tabular}{ll} Tabla N° 07: El Balanced Scorecard nos permite tomar decisiones \\ adecuadas para incrementar las utilidades. \\ \end{tabular}$

ESCAL	A DE MEDICION	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	EN DESACUERDO	1	4.0	4.0	4.0
	INDIFERENTE	1	4.0	4.0	8.0
Válido	DE ACUERDO	6	24.0	24.0	32.0
	MUY DE ACUERDO	17	68.0	68.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Fuente: Resultado del SPSS 24.

Gráfico N° 05: El Balanced Scorecard nos permite tomar decisiones adecuadas para incrementar las utilidades.



Interpretación:

En el Gráfico N° 05, nos indica que en su gran mayoría están con 68% muy de acuerdo que el Balanced Scorecard nos permite tomar decisiones adecuadas para incrementar las utilidades, seguidamente observamos un 24% que están de acuerdo y un 4% en desacuerdo, esto nos indica que el máximo resultado del porcentaje de los colaboradores está muy de acuerdo con el sistema y la nueva filosofía de la organización.

Tabla N° 08: El Balanced Scorecard desarrolla índices adecuados para conocer la rentabilidad.

ESCAL	A DE MEDICION	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	EN DESACUERDO	1	4.0	4.0	4.0
	INDIFERENTE	5	20.0	20.0	24.0
Válido	DE ACUERDO	10	40.0	40.0	64.0
	MUY DE ACUERDO	9	36.0	36.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Gráfico N° 06: El Balanced Scorecard desarrolla índices adecuados para conocer la rentabilidad.



Interpretación:

En el Gráfico N° 06, los hallazgos indican un alto porcentaje de 40% que están de acuerdo, el 36% están muy de acuerdo, el 20% es indiferente y el 4% está en desacuerdo. En conclusión, mencionamos que los resultados con mayor porcentaje están de acuerdo con los índices que arroja el sistema de Balanced Scorecard.

B. Dimensión perspectiva cliente:

Tabla N° 9: El Balanced Scorecard nos permite conocer el posicionamiento de la marca.

ESCAL	A DE MEDICION	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	EN DESACUERDO	1	4.0	4.0	4.0
	INDIFERENTE	9	36.0	36.0	40.0
Válido	DE ACUERDO	14	56.0	56.0	96.0
	MUY DE ACUERDO	1	4.0	4.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Gráfico N° 4.7: El Balanced Scorecard nos permite conocer el posicionamiento de la marca.



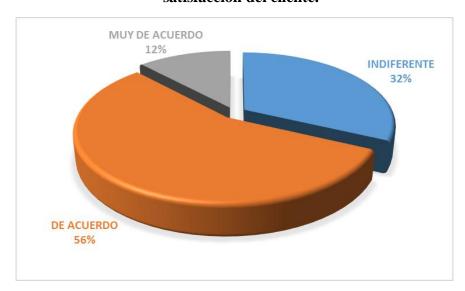
Interpretación:

Del 100% de los encuestados de nuestra investigación, vemos en el Gráfico N° 07, que el 56% están de acuerdo con el Balanced Scorecard que permite conocer el posicionamiento de la marca en el mercado, mientras que un 36% Se sienten indiferentes y un 4% representa la respuesta de muy de acuerdo y en desacuerdo respectivamente. Por lo que llegamos a la conclusión, que la mayoría de los colaboradores están de acuerdo con que el sistema del Balanced Scorecard les permite conocer el lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores respecto el resto de sus competidores.

Tabla N° 10: El Balanced Scorecard nos brinda un indicador de satisfacción del cliente.

ESCAL	A DE MEDICION	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	INDIFERENTE	8	32.0	32.0	32.0
Válido	DE ACUERDO	14	56.0	56.0	88.0
valiuu	MUY DE ACUERDO	3	12.0	12.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Gráfico N° 08: El Balanced Scorecard nos brinda un indicador de satisfacción del cliente.



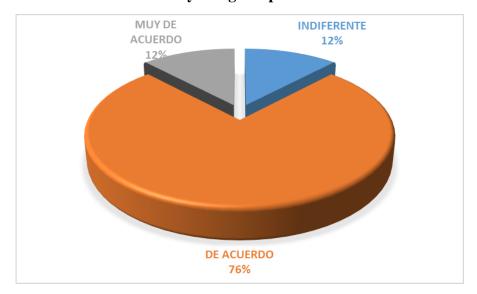
Interpretación:

Como resultado de nuestra investigación, en el Gráfico N° 08, observamos que el 56% de los encuestados se muestran de acuerdo con que el Balance Scorecard que nos brinda un indicador de satisfacción del cliente, seguido observamos un 32% que son indiferentes y un 12% muy de cuerdo; en conclusión el resultado con mayor porcentaje referente a la interrogante se encuentran de acuerdo, lo cual indica que este tipo de indicador nos ayuda a determinar el grado de fidelización satisfacción del cliente.

Tabla N° 11: El Balanced Scorecard nos muestra claramente nuestra cartera de clientes y el ingreso por cada uno de ellos.

ESCALA DE MEDICION		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	INDIFERENTE	3	12.0	12.0	12.0
Válido	DE ACUERDO	19	76.0	76.0	88.0
valiuu	MUY DE ACUERDO	3	12.0	12.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Gráfico N° 09: El Balanced Scorecard nos muestra claramente nuestra cartera de clientes y el ingreso por cada uno de ellos.



Interpretación:

Dentro del desarrollo de nuestra investigación encontramos en el Gráfico N° 09, que el 76% de los colaboradores encuestados están de acuerdo con que el sistema Balanced Scorecard nos muestra claramente nuestra cartera de clientes y el ingreso por cada uno de ellos, así mismo, encontramos un 12% muy de acuerdo y 12% que son indiferentes. Para concluir diremos que el resultado con mayor porcentaje es la población que están de acuerdo, esto nos indica claramente que con el sistema que utiliza la empresa, nos permite tenerlos bien ubicados a nuestros clientes.

Tabla N° 12: Con el Balanced Scorecard se identificó claramente a los clientes.

ESCAL	.A DE MEDICION	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	INDIFERENTE	4	16.0	16.0	16.0
Válido	DE ACUERDO	19	76.0	76.0	92.0
valiuu	MUY DE ACUERDO	2	8.0	8.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Gráfico N° 10: Con el Balanced Scorecard se identificó claramente a los clientes.



Interpretación:

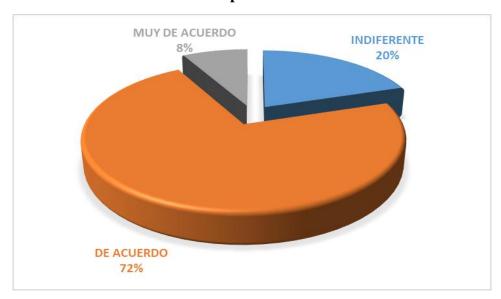
En el estudio realizado encontramos en el Gráfico N° 10, que el 76% muestra que están de acuerdo con que el sistema Balanced Scorecard nos ayuda a identificar a los clientes de la empresa, el 16% muestran su indiferencia y el 8% se encentran muy de acuerdo a la interrogante. Por lo tanto, diremos que el resultado logrado, se hace referencia a la eficacia que se realiza con el sistema Balanced Scorecard en la empresa.

