

ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

SISTEMAS DE GESTIÓN BSC Y PERSPECTIVA
FINANCIERA DE LA EMPRESA HCP DEL
DEPARTAMENTO DE LIMA - PERÚ EN EL AÑO
2021.

Tesis para optar el grado de **MAESTRO** en:
Finanzas Corporativas

Autor:

Cristhian Wilder Sanchez Arellan

Asesor:

Doctor. Edmundo Rafael Casavilca Maldonado

Lima – Perú

2022

Resumen

Objetivo: Determinar la relación que existe entre el Sistema de Gestión BSC y la perspectiva financiera de la empresa HCP del departamento de Lima - Perú en el año 2021. **Metodología:** Tipo de estudio es aplicado, población 25 colaboradores, muestra 25 colaboradores (Técnica censal) , se utilizó un cuestionario, y se aplicó la técnica de la encuesta. El proceso de ordenamiento se realizó utilizando la estadística y para el análisis de los datos el estadístico del Rho de Spearman, y el método deductivo. **Resultados:** Se obtuvo un (Rho de 0.762) como resultado de aplicar la técnica estadística de correlación Rho de Spearman. **Conclusión:** existe una asociación positiva alta entre el Sistema de Gestión BSC y la perspectiva financiera de la empresa HCP del departamento de Lima - Perú en el año 2021.

Palabras claves

Balanced Scorecard, perspectiva financiera, sistema de gestión

Abstract

Objective: To determine the relationship that exists between the BSC Management System and the financial perspective in the HCP company of the department of Lima - Peru in the year 2021. **Methodology:** Type of study is applied, population 25 collaborators, sample 25 collaborators (Census technique), a questionnaire was drawn, and the survey technique was applied. The ordering process was carried out using statistics and for data analysis the Spearman's Rho statistic, and the deductive method. **Results:** A (Rho of 0.762) was obtained as a result of applying Spearman's Rho impression statistical technique. **Conclusion:** there is a high positive association between the BSC Management System and the financial perspective in the HCP company of the department of Lima - Peru in the year 2021.

Keywords

Balanced Scorecard, financial perspective, management system

Dedicatoria y Agradecimientos

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy.

A mis hermanas (os) por estar siempre presente, acompañándome y por el apoyo moral, que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi vida.

A todas las personas que me han apoyado y hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos

Tabla de contenidos

Carátula	i
Resumen	ii
Abstract	iii
Dedicatoria y agradecimiento.....	iv
Tabla de contenidos	v
Índice de tablas y figuras	vi
I. INTRODUCCIÓN	1
I.1. Realidad problemática	2
I.2. Pregunta de investigación	3
I.2.1. Pregunta general	3
I.2.2. Preguntas específicas	3
I.3. Objetivos de la investigación.....	3
I.3.1. Objetivo general	3
I.3.2. Objetivos específicos.....	3
I.4. Justificación de la investigación	4
I.4.1. Justificación Teórica	4
I.4.2. Justificación Práctica	4
I.4.3. Justificación Metodológica.....	4
I.5.	
de la investigación.....	4
II. MARCO TEÓRICO.....	5
II.1. Antecedentes	5
II.1.1. Antecedentes internacionales	5
II.1.2. Antecedentes nacionales	7
II.2. Conceptos.....	8
II.2.1. Variable 1 Balanced Scorecard	8
II.2.2. Variable 2 Perspectiva financiera	8
II.3. Bases Teóricas	8
II.4. Marco conceptual (terminología)	27
III. HIPÓTESIS	28

III.1.	Declaración de Hipótesis.....	28
III.1.1.	Hipótesis general.....	28
III.1.2.	Hipótesis específicas	28
III.2.	Operacionalización de variables.....	29
IV.	DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS.....	29
IV.1.	Tipo de investigación.....	29
IV.2.	Nivel de investigación	29
IV.3.	Diseño de investigación.....	29
IV.4.	Método de investigación.....	30
IV.5.	Población.....	30
IV.6.	Muestra	30
IV.7.	Unidad de estudio	30
IV.8.	Técnicas de recolección de datos.....	30
IV.8.1.	Técnica.....	30
IV.8.2.	Instrumento.....	30
IV.9.	Presentación de resultados.....	31
V.	RESULTADOS	32
VI.	DISCUSIÓN, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES	54
VI.1.	Discusión	54
VI.2.	Conclusiones.....	55
VI.3.	Recomendaciones	56
	Lista de referencias	57
	Apéndice.....	60

Índice de tablas y figuras

Tabla 1 Análisis de correlaciones V1 y V2	48
Tabla 2 Correlación entre la D1 de la V1 y V2	49
Tabla 3 Correlación entre la D2 de la V1 y V2	50
Tabla 4 Correlación entre la D3 de la V1 y V2	51
Tabla 5 Correlación entre la D4 de la V1 y V2	52
Figura 1 El BSC proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos. Sistema de gestión desde cuatro enfoques.....	9
Figura 2 Procesos de BSC.....	11
Figura 3 Sistema de gestión diferente para la implementación de la estrategia.	12
Figura 4 Impulsadores de la gestión estratégica.	13
Figura 5 Figura 5 Los principios de una organización basada en la estrategia.	14
Figura 6 Definición de las relaciones causa – efecto de la estrategia.	16
Figura 7 BSC en la cadena que describe lo que es valor y cómo se crea	20
Figura 8 Mapa estratégico representa de qué forma la empresa crea valor.....	21
Figura 9 Un tema estratégico define el proceso, los activos intangibles, las metas y laciativas necesarias para ejecutar una parte de la estrategia.	23
Figura 10 Diseño de la investigación	29
Figura 11 Representación porcentual de las respuestas.....	32
Figura 12 Representación porcentual de las respuestas.....	33
Figura 13 Representación porcentual de las respuestas.....	34
Figura 14 Representación porcentual de las respuestas.....	35
Figura 15 Representación porcentual de las respuestas.....	36
Figura 16 Representación porcentual de las respuestas.....	37
Figura 17 Representación porcentual de las respuestas.....	38
Figura 18 Representación porcentual de las respuestas.....	39
Figura 19 Representación porcentual de las respuestas.....	40
Figura 20 Representación porcentual de las respuestas.....	41
Figura 21 Representación porcentual de las respuestas.....	42
Figura 22 Representación porcentual de las respuestas.....	43
Figura 23 Representación porcentual de las respuestas.....	44
Figura 24 Representación porcentual de las respuestas.....	45

Figura 25 Representación porcentual de las respuestas.....	46
Figura 26 Representación porcentual de las respuestas.....	47

I. INTRODUCCIÓN

En un sistema global que interactúa constantemente y que se desarrolla exponencialmente con la aparición de nuevos modelos de negocios, sistemas de gestión, indicadores, estrategias. Es importante considerar adaptar sistemas o formas de medición que permitan evaluar el éxito de las organizaciones respecto al cumplimiento de sus objetivos.

El Sistema de gestión Balanced Scorecard (BSC) resalta que los indicadores financieros y no financieros forman parte de un sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización, para que puedan comprender las consecuencias financieras de sus acciones y decisiones. Respecto a la perspectiva financiera, los indicadores financieros son importantes para poder obtener un resumen de cómo se están logrando los objetivos en la organización. Generalmente sirven para observar cómo se relacionan con la rentabilidad. (Kaplan & Norton, 2016)

Esta investigación se realiza con el propósito de obtener conocimiento importante respecto a las dimensiones que corresponden al Sistema de Gestión BSC. Así mismo, tiene como objetivo determinar la relación que existe entre el Sistema de Gestión BSC y la perspectiva financiera de la empresa HCP en el departamento de Lima en el año 2021, y también puede ser de utilidad para la toma de decisiones de la administración actual.

Este trabajo está compuesto por los siguientes capítulos:

En el capítulo I se estableció el planteamiento del problema donde se formularon las preguntas de investigación, el planteamiento de los objetivos y se presenta la justificación de la investigación.

En el capítulo II se realizó el desarrollo de la teoría de la investigación, relacionado a las variables del estudio.

En el capítulo III se describió la hipótesis de investigación.

En el capítulo IV se desarrolló la definición de la metodología y el análisis.

En el capítulo V se describieron los resultados obtenidos mediante la aplicación de la metodología de investigación.

Finalmente, en el capítulo VI se mencionan las conclusiones y recomendaciones.