C. Dimensión perspectiva procesos internos:

Tabla N° 13: El Balanced Scorecard ayuda a disminuir el tiempo en el análisis de los datos para la toma de decisiones.

ESCAL	ESCALA DE MEDICION		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	INDIFERENTE	5	20.0	20.0	20.0
Válido	DE ACUERDO	18	72.0	72.0	92.0
valiuu	MUY DE ACUERDO	2	8.0	8.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Gráfico N° 11: El Balanced Scorecard ayuda a disminuir el tiempo en el análisis de los datos para la toma de decisiones.



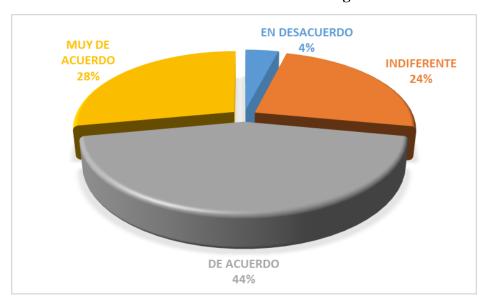
Interpretación:

En el Gráfico N° 11, vemos que, el 72% de lo población encuestada está de acuerdo con que el Balance Scorecard ayuda a disminuir el tiempo en el análisis de los datos para la toma de decisiones, por otro lado, también vemos que el 20% son indiferentes y el 8% están muy de acuerdo. El resultado nos dice que el Balanced Scorecard nos ayuda a conseguir los objetivos de la empresa, desarrollando las tareas típicas de la dirección, transmitir información y tomar decisiones de la empresa.

Tabla N° 14: Todo el personal de la empresa tiene conocimiento del Balanced Scorecard como sistema de gestión.

ESCAL	A DE MEDICION	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	EN DESACUERDO	1	4.0	4.0	4.0
	INDIFERENTE	6	24.0	24.0	28.0
Válido	DE ACUERDO	11	44.0	44.0	72.0
	MUY DE ACUERDO	7	28.0	28.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Gráfico N° 12: Todo el personal de la empresa tiene conocimiento del Balanced Scorecard como sistema de gestión.



Interpretación:

Como resultado de nuestro trabajo de investigación, en el Gráfico N° 12, encontramos que el 44% de los encuestados que están de acuerdo que todo el personal de la empresa tiene conocimiento del Balanced Scorecard como sistema de gestión, seguidamente el 28% muy de acuerdo, asimismo el 24 % son indiferentes y un 4% en desacuerdo. Por lo que, llegamos a una conclusión que el personal en su mayoría, nos indica que tiene conocimiento del sistema que se ejecuta en la empresa, pero también hay una muestra que no la conoce.

Tabla N° 15: El Balanced Scorecard es un sistema continuo, que ayuda a mejorar la dirección de la empresa

ESCAL	A DE MEDICION	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
EN DESACU	EN DESACUERDO	1	4.0	4.0	4.0
	INDIFERENTE	3	12.0	12.0	16.0
Válido	DE ACUERDO	19	76.0	76.0	92.0
	MUY DE ACUERDO	2	8.0	8.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Gráfico N° 13: El Balanced Scorecard es un sistema continuo, que ayuda a mejorar la dirección de la empresa



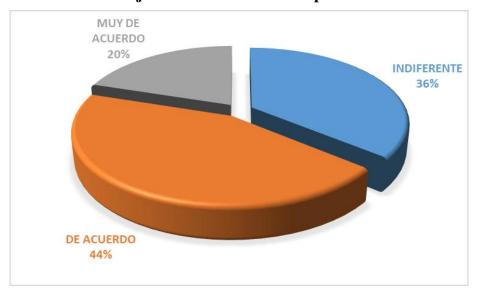
Interpretación:

En el estudio realizado encontramos en el Gráfico N° 13, que el 76% están de acuerdo que el Balanced Scorecard es un sistema continuo, que ayuda a mejorar la dirección de la empresa, el 12% muestra su indiferencia, el 8% está muy deacuerdo y el 4% se encuentran en desacuerdo a la interrogante. Por lo tanto, diremos que el resultado logrado, se hace referencia a la eficiencia que se realiza con el sistema Balanced Scorecard, combinando los recursos humanos y técnicos para conseguir los objetivos de la empresa.

Tabla N° 16: Con la implementación del Balanced Scorecard se ha mejorado el rendimiento del personal.

ESCAL	ESCALA DE MEDICION		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	INDIFERENTE	9	36.0	36.0	36.0
Válido	DE ACUERDO	11	44.0	44.0	80.0
valido	MUY DE ACUERDO	5	20.0	20.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Gráfico N° 14: Con la implementación del Balanced Scorecard se ha mejorado el rendimiento del personal.



Interpretación:

En el Gráfico N°14, observamos que el 44% de los encuestados se muestran de acuerdo con que la implementación del Balance Scorecard donde ha mejorado el rendimiento del personal, seguido observamos un 36% que son indiferentes y un 20% muy de cuerdo; así mismo sacamos una conclusión que el resultado con mayor porcentaje referente al interrogante en mención es de un 44% de acuerdo, lo cual indica que este tipo de sistema nos ayuda a determinar el grado de desarrollo del personal y beneficio para la empresa.

D. Dimensión perspectiva aprendizaje:

Tabla N° 17: El Balanced Scorecard ha definido las medidas de rendimiento adecuadas para evitar gastar tiempo.

ESCAL	A DE MEDICION	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	DE ACUERDO	21	84.0	84.0	84.0
Válido	MUY DE ACUERDO	4	16.0	16.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Gráfico N° 15: El Balanced Scorecard ha definido las medidas de rendimiento adecuadas para evitar gastar tiempo.



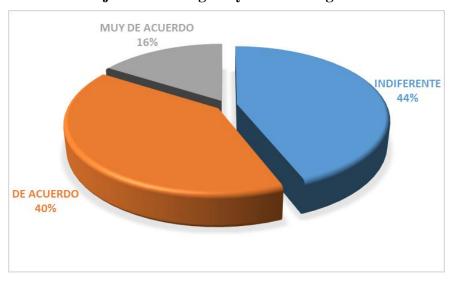
Interpretación:

Según los resultados alcanzados con la encuesta realizada, encontramos en el Gráfico N° 15, que el 84% están de acuerdo que el Balanced Scorecard ha definido las medidas de rendimiento adecuadas para evitar gastar tiempo, pero también podemos observar que el 16 % de la población se encuentran muy de acuerdo. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje referente a que el Balanced Scorecard responde a la productividad en la empresa, y todos muestran su aceptación.