I.1. Realidad problemática

La empresa HCP, tiene presencia en el mercado de 10 años, prestando servicios de publicidad y marketing y la venta de productos Merchandising. Tiene como visión ser una empresa reconocida en el mercado por su calidad y cumplimiento. La misión de la empresa es ofrecer productos y servicios que cumplan con los altos estándares de calidad a través de un personal capacitado y con una alta vocación de servicio al cliente.

Conforme ha ido penetrando en el mercado, la demanda se ha incrementado y la empresa ha crecido en activos con la finalidad de poder atender a los clientes en las cantidades, dimensiones y requerimientos que exigen, mediante la gestión de la administración que se encargaba de controlar las operaciones a través de un sistema de control, sin embargo con la renuncia del gerente este sistema de gestión BSC se ha dejado de utilizar, lo que ha significado que el desempeño se vea afectado porque algunos pedidos no se han entregado a tiempo, los empleados no han sido controlados en su jornada semanal, los objetivos estratégicos no se han cumplido y reformulado en base a las nuevas condiciones externas e internas que afectan a la organización y su entorno.

La nueva administración no tiene una adecuada perspectiva financiera, porque considera que los aspectos financieros tienen una relevancia menor y que son los aspectos como la motivación y el cumplimiento de metas los factores más importantes, el problema está en que se ha reducido las utilidades habiéndose mantenido constante la demanda de clientes con un incremento promedio de 5%.

La nueva administración ha descuidado aspectos importantes como una adecuada gestión de las ratios de liquides, y de cumplimiento de obligaciones con los bancos, por lo que los intereses se han incrementado y ha afectado el historial crediticio de la empresa, lo que ha significado que se le otorgue créditos para a una mayor tasa de interés por el riesgo del incumplimiento o atraso en los pagos. Por lo que es necesario establecer si existe alguna relación entre el sistema de gestión BSC que aplica la nueva administración y tener una perspectiva más financiera.

Muchas veces algunos administradores descuidan la correcta gestión de indicadores financieros, no tienen una perspectiva financiera clara, por desconocimiento de los principales conceptos financieros o porque no saben administrar bien los sistemas de gestión BSC. Por lo que es necesario determinar la relación si es positiva o negativa y en qué aspectos se deben mejorar.

De continuar el problema se corre el riesgo de empeorar la posición financiera de la empresa, y que se limite su acceso al crédito lo que implicaría una desventaja ante una oportunidad de inversión.

I.2. Pregunta de investigación

I.2.1. Pregunta general

- ¿Cuál es la relación que existe entre el Sistema de Gestión BSC y la perspectiva financiera de la empresa HCP del departamento de Lima - Perú en el año 2021?

I.2.2. Preguntas específicas

- ¿Cuál es la relación que existe entre la Traducción de la visión y la estrategia en el BSC y la perspectiva financiera de la empresa HCP del departamento de Lima - Perú en el año 2021?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el feedback y formación estratégica en el BSC y la perspectiva financiera de la empresa HCP del departamento de Lima - Perú en el año 2021?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación y vinculación estratégica en el BSC y la perspectiva financiera de la empresa HCP del departamento de Lima - Perú en el año 2021?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la planificación y el establecimiento de objetivos en el BSC y la perspectiva financiera de la empresa HCP del departamento de Lima - Perú en el año 2021?

I.3. Objetivos de la investigación

I.3.1. Objetivo general

- Determinar la relación que existe entre el Sistema de Gestión BSC y la perspectiva financiera de la empresa HCP del departamento de Lima - Perú en el año 2021.

I.3.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación que existe entre la Traducción la visión y la estrategia en el BSC y la perspectiva financiera de la empresa HCP del departamento de Lima - Perú en el año 2021.
- Determinar la relación que existe entre el feedback y formación estratégica en el BSC y la perspectiva financiera de la empresa HCP del departamento de Lima - Perú en el año 2021.
- Determinar la relación que existe entre la comunicación y vinculación estratégica en el BSC y la perspectiva financiera de la empresa HCP del departamento de Lima - Perú en el año 2021.
- Determinar la relación que existe entre la planificación y el establecimiento de objetivos en el BSC y la perspectiva financiera de la empresa HCP del departamento de Lima - Perú en el año 2021.

I.4. Justificación de la investigación

Esta investigación es importante porque va permitir conocer la relación que existe entre el Sistema de gestión BSC y la Perspectiva financiera, con el propósito de establecer también el grado y dirección de la relación, lo cual va permitir obtener conocimiento importante respecto a las dimensiones que corresponden al Sistema de Gestión BSC, Así mismo, la importancia de llevar un adecuado control de los principales indicadores financieros. Esta investigación es importante, porque permite dar a conocer los aspectos claves de la perspectiva financiera que influyen en el logro de los resultados a largo plazo. El impacto de esta investigación es contribuir a generar mejores decisiones relacionadas a los aspectos financieros a través de un mejor sistema de control. Los beneficiarios con los resultados de esta investigación es la alta dirección de la empresa que podrán tomar conocimiento de los aspectos financieros que son más importantes y de los cuales deben tener un mejor control.

I.4.1. Justificación Teórica

Esta investigación tiene un valor teórico en la medida que contribuye a realizar una actualización del BSC considerando sus principales fundamentos y enfoques. Así mismo, se pone énfasis al uso de los indicadores financieros y no financieros de manera equilibrada.

I.4.2. Justificación Práctica

El valor práctico de esta investigación es dar a conocer la utilidad de la perspectiva financiera en los sistemas de gestión, debido a que una mala gestión financiera de las empresas influye en su sostenibilidad a largo plazo de manera negativa.

I.4.3. Justificación Metodológica

El valor metodológico, del estudio se centra en la aplicación de una encuesta para determinar si existe relación entre las variables de estudios y que se puede utilizar en otras investigaciones para aplicarlas a otras empresas.

I.5. Alcance de la investigación

El propósito de la investigación es generar conocimiento de la relación entre Sistemas de Gestión y Perspectiva financiera para apoyar la importancia de una adecuada gestión de la perspectiva financiera en función al logro de los objetivos estratégicos de la empresa. Esta investigación tiene como limitación teórica enfocarse en los sistemas de gestión que se mencionan en las normas ISO 9004:2000 (Sistema de control) por (Muñoz, 2017), Así mismo se enfoca como unidad de análisis la empresa HCP, en el año 2021. Dentro de las limitaciones del estudio, está la utilización de información financiera y estratégica de la empresa.

II. MARCO TEÓRICO

II.1. Antecedentes

II.1.1. Antecedentes internacionales

Según Yáñez (2016) en su investigación titulada *Propuesta sistema de control de gestión empresa Chilexpress*. Cuyo objetivo fue elaborar una propuesta para diseñar un sistema de control de gestión. Estudio de enfoque cualitativo y diseño descriptiva y de tipo documental. La unidad de análisis es la empresa *Chilexpress*. Se usaron como Instrumentos ficha bibliográfica. Como resultado se encontró que la empresa para mejorar su enfoque estratégica debe implementar un sistema de gestión. Que le permita alinear sus estrategias con la visión de la organización. Así mismo, es importante que se desarrolle un sistema de incentivos coherente con los objetivos estratégicos. También se debe considerar los indicadores financieros para mantener la sostenibilidad de la empresa en el mercado. También se recomienda que la empresa implemente el sistema de gestión *Balanced Scorecard* para lograr un mejor rendimiento financiero en el logro de sus objetivos estratégicos.

Según Martínez (2016) en su investigación tuvo como objetivo construir un modelo de gestión con un enfoque financiero que permita, a partir de la simulación de distintas alternativas de optimización y gestión de las NOF, la toma de decisiones por parte de la Dirección para corregir una situación de ausencia de liquidez, teniendo en cuenta el efecto de dichas alternativas sobre la solvencia, la liquidez, la rentabilidad y el valor de una empresa. Estudio de enfoque cualitativo y diseño descriptivo, con una unidad de análisis las empresas Farmacéuticas en España, que se encuentra conformada por 397 empresas. Se usaron como Instrumentos la revisión documental. Como resultado se encontró que es importante que las organizaciones implementen un modelo de gestión con un enfoque en sus necesidades futuras de liquidez. Así mismo, el modelo debe contener los Estados Financieros que permitan obtener indicadores de solvencia. Se debe tener un informe de control y seguimiento del indicador de solvencia de la organización. Es decir, diseñar un sistema de control y seguimiento que permita gestionar mejor la solvencia de la organización a largo plazo.

Según Cortez (2015) en su investigación titulada *Control de gestión con un enfoque financiero determinante en la toma de decisiones en la destilería Yaracuy C.A. ubicada en Chivacoa Estado Yaracuy*. Cuyo objetivo fue analizar cómo se va realizar el control en la organización. Estudio de enfoque cuantitativo y diseño no experimental de tipo descriptivo, con una muestra de 8 sujetos del cuerpo directivo. Se usaron como Instrumentos un cuestionario de 14 ítems. Como resultado se encontró no hay evidencia de un adecuado control de sus operaciones. También se encontró que no se han definido los indicadores claves que estén alineados a la estrategia de la organización. Finalmente, se determina que no se está logrando una adecuada gestión financiera en la organización, lo que está poniendo en riesgo la sostenibilidad de la organización. Se recomienda

que la organización integre un sistema de gestión y se definan indicadores financieros y no financieros.

Según Álvarez (2015) en su investigación titulada Sistema de control de gestión Balanced Scorecard aplicado a la empresa Comware S.A.. Cuyo objetivo fue desarrollar el Balanced Scorecard de la empresa ecuatoriana Comware S.A. para obtener un mayor control en las cuatro áreas especificadas y de esta manera brindar una herramienta de mejora a cada uno de sus procesos. Estudio de enfoque cuantitativo y diseño descriptivo, con una muestra de 141 sujetos. Se usó como instrumento el cuestionario Como conclusión se menciona que es importante que la empresa implemente un Balanced Scorecard para tener un mejor control y seguimiento de su gestión basado en los cuatro enfoques. Específicamente en el enfoque financiero debe contener indicadores como el nivel de ingresos, la rotación de activos, la relación deuda – patrimonio., el retorno de inversión, y la inversión respecto a las ventas.

Según Vizarrata (2014) en su investigación titulada *Propuesta del modelo de gestión financiera de una asociación de MYPE tipo consorcio del sector carpintería que permita mejorar la productividad a través del acceso a pedidos de gran volumen.* Cuyo objetivo fue demostrar que los modelos de gestión financiera, de procesos y bajo un esquema asociativo, las MYPE de producción de muebles podrán mejorar su competitividad y ser más productivas. Estudio de enfoque cualitativo y diseño descriptivo. Se usaron como Instrumentos la revisión documental. Como resultado se encontró que la mayoría de las MYPES tiene problemas respecto al financiamiento, porque no llevan a cabo una adecuada gestión ni monitoreo de sus finanzas a largo plazo. Muchas empresas se encuentran en el sector informal aproximadamente un 87.2%. También se ha identificado que las principales decisiones respecto al aumento de los niveles de producción o aspectos logísticos son tomadas por los dueños de la empresa, basados en su propia experiencia y con escasos conocimientos financieros. También la investigación encontró que existe una relación positiva entre la producción por pedidos y la gestión de la cobranza. Cuando se realiza una producción a pedido esta compromete al cliente y se cumple con realizar mejor la cobranza en los tiempos pactados. Por tal motivo, es importante que la empresa desarrollo un sistema que permita controlar los indicadores de producción con un enfoque en la gestión financiera de la empresa, para que se cuente con los recursos necesarias para cumplir con los requerimientos logísticos de las áreas de producción.

II.1.2. Antecedentes nacionales

Según Reategui (2019) en su investigación, se investigó para determinar la incidencia del control en los diferentes gastos que son operativos. Estudio de enfoque cuantitativo y diseño no experimental transversal y correlacional, con una muestra de 50 sujetos conformados por auxiliares, analistas, jefes de la empresa. Se usó como Instrumento el cuestionario. Si se realiza un mejor control de los procedimientos internos se mejora el desempeño administrativo respecto a la supervisión. Y por último se encontró haciendo un mayor control a la gestión de los comprobantes de pago se reducen los errores en el registro de gastos operativos.

Según Llampen (2018) en su investigación titulada Gestión financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa inversiones Aquario's SAC, Chiclayo – 2018. Estudio de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, no experimental, y diseño correlacional, con una muestra de 08 sujetos conformados por funcionarios y servidores de la empresa. Se usó como Instrumento la encuesta. Como resultado se encontró que un manejo eficiente de la gestión financiera incide en la rentabilidad y los resultados generales de la empresa.

Según Miroslava (2017) en su investigación titulada El sistema integrado de administración financiera y su relación con la gestión financiera en la oficina general de administración del ministerio de comercio exterior y turismo, 2017. Cuyo objetivo fue determinar la relación entre el sistema integrado de administración financiera con la gestión financiera en la oficina general de administración. Estudio de enfoque cuantitativo y empírico y diseño no experimental correlacional, con una muestra de 50 sujetos trabajadores de la institución. Se usó como instrumento el cuestionario aplicando la escala de Likert. Como resultado se encontró que existe de una correlación directa, alta y significativa entre el Sistema integrado de administración financiera y la gestión financiera, con un coeficiente de Pearson $r = 0.71$.

Según Burgos & Suarez (2016) en su investigación tuvo como objetivo evaluar los efectos de un sistema de control en los resultados financieros de la organización. Estudio de enfoque cuantitativo y diseño cuasi- experimental. La muestra estuvo conformada por el personal del área de Contabilidad de la empresa (10 personas). La unidad de análisis fue el sistema contable de la empresa. También se realizó un análisis a la documentación financiera y contable de la empresa. Se usaron como Instrumentos la guía de observación, la guía de cuestionario y la hoja de registro de datos. Así mismo se utilizaron indicadores financieros y el análisis vertical y horizontal en la evaluación de la salud financiera de la empresa. Como resultado se encontró que la empresa tiene deficiencias en su sistema de evaluación del personal, control de efectivo, gestión de ventas y cuantas, por cobrar y pagar, y la gestión de compras. Los elementos para una adecuada gestión financiera de la empresa son: El ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, las políticas de control de efectivo, ventas y gestión de

cuentas, los flujos de efectivo. Así mismo, el sistema de control interno para la gestión financiera de la empresa, fue positiva, principalmente debido a una mejora en la gestión de las cuentas de la empresa.

Según Rojas & Requena (2014) en su investigación titulada Sistema de control interno para la gestión financiera – contable de las ONG de la región Junín. Cuyo objetivo fue describir la manera cómo el sistema de control interno mejora la gestión financiera-contable de las ONG de la Región Junín. Estudio de enfoque cuantitativo y diseño descriptivo, la unidad de análisis son las ONG de Junín. Se utilizó como muestra a 30 sujetos representantes de una ONG en Junín, entre los cuales hay contadores públicos, técnicos en contabilidad, personal administrativo de la ONG's. Se usaron como Instrumentos la guía de revisión documental. Como conclusión se menciona que el sistema de control es un factor clave porque permite tener una mejor gestión de las transacciones, una mejor confiabilidad de los reportes financieros y una mejor gestión de los recursos. Por lo que se recomienda implementar un sistema de gestión para lograr mejores resultados y un equilibrio financiero.

II.2. Conceptos

II.2.1. Variable 1 Balanced Scorecard

El balanced scorecard es un sistema de gestión que sirve para poder controlar la estrategia de la empresa. (Kaplan & Norton, 1996)

II.2.2. Variable 2 Perspectiva financiera

Es un conjunto de indicadores financieros para poder tener un resumen de cómo se está logrando la rentabilidad de la empresa. (Kaplan & Norton, 2016)

II.3. Bases Teóricas

El Balanced Scorecard BSC y sus principales conceptos

El BSC, según sus creadores Kaplan & Norton (1996) complementa los indicadores financieros con indicadores de actuación futura (no financieros). Los objetivos e indicadores deben derivar de la visión y estrategias de la organización. Para ello, es necesario visualizar la forma de actuar de las organizaciones desde cuatro enfoques. (Figura 1)

El BSC resalta que los indicadores financieros y no financieros forman parte de un sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización, para que puedan comprender las consecuencias financieras de sus acciones y decisiones. (Kaplan & Norton, 2016)

También proporciona un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de la organización, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Esto a través de las cuatro perspectivas: (Kaplan & Norton, 1996)

Figura 1

El BSC proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos. Sistema de gestión desde cuatro enfoques.



Fuente: (Kaplan & Norton, 1996) Libro: *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.*

Los principales conceptos y dimensiones relacionados al Balanced Scorecard, para cada una de sus enfoques.

Enfoque financiero.