TABLA N° 18: El Balanced Scorecard hizo que todos conozcan los objetivos estratégicos y como conseguirlos.

ESCAL	A DE MEDICION	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	INDIFERENTE	11	44.0	44.0	44.0
Válido	DE ACUERDO	10	40.0	40.0	84.0
valido	MUY DE ACUERDO	4	16.0	16.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Gráfico N° 16: El Balanced Scorecard hizo que todos conozcan los objetivos estratégicos y como conseguirlos.



Interpretación:

Como resultado del estudio vemos que del 100% de los encuestados, en el Gráfico N° 16, el 44% que se muestran indiferentes con que el Balanced Scorecard hizo que todos conozcan los objetivos estratégicos y como conseguirlos, seguido de un 40 % que se encuentran de acuerdo y el 16% se encuentran muy de acuerdo. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje es indiferente con el sistema, lo cual nos indica que la organización debería mejorar la comunicación para que todos tengan conocimiento del sistema de gestión.

Tabla N° 19: El Balanced Scorecard integro todos los sistemas de información de la empresa.

ESCAL	A DE MEDICION	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	EN DESACUERDO	1	4.0	4.0	4.0
Válido	DE ACUERDO	21	84.0	84.0	88.0
valido	MUY DE ACUERDO	3	12.0	12.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Gráfico N° 17: El Balanced Scorecard integró todos los sistemas de información de la empresa.



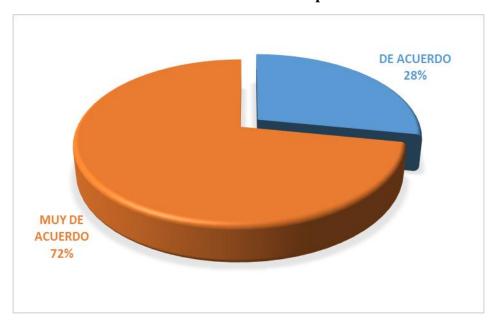
Interpretación:

En el Gráfico N° 17 se puede observar que el 84% de los encuestados están de acuerdo que el Balanced Scorecard integró todos los sistemas de información de la empresa, pero también encontramos un 12 % que se encuentran muy de acuerdo y un 4 % que se encuentran totalmente en desacuerdo. En conclusión, podemos decir que en la empresa SYSMART SAC el Balanced Scorecard integró todas las áreas y los sistemas que forman parte de ella.

Tabla N° 20: El Balanced Scorecard se adaptó a las necesidades y circunstancias de la empresa.

ESCAL	ESCALA DE MEDICION		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	DE ACUERDO	7	28.0	28.0	28.0
Válido	MUY DE ACUERDO	18	72.0	72.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Gráfico N° 18: El Balanced Scorecard se adaptó a las necesidades y circunstancias de la empresa.



Interpretación:

En el Gráfico N° 18, se puede observar que el 72% están muy de acuerdo en que el Balanced Scorecard se adaptó a las necesidades y circunstancias de la empresa y un 28% están de acuerdo. Esto nos indica que la población en su mayoría se encuentra muy de acuerdo con el Balanced Scorecard, pero, se debe concientizar al personal con una filosofía de mejora continua.

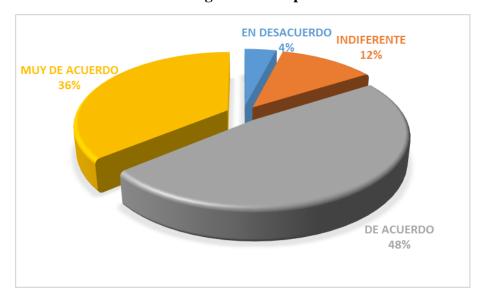
4.5.3. Resultados descriptivos de la variable gestión estratégica:

A. Dimensión de planificación:

Tabla N° 21: Los directivos de la empresa dan a conocer el lineamiento estratégico de la empresa.

ESCALA DE MEDICION		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	EN DESACUERDO	1	4.0	4.0	4.0
	INDIFERENTE	3	12.0	12.0	16.0
Válido	DE ACUERDO	12	48.0	48.0	64.0
	MUY DE ACUERDO	9	36.0	36.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Gráfico N° 19: Los directivos de la empresa dan a conocer el lineamiento estratégico de la empresa.



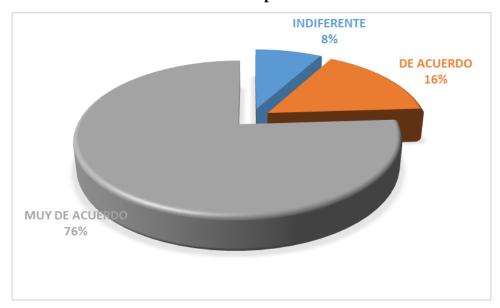
Interpretación:

En el Gráfico N° 19 se puede observar que el 48 % están de acuerdo que los directivos de la empresa dan a conocer el lineamiento estratégico de la empresa, el 36% están muy de acuerdo, asimismo encontramos una población que conforma el 12% que están totalmente indiferentes y un 4% en desacuerdo. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje referente al compromiso es de acuerdo, con las prácticas generalmente establecidas, el conjunto de fines, misión, valores, visión, políticas, objetivos, metas y estrategias de la empresa.

Tabla N° 22: Los responsables de cada área de trabajo reconocen las metas más importantes.

ESCALA DE MEDICION		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	INDIFERENTE	2	8.0	8.0	8.0
Válido	DE ACUERDO	4	16.0	16.0	24.0
valido	MUY DE ACUERDO	19	76.0	76.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Gráfico N° 20: Los responsables de cada área de trabajo reconocen las metas más importantes.



Interpretación:

En el Gráfico N° 20, vemos que del 100% de los colaboradores de la empresa SYSMART S.A.C, el 76% están muy de acuerdo con los responsables de cada área de trabajo, seguido del 16% que se encuentran totalmente de acuerdo y el 8% que muestran su indiferencia. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje esta de muy acuerdo con los responsables de cada área.

Tabla N° 23: Las prioridades de la gestión estratégica reflejan los objetivos de todas las áreas de la empresa

ESCALA DE MEDICION		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	EN DESACUERDO	1	4.0	4.0	4.0
	INDIFERENTE	2	8.0	8.0	12.0
Válido	DE ACUERDO	10	40.0	40.0	52.0
	MUY DE ACUERDO	12	48.0	48.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Gráfico N° 21: Las prioridades de la gestión estratégica reflejan los objetivos de todas las áreas de la empresa



Interpretación:

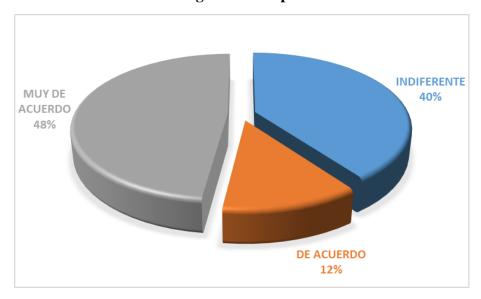
Los resultados de las encuestas nos muestran en el Gráfico N° 21, que el 48% de los encuestados están muy de acuerdo con que las prioridades de la gestión estratégica reflejan los objetivos de todas las áreas de la empresa, seguido del 40% que están de acuerdo, el 8% de los encuestados son indiferentes, y el 4% se encuentran en desacuerdo. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje referente a la interrogante se encuentra muy deacuerdo.