Los indicadores financieros son importantes para poder tener un resumen de cómo se están logrando los objetivos. Generalmente se relacionan con la rentabilidad. (Kaplan & Norton, 1996, 2016)

Enfoque en el cliente.

Son los indicadores que identifican y miden segmentos de clientes y mercados, se busca resultados positivos en la satisfacción de los clientes, retención de clientes, adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y la cuota de mercado. (Kaplan & Norton, 1996, 2016)

Enfoque en el proceso interno.

En este enfoque se busca identificar los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelentes. Entre estos procesos críticos se busca entregar propuestas de valor que atraigan y retengan los clientes, satisfacer expectativas de excelentes rendimientos financieros para los accionistas. (Kaplan & Norton, 1996, 2016)

Enfoque en la formación y crecimiento

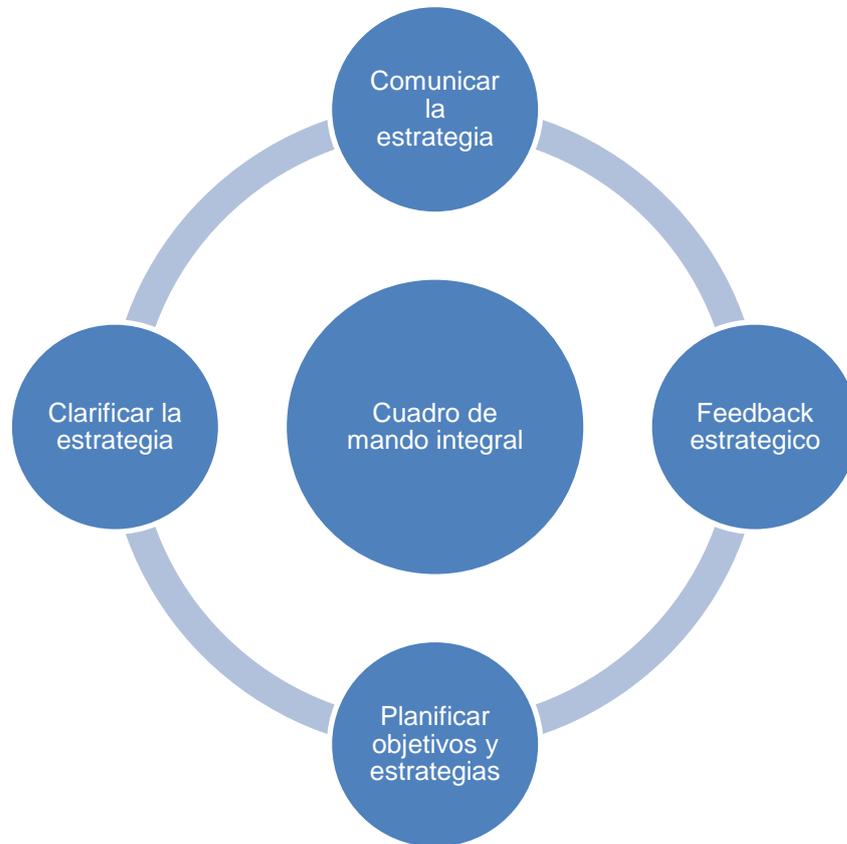
En este enfoque se busca identificar la infraestructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, este enfoque tiene como principales fuentes a las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Busca identificar las inversiones que se tienen que hacer en recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. Tiene como objetivo identificar las medidas basadas en satisfacción, retención, entrenamiento, y habilidades de los empleados. (Kaplan & Norton, 1996, 2016)

Finalmente, el BSC traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de enfoques, que incluye indicadores de los resultados esperados, así como de los procesos que impulsan los resultados deseados para el futuro de la organización. Con énfasis en informar a los empleados de toda la organización. (Kaplan & Norton, 1996)

El BSC es más que un simple sistema de control, es un sistema de gestión estratégica, que realiza los siguientes procesos: (figura 2 y 3).

Figura 2

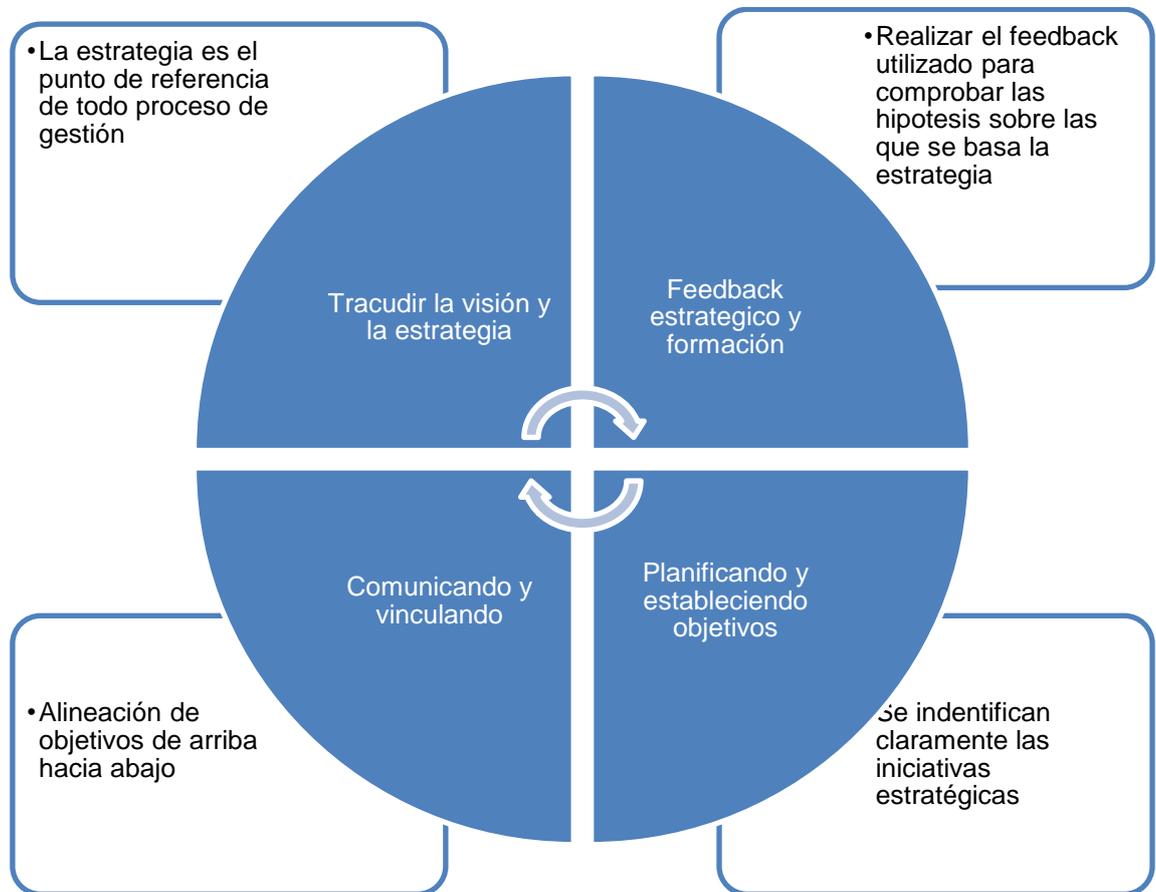
Procesos de BSC



Fuente: (Kaplan & Norton, 1996) Del Libro *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*.

Figura 3

Sistema de gestión diferente para la implementación de la estrategia.

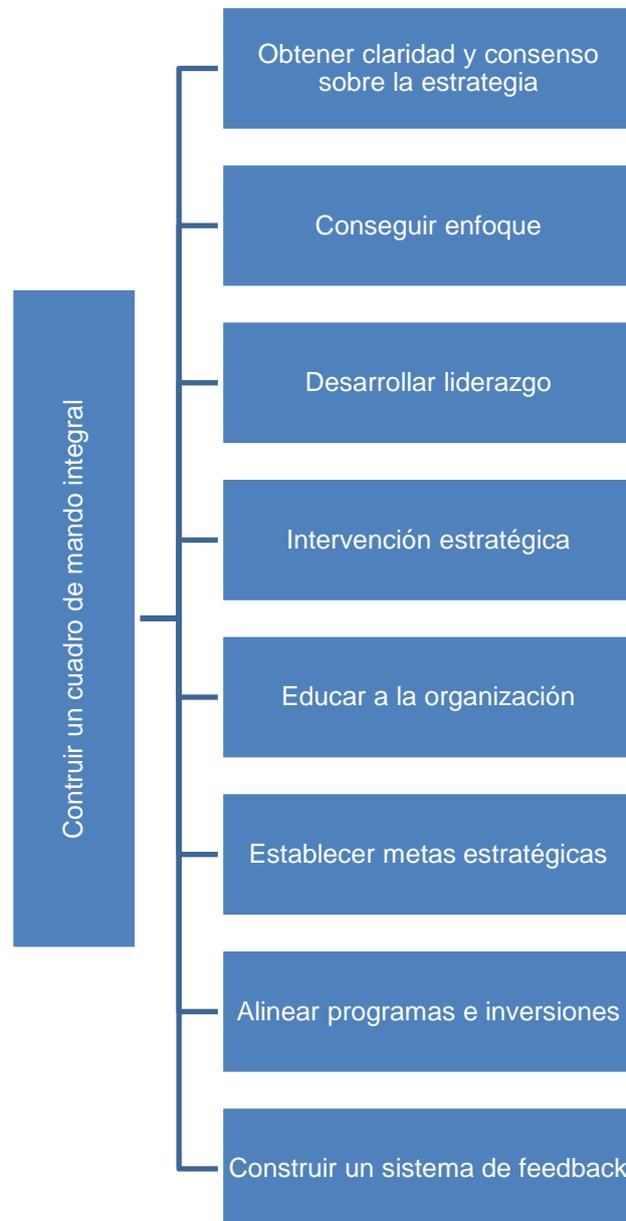


Fuente: (Kaplan & Norton, 1996) Libro: The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action.

Las empresas utilizan el BSC para impulsar partes del proceso de gestión. (Figura 4)

Figura 4

Impulsadores de la gestión estratégica.



Fuente: (Kaplan & Norton, 1996) Libro: *The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action*.

El modelo teórico del BSC aplicado a la organización enfocada en la estrategia.

Las empresas luchan en el nuevo ambiente de los negocios. Por lo tanto, es importante que diseñen y comprendan bien sus estrategias. El BSC permite enfocar y alinear a la organización, equipos

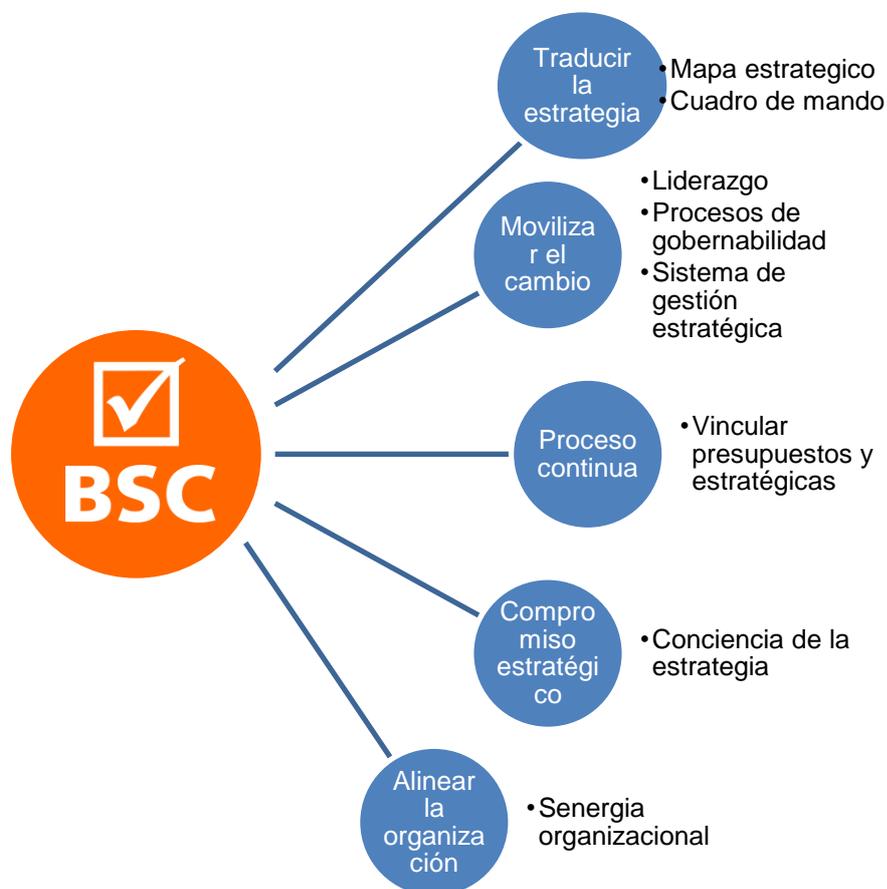
directivos, unidades de negocios, recursos humanos, tecnología, información, recursos financieros, con la estrategia. (Kaplan & Norton, 2001)

El BSC evoluciona y hace énfasis no solamente en el equilibrio de indicadores financieros y no financieros. Sino también en la selección de los indicadores más apropiados para obtener los resultados deseados en el futuro. Es decir, en los indicadores que nos permitan medir la estrategia.

Para tener éxito en la aplicación del BSC es importante tener en cuenta los cinco principios de una organización basada en su estrategia. (Figura 5)

Figura 5

Los principios de una organización basada en la estrategia.



Fuente: Libro: (Kaplan & Norton, 2001) The strategy focused organization (Diseño de monografías/Leida Ugeto).

Liderazgo para promover el cambio.

Es importante para lograr resultados extraordinarios, aplicar la estrategia, liderar enérgicamente el proceso de cambio, poner atención y concentración en las iniciativas de cambio y sus resultados, y un trabajo en equipo coordinado.

Liderazgo y movilización.

Para iniciar la implementación del BSC en la organización, es necesario entender que es un proceso de cambio. El liderazgo, debe crear un clima para el cambio, una visión de lo que el cambio quiere lograr, promover la comunicación, las discusiones interactivas y el aprendizaje continuo; para finalmente movilizar a la organización en su proceso de cambio, luego debe centrarse en la gobernabilidad de la organización a través del BSC. (Kaplan & Norton, 2001)

Esquivando trampa.

Para evitar las principales trampas en la implementación del BSC. Se necesita que los directivos deben estén comprometidos, el BSC debe estar unido a la estrategia, se debe contratar consultores con experiencia, se deben asignar los recursos adecuados, se requiere trabajo en equipo, límites y roles, y una comunicación efectiva. (Kaplan & Norton, 2001)

De la estrategia a las acciones operativas.

La estrategia la deben ejecutar todas las personas de la organización, pero para que lo realicen eficiente y eficazmente, tienen que comprenderla. Y para comprenderla se tiene que describir mediante la construcción de un marco fiable y coherente. (Kaplan & Norton, 2001)