B. Dimensión de control:

Tabla N° 24: La gestión estratégica fomenta el reconocimiento y la imagen de la empresa

ESCAL	ESCALA DE MEDICION		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	INDIFERENTE	10	40.0	40.0	40.0
Válido	DE ACUERDO	3	12.0	12.0	52.0
valiuu	MUY DE ACUERDO	12	48.0	48.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Gráfico N° 22: La gestión estratégica fomenta el reconocimiento y la imagen de la empresa.



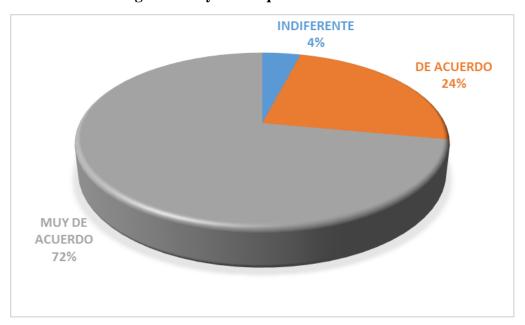
Interpretación:

Como resultado de nuestra investigación en el Gráfico N° 22, se puede observar que el 48% de los encuestados están muy de acuerdo con que la gestión estratégica fomenta el reconocimiento y la imagen de la empresa, pero existe una población del 40 % que se encuentran indiferente y un 12% de acuerdo. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje referente a la gestión estratégica fomenta el reconocimiento y la imagen de la empresa, están muy de acuerdo.

Tabla N° 25: La gestión estratégica incremento las responsabilidades y genero mayor enfoque en el servicio.

ESCAL	ESCALA DE MEDICION		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	INDIFERENTE	1	4.0	4.0	4.0
Válido	DE ACUERDO	6	24.0	24.0	28.0
valido	MUY DE ACUERDO	18	72.0	72.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Gráfico N° 23: La gestión estratégica incrementó las responsabilidades y generó mayor enfoque en el servicio.



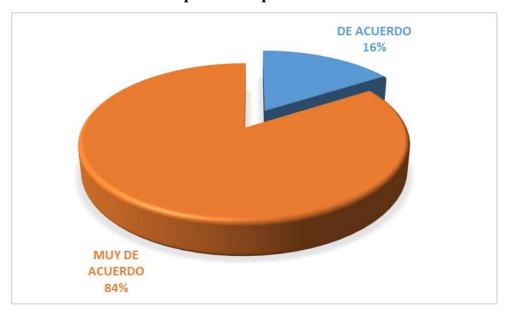
Interpretación:

Nuestra investigación en el Gráfico N° 23, nos muestra que el 72 % de los encuestados están muy de acuerdo con la gestión estratégica incrementó las responsabilidades y generó mayor enfoque en el servicio, seguido de un 24 % que están de acuerdo y un 4% que son indiferentes. Por lo tanto, en relación a la interrogante ¿la gestión estratégica incrementó las responsabilidades y generó mayor enfoque en el servicio? los directivos de la Empresa de Servicios Múltiples e Inversiones SYSMART SAC, se encuentran muy deacuerdo.

Tabla N° 26: El planeamiento y control de los indicadores es conocido por todo el personal.

ESCAL	ESCALA DE MEDICION		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	DE ACUERDO	4	16.0	16.0	16.0
Válido	MUY DE ACUERDO	21	84.0	84.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Gráfico N° 24: El planeamiento y control de los indicadores es conocido por todo el personal.



Interpretación:

Con resultado del estudio vemos que del 100% de los encuestados, en el Gráfico N° 24, el 84% se muestran muy de acuerdo con que el planeamiento y control de los indicadores en conocido por todo el personal, seguido de un 16% que se encuentran totalmente de acuerdo. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje es, muy de acuerdo, lo que indica, que la organización tiene un buen plan de trabajo.

4.6. PRUEBA DE HIPÓTESIS:

4.6.1. Hipótesis estadística:

H₁: El diseño y la implementación del Balanced Scorecard influye significativamente en la gestión estratégica de la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C.

H₀: El diseño y la implementación del Balanced Scorecard no influye significativamente en la gestión estratégica de la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C.

- **4.6.2. NIVEL DE SIGNIFICANCIA:** Nivel de significancia ($\alpha = 0.05$).
- **4.6.3. ESTADÍGRAFO DE PRUEBA:** Para hallar la relación entre la variable, utilizamos la prueba no paramétrica Rho de Spearman.

Tabla N° 27: Tabla cruzada entre el Balanced Scorecard y la Gestión Estratégica.

			BALANCED SCORECARD	GESTIÓN ESTRATÉGICA
	DALANCED	Coeficiente de correlación	1,000	,538**
	BALANCED SCORECARD	Sig. (bilateral)		0,000
Rho de	OCCITECAILD	N	25	25
Spearman	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Coeficiente de correlación	,538**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
	2011011201011	N	25	25

Fuente: Resultado del SPSS 24.

Ante ello la contratación de la hipótesis muestra que existe relación entre las dos variables de estudio y la influencia significativa, se puede confirmar con los resultados de la influencia del Balanced Scorecard en la gestión estratégica de la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C., donde aproximadamente el 90% de los directivos están de acuerdo con el uso del sistema.

4.7. DISCUSIÓN DE RESULTADOS:

a. Según el desarrollo del diagnóstico de la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C., encontramos como debilidades: (la inexistencia de una marca que lo posiciones en el mercado de las telecomunicaciones; una infraestructura reducida que no cumple con los estándares para el tipo de servicio que brinda; la falta de un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional y la falta de programas de motivación de personal), como oportunidades (el crecimiento del mercado de telecomunicaciones; ineficiente soporte logístico de la competencia directa; Pocas instituciones tienen buenos hábitos de la gestión de a información y la amplia gama de proveedores de marcas reconocidas), como fortalezas (los profesionales con que cuenta; colaboradores competentes; servicios de calidad y al buena relación con los proveedores), de igual manera encontramos que como amenazas (la competencia desleal que existe en todo mercado; ingreso de empresas extranjeras con mejores tecnologías; alianzas entre los competidores y los cambios normativos), estos indicadores hacen que la empresa tenga mayores necesidades para desarrollarse.