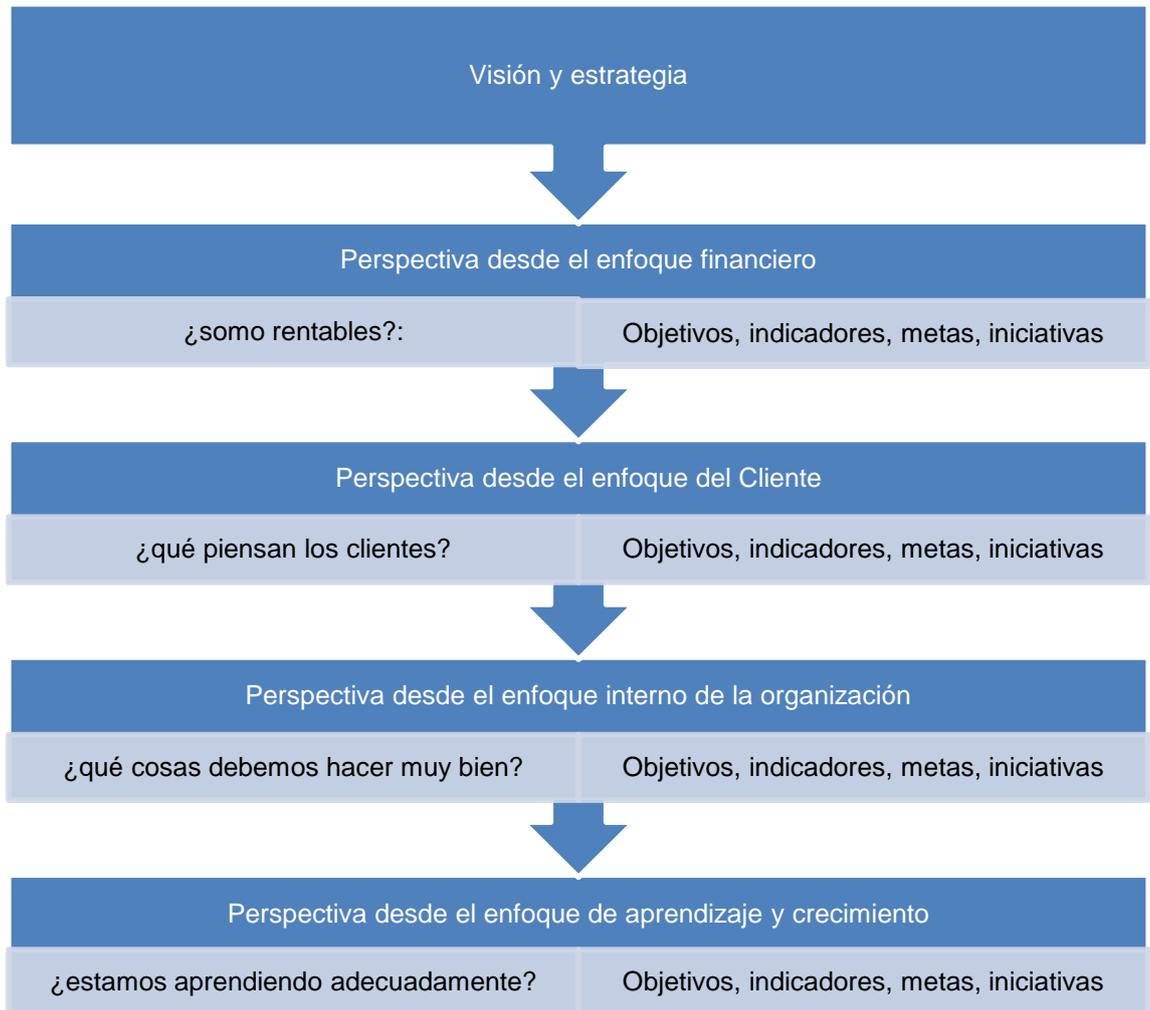
Mapa estratégico.

Es una representación gráfica, lógica y completa de la descripción de la estrategia. En él se visualiza un conjunto de objetivos para cada enfoque del BSC que mediante una relación Causa-Efecto permitan se logre la hipótesis de la estrategia. Sus principales beneficios son: (Figura 6) (Kaplan & Norton, 2001)

- Comunicar la descripción de la estrategia para comprenderla
- Sirve de base para la construcción de Tableros de comando.
- Muestra las relaciones Causa-Efecto entre los objetivos.
- Alinear los procesos internos con la propuesta de valor.
- Muestra objetivos con indicadores financieros y no financieros.

Figura 6

Definición de las relaciones causa – efecto de la estrategia.



Fuente: (Kaplan & Norton, 2001) Libro: *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*.

Tablero de comando.

Es una estructura diseñada para permitir medir el desempeño de la organización, desde los cuatro enfoques. Así mismo, se especifican los objetivos, las medidas, las metas y las iniciativas. (Kaplan & Norton, 2001)

Alineamiento en la organización.

Para una máxima efectividad de la estrategia y BSC, todas las unidades deben estar alineadas y vinculadas entre sí. (Kaplan & Norton, 2001)

Creando sinergia entre unidades de negocio.

Los directivos deben determinar cómo agregar valor a sus unidades de negocios para que el total sea superior a la suma de las partes. Operar en la misma dirección. (Kaplan & Norton, 2001)

Creando sinergia a través de servicios compartidos.

Los directivos deben determinar cómo agregar valor entre la unidad central, unidades de servicios y las unidades de negocios. Para alinear esfuerzos y responsabilidad, crear una cultura de resultados orientada al cliente y en la mejora constante dentro de la unidad. (Kaplan & Norton, 2001)

Comprometer a todos con la estrategia de la organización.

Es importante reconocer que de nada sirve la estrategia más brillante, los mapas estratégicos más efectivos y los mejores planes; si el personal no conoce y/o no está comprometido con los objetivos organizacionales. (Kaplan & Norton, 2001)

Creando conciencia estratégica.

Las empresas deben comunicar su estrategia y BSC a sus empleados. Así mismo, debe capacitarlos en sus indicadores. El mensaje estratégico debe ser reforzado mediante el establecimiento de metas personales coherentes con la estrategia, y vinculando los incentivos a la actuación personal, de la unidad de negocio, y de la empresa. (Kaplan & Norton, 2001)

Definiendo objetivos personales y de equipo.

Los objetivos personales y de equipo deben influir y afectar positivamente a los objetivos organizacionales. Ejemplo: Haciendo competencias de resultados, alineando los objetivos organizacionales con metas diarias, relacionado los programas de capacitación y desarrollo con las actividades laborales e incentivando a cada empleado puede construir su BSC personal para medir su desempeño laboral. (Kaplan & Norton, 2001)

Retribución equilibrada.

Se debe crear capas de incentivos para retribuir los resultados en todos los niveles. El plan de incentivos debe estar bien determinado con los mejores indicadores. (Simples, flexibles,

graduales, objetivos, compensados) Cuando los empleados entienden la relación entre su remuneración o incentivo y los objetivos estratégicos organizacionales, es cuando toma forma la ejecución estratégica mediante el trabajo diario de todos. (Kaplan & Norton, 2001)

Hacer de la estrategia en un proceso continuo.

Es importante que la estrategia se actualice o se reformule constantemente. (Kaplan & Norton, 2001)

Planificando y haciendo presupuestos.

El BSC integra los procesos de planificación y creación de presupuestos. Cambiando de un presupuesto mecanizado y tedioso de corto plazo a uno más dinámico, enfocado en las iniciativas estratégicas.

Las organizaciones que se enfocan en la estrategia desarrollan dos presupuestos: (Kaplan & Norton, 2001)

El presupuesto operacional.

Es un plan de previsión de ingresos y gastos operativos esperados de la empresa a corto plazo, para producir y entregar los productos y servicios a los clientes. Este debe ser dinámico para que sea eficiente.

Pueden determinarse mediante:

- Estimar la producción y el volumen de ventas para el siguiente periodo.
- Predecir la demanda de actividades
- Calcular la demanda de recursos.
- Determinar el suministro real de recursos.

El presupuesto estratégico:

Es un plan para el financiamiento de recursos humanos y de capital necesarios para el cumplimiento de las iniciativas estratégicas. No se espera retorno de inversión a corto plazo, sino a largo plazo.

Feedback y aprendizaje.

Es importante que la organización evalúe constantemente la validez de su estrategia. Porque el BSC como herramienta poderosa de alineación con la estrategia, podría estar alineando a la organización con una estrategia perdedora. (Kaplan & Norton, 2001)

Las reuniones de gestión deben tener un nuevo proceso de feedback. En ellas se debe usar el BSC para centrar la agenda en temas estratégicos y no tácticos. Y dentro de los temas estratégicos es importante que se informe y comenten todos los indicadores relacionados a la estrategia (financiera y no financiera). Así mismo, sobre nuevos negocios y crecimiento, procesos empresariales, desarrollo profesional y gestión estratégica.

El feedback y el aprendizaje en las reuniones de dirección con el BSC es beneficioso para identificar y solucionar problemas que afectan a la organización, crear oportunidades y compartir información estratégica que ayude a mantener el entusiasmo en la gestión de la estrategia, y guía a la organización hacia mejores resultados. (Kaplan & Norton, 2001)

El BSC es un excelente marco para diseñar y controlar un sistema integral de gestión estratégica.

Mapas estratégicos.

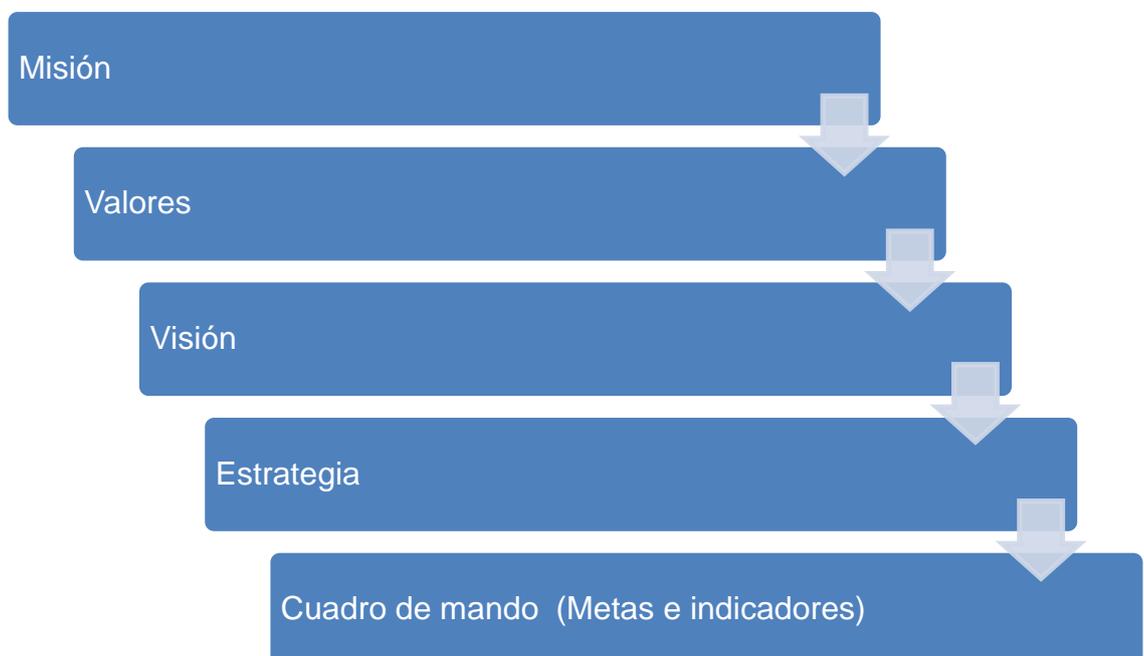
El mapa estratégico es una herramienta que sirve para visualizar la integración de los objetivos de la empresa con los cuatro enfoques del BSC, mediante relaciones de Causa – Efecto que permita generar valor sostenido. También sirve de vínculo entra la estrategia (visión, misión y objetivos) y sus resultados. (Kaplan & Norton, 2004)

La lógica para crear valor del mapa estratégico es que permita visualizar e identificar: (Figura 7)

- En el enfoque de aprendizaje y crecimiento: Los bienes intangibles (capital humano, informativo y organizacional), necesarios para mejorar.
- En el enfoque interno: Los procesos internos claves como administración de operaciones, relación con el cliente, innovación, regulaciones y relaciones. Como consecuencia de la mejora de los bienes intangibles.
- En el enfoque clientes: La propuesta de valor que la organización ofrece al cliente.
- En el enfoque financiero: Los resultados financieros que se necesitan para ser exitosos.

Figura 7

BSC en la cadena que describe lo que es valor y cómo se crea

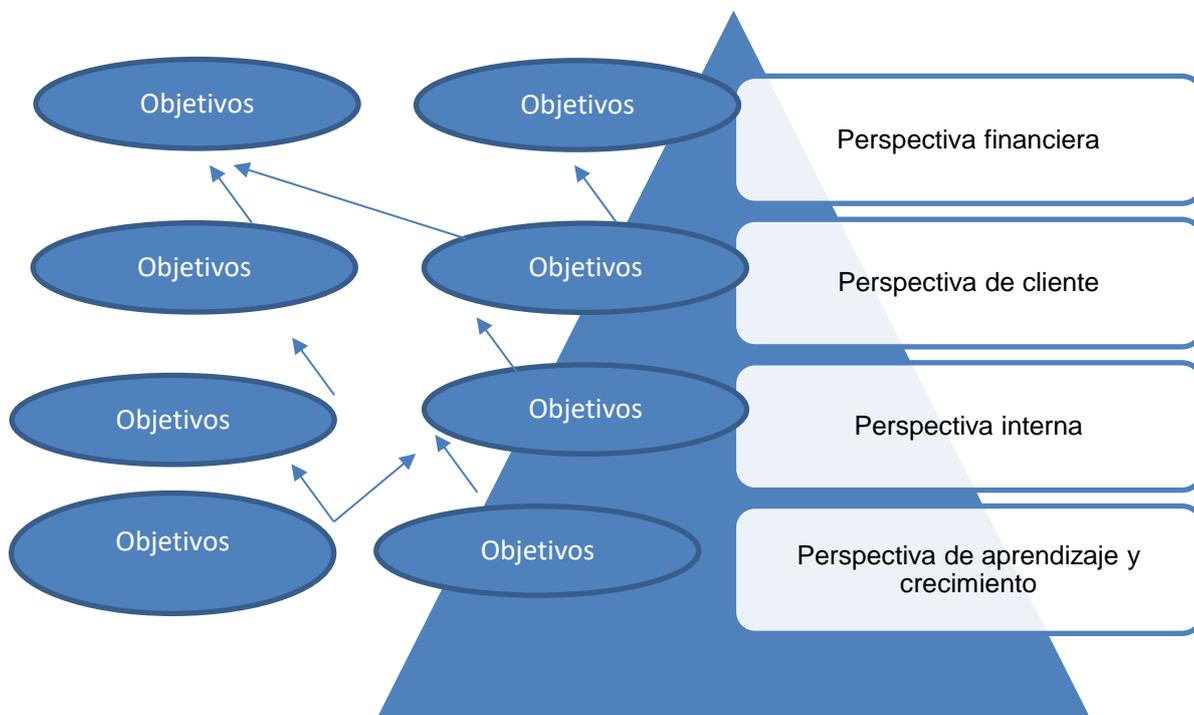


Fuente: (Kaplan & Norton, 2001) Libro Mapas estratégicos.

Por último, nos permite vincular cómo los bienes intangibles influyen en los procesos internos, y en consecuencia en los objetivos de productividad de la empresa. Además, nos permite vincular los bienes intangibles y procesos internos con la propuesta de valor que se ofrece al cliente, y con los resultados deseados. Es decir, con los objetivos de rentabilidad de la empresa. (Kaplan & Norton, 2001) El mapa estratégico clarifica el panorama para que la estrategia sea coherente con los resultados. (Figura 8)

Figura 8

Mapa estratégico representa de qué forma la empresa crea valor.



Fuente: Libro Mapas estratégicos.

Procesos de creación de valor

En la época del siglo XX se creía que el componente más importante de la estrategia era la excelencia operativa (mejoras en calidad, costos, procesos de fabricación, y entrega de servicios). Sin embargo, ahora debe haber excelencia en la gestión de los bienes intangibles y de la propuesta de valor para el cliente, para tener una estrategia que sea sostenible. (Kaplan & Norton, 2001)

Alineación de Activos intangibles con la estrategia

Los activos intangibles alineados e integrados son decisivos para la creación de valor sostenible. Es en el enfoque de aprendizaje y crecimiento se destaca el alineamiento de los activos intangibles y tiene tres componentes:

- 1.-Capital humano: Identifica las habilidades necesarias para realizar los procesos internos acorde a la estrategia. Se establece perfiles de competencias con detalle, y se valora la disponibilidad del capital humano para desarrollar programas de mejora de capital humano.
- 2.-Capital de información: Es la materia prima para generar valor y consta en sistemas, redes, base de datos, bibliotecas y pone el conocimiento y la información al servicio de la empresa.
- 3.-Capital organizativo: Es la capacidad de la empresa de movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar la estrategia. Se construye en base a cuatro elementos: (Kaplan & Norton, 2001)