- b. Para darle un direccionamiento estratégico a la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C. y poder implementar el Balanced Scorecard, consideramos que el norte que persigue la visión, tiene como propósito establecer un medio para desarrollar un control eficiente de las actividades que se desarrollan en el entorno de la empresa (actividades internas y actividades externas), por ello se buscamos ser la primera opción en el mercado nacional, reconocidos por: La calidad de nuestros productos y servicios, el Staff de primer nivel conformado por profesionales capaces de generar seguridad, confianza y credibilidad, el compromiso con el desarrollo social, el Modelo de gestión y el cuidado del medio ambiente.
- c. Con el tratamiento de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se pretendió tener un cambio adecuado de los activos tangibles e intangibles de la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C., de modo tal que podamos mejorar los resultados a mediano plazo. El principal recurso donde se prestó atención dentro de esta perspectiva es el talento humano (se

desarrolló una capacitación a los colaboradores en su totalidad, mostrándoles los beneficios de trabajar bajo índices de desempeño), porque somos conscientes que este es el eje central, que nos generará el cambio y el posicionamiento a largo plazo.

- d. Con el tratamiento de la perspectiva procesos internos, se estableció indicadores, para medir el correcto desarrollo de las actividades internas de la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C., de modo tal que la eficiencia, la eficacia, la calidad, la cantidad y la productividad sean estandarizados y generalizados en todas las áreas. Uno de los logros resaltantes de esta perspectiva es que se establecieron una relación mutuamente beneficiosa con los proveedores, así como con los clientes. Con la finalidad de tener la información, el control y la adecuada relación con los socios estratégicos de SYSMART S.A.C., se estableció un feedback para la empresa
- e. Con el tratamiento de la perspectiva clientes, se estableció una cartera de clientes para la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C., de modo tal que el conocimiento de dicha cartera le permita a la empresa establecer contratos y convenios beneficiosos a largo plazo. Se desarrolló una capacitación a los colaboradores para atender a las expectativas que el cliente tiene, así como también enfocarse a mejorar constantemente en los servicios que se le presta. La finalidad de esta concientización de los colaboradores se dirigió a generar valor en el desarrollo de las actividades y sobrepasar las expectativas de los clientes, con la finalidad de lograr una calidad, un buen desempeño y un servicio diferente, lo cual nos permitió establecer la cartera de clientes para la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C.

- f. Con el tratamiento de la perspectiva financiera, se pudo ver que en relación al periodo 2015 el 2016 se obtuvo un crecimiento considerable en la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C. y de acuerdo a lo planificado como resultado de la implementación de Balanced Scorecard se logró un 92% de lo programando, colocando a la empresa en el área verde del velocímetro.
- g. Otro de los hallazgos es que en el Gráfico N° 05, nos indica que en su gran mayoría están con 68% muy de acuerdo que el Balanced Scorecard nos permite tomar decisiones adecuadas para incrementar las utilidades, seguidamente observamos un 24% que están de acuerdo y un 4% en desacuerdo, esto nos indica que el máximo resultado del porcentaje de los colaboradores está muy de acuerdo con el sistema y la nueva filosofía de la organización.
- h. Contrastando la hipótesis vemos que existe relación entre las dos variables de estudio y la influencia significativa, y se puede confirmar con los resultados de la influencia del Balanced Scorecard en la gestión estratégica de la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C., donde aproximadamente el 90% de los directivos están de acuerdo con el uso del sistema.

CONCLUSIONES

- La implementación del Balanced Scorecard le ha permitido a la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVESRIONES SYSMART S.A.C. establecer un conjunto de indicadores, que le ayudan a hacer un seguimiento eficiente del comportamiento de la empresa en cada una de las perspectivas.
- Los índices de control que nos brinda esta herramienta nos ayuda a direccionar estratégicamente a las organizaciones, estableciendo metas y objetivos especificas en cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard. Cada indicador nos brinda una información clara del comportamiento de la empresa en el sector respectivo.
- Así mismo dejamos claro que la Administración Estratégica se orienta a desarrollar estrategias, partiendo de diagnóstico actual de la empresa, con la finalidad de lograr mayor efectividad en los objetivos estratégicos de la organización.
- Con el desarrollo y la aplicación del Balanced Scorecard se contrasta la Administración Estratégica por medio de la perspectiva financiera, la perspectiva clientes, a perspectiva procesos internos y la perspectiva aprendizaje y crecimiento, en cuyos parámetros se establecen objetivos estratégicos, mestas, indicadores y estrategias, para un buen monitoreo de la empresa.

RECOMENDACIONES

- A los directivos de la empresa SYSMART SAC., tomar en cuenta los resultados de la presente investigación, formulando estrategias de intervención para prevenir y establecer objetivos estratégicos duraderos en el largo plazo.
- Elaborar y desarrollar programas de concientización de los colaboradores para identificar las necesidades, desarrollar objetivos estratégicos, crear indicadores y desarrollar estrategias para cada área de trabajo, con el propósito de establecer un mejor control del desempeño organizacional.
- Potenciar la formación de habilidades del talento humano capacitándolos constantemente, para lograr mejores resultados en el control de la productividad de los mismos.
- Darle más importancia al lineamiento estratégico y a los indicadores de desempeño,
 porque de esta forma tendrán el control del comportamiento de la organización y de las áreas que lo conforman.
- También recomendamos establecer una visión realista, bien definida, ya que este factor es el eje fundamental para el desarrollo de la misión y el compromiso organizacional que regirá a la empresa en el tiempo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bazán, J. (2016). Administración Estratégica. Enfoque en la Generación de Valor. Perú: Macro.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Colombia: Pearson.
- Ccanto, G. (2010). Metodología de la investigación científica en Educación: Proyecto de investigación. Huancayo, Perú: Editorial Visión Peruana.
- Choque, R. (2016). Planeamiento Estratégico. Utilizando el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). Perú: Editorial Macro.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Decimocuarta Edición-México: Editorial Pearson.
- Dess, G., Lumpkin, G. y Eisner, A. (2011). *Administración estratégica. Textos y casos*.

 México: editorial: McGraw Hill Educación.
- Francés, A. (2006). Estrategia y Planes para la Empresa. México: Editorial Pearson.
- Gallardo, J. (2012). Administración Estratégica de la Visión a la Ejecución. México: Alfaomega.
- Giraldo Ocampo, J. (2013). *Blog personal*. Medellín, Colombia. Notas de Cursos. Recuperado de https://juliangiraldo.wordpress.com/.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. (6 ed.). México: McGraw Gill.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). Mapas estratégicos, como convertir los activos intangibles en resultados tangibles. España: Editorial, Vigor S.A.
- Luna, A. (2014). Administración Estratégica. Primera Edición. México: Editorial Patria.
- Martínez, D. y Martínez, A. (2007). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral. España: Ediciones Díaz de Santos.

- Martínez, J. (2007). Metodologías Avanzadas para la Planificación y Mejora. Planificación Estratégica, BSC/autoevaluación EFQM/ Seis Sigma / ... Un Sencillo Enfoque Integrado para las Pymes (con sentido común). Madrid: Díaz de Santos.
- Munch, L. (2008). Planeación Estratégica. Segunda Edición. México: Editorial
- Torres, Z. (2014). Administración Estratégica. Primera Edición. México: Editorial Patria.
- Valderrama, S. (2015). Pasos para elaborar proyectos de investigación científica.

 Cualitativa, Cuantitativa y Mixta. Perú: Editorial San Marcos.
- Villajuana, C. (2015). *Estratejiendo. Plan estratégico y Balanced Scorecard*. Lima Perú: Universidad Esan.
- Palomino, J. Peña, J. Zevallos, G. Orizano, L. (2015). *Metodología de la Investigación*. Perú: Editorial San Marcos.

REFERENCIAS HEMEROGRÁFICAS

- Aparicio V. (2016) en su tesis titulado *Balanced Scorecard y competitividad en el sector* gráfico, el caso: Corporación Gráfica Huascaran, 2013 2014. (tesis de maestría) desarrollado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado. Lima Perú.
- Cortez, L. y Zelada G. (2016) en su tesis titulado *Aplicación del balanced Scorecard para* mejorar la gestión operativa de la empresa Full Music, año 2015. (tesis de pregrado) desarrollado en la Universidad Privada Antenor Orrego, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Administración. Trujillo Perú.
- Del Águila, L. (2014) en su tesis titulado *Análisis y mejora de procesos de una empresa* consultora en base a la implementación de ISO 9001:2008 y Balanced Scorecard. (tesis de pregrado) desarrollado en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- Gonzales, C. (2012) en su tesis titulada Diseño del cuadro de mando integral para el Restaurante Rincón de Don Lomo e implementación de los indicadores de gestión en un software de gestión. (tesis de pregrado) desarrollada en la Universidad Austral de Chile, Puerto Montt, Chile
- Grajales, J. y Maldonado, L. (2015) en su tesis titulado *Diseño del Balanced Scorecard* (BSC) para la empresa Laminados JAB S.A.S. (tesis de pregrado) desarrollado en la Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Logroño, J. (2015) en su tesis titulado Estructuración de un Mecanismo que Viabilice la Aplicación de Balanced Scorecard en la Empresa "Prime Injection" ubicado en la Ciudad de Guayaquil. (tesis de pregrado) desarrollado en la Universidad Internacional del Ecuador, facultad de Ingeniería Automotriz, Guayaquil, Ecuador.

- Mendoza, J (2015) en su tesis titulado *Aplicación de Balanced Scorecard en el proceso de gestión de la empresa Procesos Textiles E.I.R.L.* (tesis de maestría) desarrollado en la Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú.
- Piscoya, J. (2016) en su tesis titulado Aplicación del cuadro de mando integral en la gestión administrativa del departamento de ingeniería y mantenimiento de una Institución Financiera Estatal. (tesis de maestría) desarrollado en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú
- Romero, E. (2015) en su tesis titulado *Balanced Scorecard aplicado al área de Procurement*de APM Terminals Inland Services. (tesis de pregrado) desarrollado en la

 Universidad Nacional Agraria La Molina. Lima, Perú.
- Ruiz, K y Zafra, C (2014) en su tesis titulado *Diseño de Cuadro Integral y Metodología de Implementación para el Proceso de producción en Distrango Química S.A.* (tesis de pregrado) desarrollado en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, Bogotá, Colombia.
- Solórzano, A. (2014) en su tesis titulado *Propuesta de implementación del Balanced*Scoredcard (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. (tesis de pregrado) desarrollado en la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador, Cuenca, Ecuador.

ANEXOS

ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROB	LEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODOLOGIA
		OBJETIVO GENERAL • Determinar, de qué manera el diseño y la	HIPÓTESIS GENERAL • El diseño y la implementación del Balanced Scorecard influve	(X) BALANCED	PERSPECTIVA FINACIERA	Rentabilidad.	MÉTODO GENERAL:
BALANCE SCORECA	D RD, influye en stratégica de la DE	implementación del BALANCED SCORECARD, influye en la gestión estratégica de la	significativamente en la gestión estratégica de la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSINES SYSMART S.A.C.	SCORECARD	PERSPECTIVA CLIENTE	Posicionamiento en el mercado. Mejorar la satisfacción del cliente. Mejorar el rendimiento.	Método Científico MÉTODO ESPECIFICO: Método Deductivo Método Descriptivo Método Estadístico
MÚLTIPLI INVERSIO SYSMART	NES S.A.C.?	EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C.			PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Alianzas estrategicas. Programas de capacitación del personal. Productividad del colaborador.	Método Explicativo TIPO DE INVESTIGACIÓN: Aplicada NIVEL DE INVESTIGACIÓN:
	ÍFICOS la gestión	OBJETIVOS ESPECÍFICOS • Diagnosticar, cómo es	HIPÓTESIS ESPECIFICAS • La gestión general de la		PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y DESARROLLO		Correlacional y explicativo DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN: Pre experimental
estratégica EMPRES A SERVICIO MÚLTIPLE INVERSIO SYSMART	S ES E NES	la gestión estratégica de la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C.	EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C., es mecanizada e ineficiente. • Los factores que ocasionan la gestión deficiente en la	(Y) GESTIÓN ESTRATÉGICA	PLANIFICACION	Decisiones sobre los objetivos. Definición de planes a alcanzar. Programación de actividades. Estandares para medir el	POBLACIÓN: 65 colaboradores MUESTRA: 25 directivos TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS: Observacion no estructurada, Entrevista a profundidad, Revisión bibliográfica y La encuesta.
que ocasion ineficiente EMPRES A SERVICIO MÚLTIPLE INVERSIO SYSMART	S ES E NES	los factores que ocasionan la gestión ineficiente en la EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C.	EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES E INVERSIONES SYSMART S.A.C., son: la gerencia diaria insuficientemente diferenciada de los objetivos futuristas, la misión y valores poco concretos, la visión y estrategias vagas, la carencia de data relevante y la ausencia de seguimiento periódico.		CONTROL	desempeño. • Estandares de calidad. • Estandares de cantidad.	TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS: SPSS y el EXCELL.

ANEXO 02: CONSIDERACIONES ETICAS

Las reglas de conducta son fijadas con el único propósito de establecer los mínimos niveles de conducta aceptables que son obligatorios y de estricto cumplimiento. Consciente de ello me comprometo en mantener una conducta ética en el desarrollo de la presente investigación, respetando las normas de la universidad, el reglamento de grados y títulos, así como los principios del código de ética de mi profesión, respetando los siguientes principios:

- 1. Integridad
- 2. Objetividad
- 3. Responsabilidad
- 4. Confidencialidad
- 5. Observaciones de las disposiciones normativas
- 6. Competencia y actualización profesional
- 7. Difusión y colaboración
- 8. Respeto entre colegas

ANEXO 03: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL BALANCED SCORECARD CON LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA SYSMART SAC.

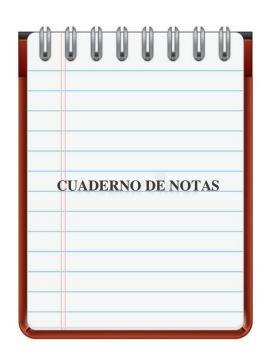
CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL BALANCED SCORECARD

<u>Instrucciones:</u> A continuación, se presentan varias interrogantes, le solicitamos que frente a ellas exprese su opinión personal considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas, marcando con una (X) la cual mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.

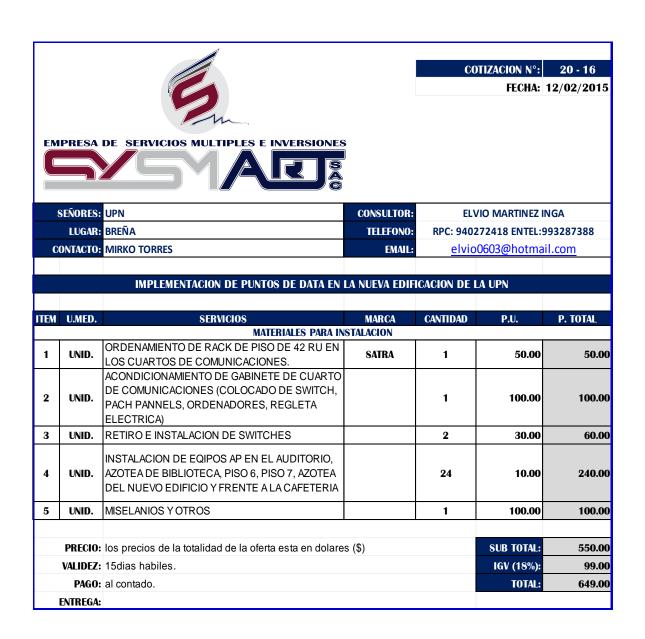
		1	2	3	4	5				
N°		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de Acuerdo	1	ECCAI		
N°			III LAVI	Ь				ESCA	LAS	
1	El Balanced Scor	-		-						
2	El Balanced Scor	ecard ayudo a	identificar los	gastos en activ	os fijos innece	sarios.				
3	El Balanced Scor utilidades.	-								
4	El Balanced Scor	ecard desarroll	a índices adec	uados para con	ocer la rentabi	lidad.				
5	El Balanced Scor	-		-						
6	El Balanced Scor	ecard nos brino	la un indicado	r de satisfacció	n del cliente.					
7	El Balanced Scor por cada uno de e	ellos.			-	el ingreso				
8	Con el Balanced									
9	El Balanced Scor toma de decisione	es.		•		•				
10	Todo el personal sistema de gestió	n.								
11	El Balanced Scor empresa	ecard es un sis	tema continuo	, que ayuda a n	nejorar la direc	cción de la				
12	Con la implemen personal.	tación del Bala	nced Scorecar	d se ha mejora	do el rendimie	nto del				
13	El Balanced Scor gastar tiempo.	ecard ha defini	do las medidas	s de rendimien	to adecuadas p	oara evitar				
14	El Balanced Scor conseguirlos.	ecard hizo que	todos conozca	n los objetivos	s estratégicos y	como				
15	El Balanced Scor	recard integro to	odos los sisten	nas de informa	ción de la emp	resa.				
16	El Balanced Scor	ecard se adapto	ó a las necesida	ades y circunst	ancias de la en	npresa.				
17	Los directivos de	la empresa da	n a conocer el	lineamiento es	tratégico de la	empresa.				
18	Los responsables	de cada área d	e trabajo recor	ocen las metas	s más importar	ntes.				
19	Las prioridades d empresa	C	0 0	J						
20	La gestión estraté	_			_					
21	La gestión estraté servicio.				•					
22	El planeamiento	y control de los	indicadores e	s conocido por	todo el persor	nal.				

GUÍA DE OBSERVACIÓN

nene como proposito recabar la informaci DE SERVICIOS MULTIPLES E INVERSIO esta tiene con la gestión estratégica	
NOMBRE DEL OBSERVADOR	
ÁREA DE DE TRABAJO	
DIRECCIÓN (
JORNADA FECHA	HORA
OBSERVACION	COMENTARIO



ANEXO 04: PROYECTOS QUE REALIZAMOS





sub - total

25950.00

FECHA: 12/15/2015



ANIBAL MARTINEZ INGA SEÑORES: FAC. DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION CONSULTOR: LUGAR: HUANCAYO TELEFONO: 985909082 RPM: *908017 sysmart@outlook.com.pe CONTACTO: LIC. LEONCIO RAMON RODRIGUEZ EMAIL:

		SERVICIO DE EMISION DESENTRALIZADA DE PASAPORTES ELECTRONICOS						
ITEM	U.MED.	SERVICIOS	MARCA	CANTIDAD	P.U.	P. TOTAL		
	C.MED.	SISTEMA ELECTRICO	MAITEA	CATTIDAD	1.0.	T. TOTAL		
1	UNID.	cambio de reactores para flourescentes de 36W	PHILLIPS	22	3.00	66.00		
2	UNID.	cambio de tubos de floiurescentes de 36W	PHILLIPS	25	20.00	500.00		
3	UNID.	cambio de tomacorriente doble, con espiga a tierra.	BTICINO	31	15.00	465.00		
4	UNID.	cambio de tubos de floiurescentes circular de22W	PHILLIPS	4	25.00	100.00		
5	UNID.	instalacion y suministro de canaletas de 40 x 16 mas accesorios	DIXON	132	15.00	1980.00		
6	UNID.	instalacion y suministro de canaletas de 70 G 2 para piso	DIXON	9	45.00	405.00		
7	UNID.	suministro e instalacion de tapa ciega rectangular	NACIONAL	2	10.00	20.00		
8	UNID.	cambio de caja rectangular, incluye resane y pintado.	NACIONAL	1	9.00	9.00		
9	UNID.	mantenimieno de luminarias (Limpieza y ajustes)	SYSMART	110	20.00	2200.00		
10	UNID.	suministros e instalaciones de tablero electrico de 8 polos.	NACIONAL	3	250.00	750.00		
11	UNID.	instalacion de interruptor diferencial de 25A.	SHNEIDER	3	70.00	210.00		
		MULTIMEDIA						
12	UNID.	reubicacion de mando de ecram	SYSMART	9	25.00	225.00		
13	UNID.	limpieza de Ecram	SYSMART	9	15.00	135.00		
14	metro	suministro de instalacionde cable para ecram	SYSMART	60	15.00	900.00		
15	UNID.	instalacion de salida para comunicación (tapa pesada)	SYSMART	9	15.00	135.00		
16	UNID.	instalacion de base para parlantes	SYSMART	45	15.00	675.00		
17	UNID.	montaje de proyector interactivo 585WI	SYSMART	3	450.00	1350.00		
18	UNID.	rack para proyector	SYSMART	1	120.00	120.00		
19	UNID.	reubicacion de rack de proyector.	SYSMART	9	30.00	270.00		
		PUERTAS						
20	UNID.	cambio de tambor de puerta (cerradura).						
21	UNID.	cambio de bisagras de 4" para puertas.	SYSMART	18	10.00	180.00		
22	UNID.	instalacion de topes para puertas.	SYSMART	9	15.00	135.00		
23	UNID.	esquinero de aluminio x 3.6m (ANGULOS DE PVC)	SYSMART	18	35.00	630.00		
		CIVIL Y SANITARIOS						
24	UNID.	suministro e instalacion de urinarios. Marca Bamby	BAMBY	9	120.00	1080.00		
25	UNID.	modificacion de tuberias para urinario. (agua, desagûe, demolicion y resane). MAS OBRA CIVIL	NICOLL	3	400.00	1200.00		
26	UNID.	accesorios para modificacion (codos, niples, T, pegamento y tuberia).	NICOLL	3	150.00	450.00		
27	UNID.	suministro de sanitario (inodoro + tanque)	COMFORT	1	180.00	180.00		
28	UNID.	suministro e instalacion de espejo de 1.20 x 0.70m	NACIONAL	1	80.00	80.00		
29	UNID.	servicio de traslado de materiales y accesorios	SYSMART	1	200.00	200.00		
		PODIOS COMPACTOS						
30	UNID.	podios compactos en los salones	SYSMART	9	1200.00	10800.00		
31	UNID.	instalacion de los podios	SYSMART	1	500.00	500.00		

Los precios de la totalidad de la oferta se cotizan en Soles (incluye IGV)

Válidez de la oferta económica : 15 dias

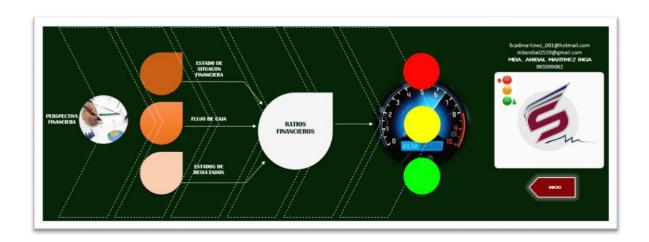
Forma de pago :50 % al iniciar y 50% al termino de trabajo

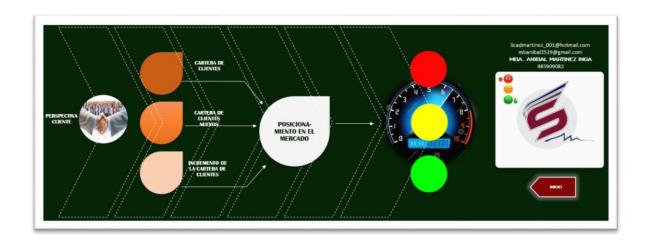
Tiempo de entrega : 18 dias.

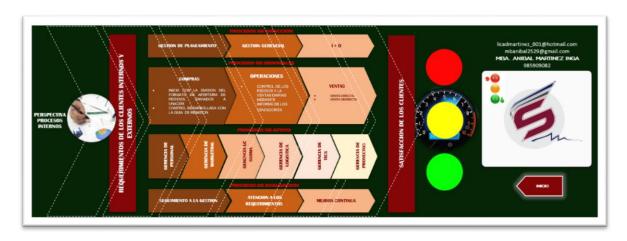
ANEXO 05: INTERFACE DEL SISTEMA

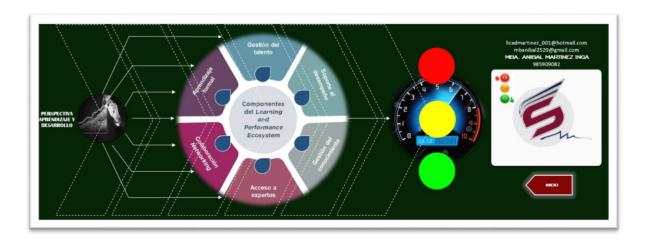


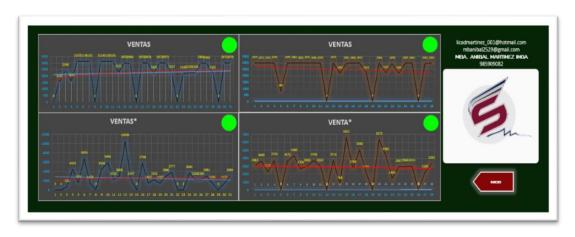


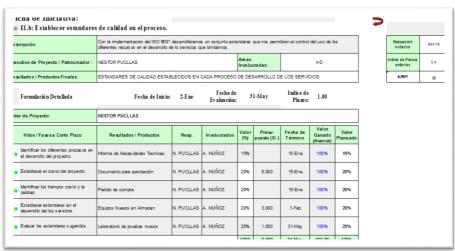


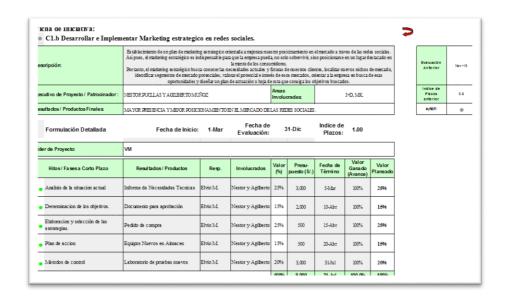


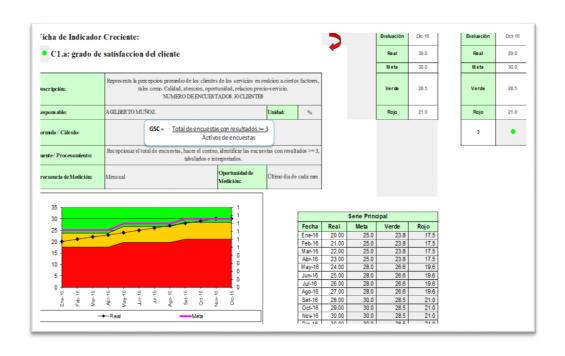


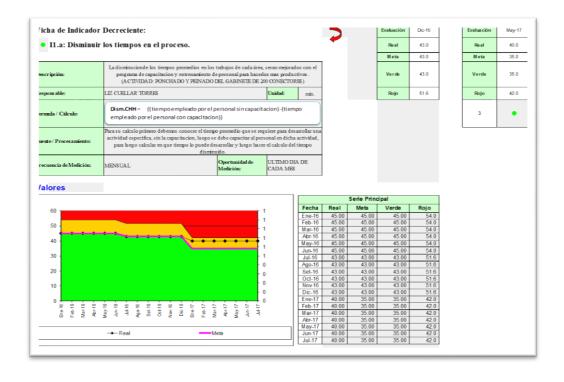












ANEXO 06: FOTOGRAFIAS