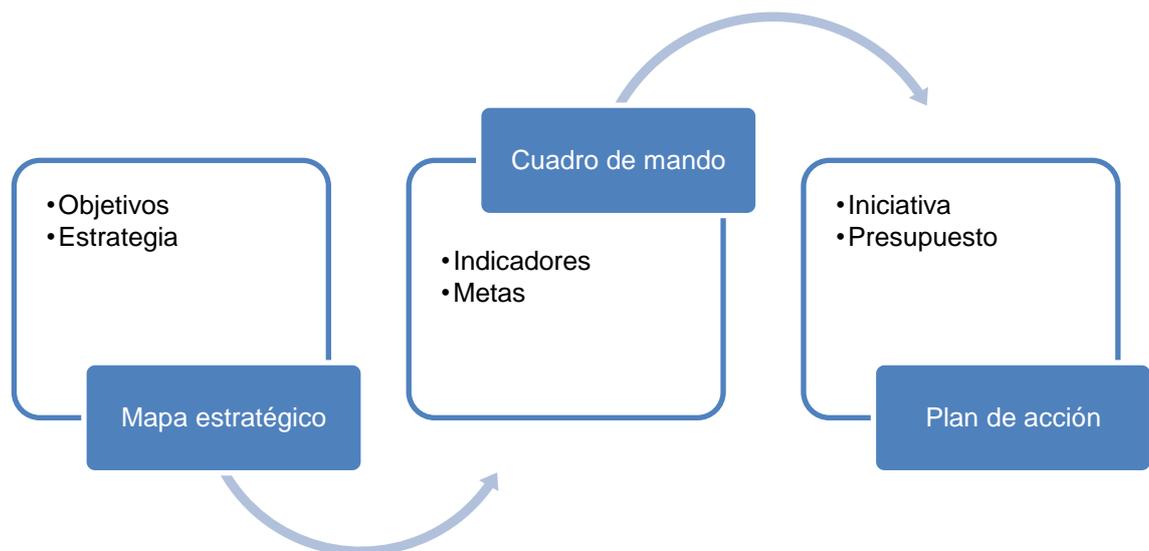
- Cultura: Comunicar la estrategia a los empleados.
- Liderazgo: Desarrollar liderazgo y responsabilidad.
- Alineamiento: Vincular la retribución con los resultados.
- Trabajo en equipo: Mejorar la gestión del conocimiento global.

Las empresas que valoran las capacidades de sus empleados, sus sistemas de conocimientos y su capital organizativo, comunican la importancia de creación de valor y proporcionan la base necesaria para ser una empresa enfocada en la estrategia.

Por último, la integración del Mapa estratégico, el cuadro de mando integral y el plan de acción, dan forma a la ejecución de la estrategia empresarial para el logro su visión superior. (Figura 9) (Kaplan & Norton, 2001)

Figura 9

Un tema estratégico define el proceso, los activos intangibles, las metas y las iniciativas necesarias para ejecutar una parte de la estrategia.



Fuente: (Kaplan & Norton, 2001) Libro *Mapas estratégicos*

Alignment. Cómo alinear la organización la estrategia a través del BSC.

La alineación estratégica es un proceso que se utiliza para alinear a la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Con el propósito que este alineamiento organizacional genere un mayor valor, que el que genera las sumas de sus partes. (Kaplan & Norton, 2006)

Actualmente, una gran mayoría de las organizaciones están formadas por múltiples unidades de negocio y órganos de apoyo. Pero es común ver que los esfuerzos de las unidades individuales no estén coordinados, dando origen de múltiples conflictos, perdidas de oportunidades y una significativa disminución del rendimiento. La responsabilidad de esta alineación crítica recae en la sede corporativa. Las empresas altamente exitosas logran sinergias poderosas definiendo explícitamente el papel de la sede corporativa en el establecimiento, coordinación y supervisión de la estrategia organizacional. Estrategia enfocada en una "propuesta de valor para el cliente". (Kaplan & Norton, 2006)

La secuencia del proceso de alineación.

Este proceso integrador es importante porque permite a la organización plantearse no solamente fuentes de generación de valor tradicionales (Compras, producción ventas), sino también otras fuentes (Compartir, sinergia, trabajar con objetivos comunes, y en equipo, etc.). Con el propósito de generar un mayor valor enfocado en el cliente y las expectativas del mercado, así como desarrollar y optimizar el potencial de la misma organización. Para realizar el proceso de alineación, se establece la siguiente secuencia: (Kaplan & Norton, 2006)

- Definir la estrategia y propuesta de valor para describir las prioridades corporativas.
- Desarrollar un BSC corporativo para traducir la estrategia en objetivos concretos y medibles que comuniquen claramente el rumbo definido y los desafíos planteados.
- Desarrollar un plan estratégico y BSC consistente con las prioridades corporativas en cada una de las unidades de negocio.
- Desarrollar un plan estratégico y BSC consistente con las prioridades corporativas en cada una de las unidades de servicios.

Alineación y BSC para potenciar la generación de valor.

El proceso de alineación debe ser cíclico anualmente, con tendencia de arriba hacia abajo. Es la alta dirección la que establece las sinergias necesarias y las traduce en las unidades de negocio y órganos de apoyo. (Kaplan & Norton, 2006)

Para potencia el proceso de alineamiento anual para la generación de valor, se debe implementar de manera ordenada estos ocho puntos: (Kaplan & Norton, 2006)

- Grado de alineación de la Propuesta de valor de la empresa: La oficina corporativa define las directrices estratégicas para dar forma a la estrategia en los niveles inferiores de la organización.
- Grado de alineación del Consejo de administración y los accionistas: Es función del directorio de la organización, comentar, aprobar, supervisar y controlar la estrategia corporativa.

- Grado de alineación entre unidades de soporte y la oficina corporativa: La estrategia de la empresa se debe traducir en políticas corporativas que luego será implementadas por las unidades de apoyo corporativo.
- Grado de alineación entre unidades de negocio y la oficina corporativa: Las prioridades corporativas caen en cascada para orientar las estrategias de las unidades de negocio.
- Grado de alineación entre unidades de negocio y unidades de soporte: Las prioridades de las unidades de negocio se incorporan en las estrategias de las unidades de apoyo funcional.
- Grado de alineación entre unidades de negocio y los clientes: Las prioridades de la propuesta de valor al cliente, se comunican a los clientes objetivos y se reflejan en través de una retroalimentación y de mediciones de clientes específicos.
- Grado de alineación entre unidades de soporte, proveedores y aliados externos. Las prioridades son compartidas con una alianza entre proveedores, subcontratistas y socias con la organización, luego esta se refleja en las estrategias de las unidades de negocios.
- Grado de alineación de las unidades de soporte corporativo: Las estrategias de las unidades de apoyo locales, reflejan las prioridades de la unidad de apoyo empresarial.

En conclusión, las empresas deben buscar mediante la creación de sinergias bajo un liderazgo directivo, que el todo sea mayor que la suma de sus partes (La estrategia, la organización, los empleados y los sistemas de gestión). El BSC corporativo en sus primeras etapas de alineamiento en las unidades de negocio, debe ser flexible (para evitar resentimientos o resistencia). (Kaplan & Norton, 2006)

Los mapas estratégicos y el BSC, comunican los puntos estratégicos y ayudan el alineamiento estratégico para hacer más valiosa su propuesta de valor, desde un todo organizacional. (Kaplan & Norton, 2006)

La perspectiva financiera

En los estudios realizados por (Kaplan & Norton, 1996, 2016) en relación a una perspectiva financiera, indican que las empresas deben considerar un conjunto de indicadores claves. Al largo de la historia de la empresa, estos han servido para guiar sus resultados. Sin embargo, luego se establece en 1996 que también deben controlarse indicadores no financieros como la motivación, la satisfacción del personal y del cliente, etc. Esto hizo una revolución en los sistemas de control y gestión de la empresa. Y se fue mejorando el desempeño porque se consideraban a los colaboradores y a los clientes de mejor manera. Sin embargo, hay un riesgo de centrarse excesivamente en estos indicadores no financieros porque finalmente toda empresa se crea con fines de lucro. Por lo tanto, de muy poco serviría tener indicadores estupendos de satisfacción laboral y de los clientes si estos no lograr cumplir con los indicadores financieros como la rentabilidad. Si una empresa no es rentable entonces no será sostenible en el tiempo.

Enfoque financiero.

Los indicadores financieros son importantes para poder tener un resumen de cómo se están logrando los objetivos. Generalmente se relacionan con la rentabilidad. (Kaplan & Norton, 1996, 2016)

Según (Kaplan & Norton, 1996, 2016)

Dentro de la perspectiva financiera se deben tener en consideración los siguientes aspectos

- La rentabilidad (Utilidad)
- La Gestión del presupuesto de la empresa,
- La solidez financiera
- La gestión eficientemente sus cuentas por cobrar
- La gestión eficientemente sus cuentas por pagar
- La gestión adecuada de su nivel de endeudamiento, etc.

Según Martínez (2016) es importante que las organizaciones implementen un modelo de gestión con un enfoque en sus necesidades futuras de liquides. Así mismo, el modelo debe contener los Estados Financieros que permitan obtener indicadores de solvencia. Se debe tener un informe de control y seguimiento del indicador de solvencia de la organización. Es decir, diseñar un sistema de control y seguimiento que permita gestionar mejor la solvencia de la organización a largo plazo Además Cortez (2015) una adecuada gestión financiera en la organización, lo que está poniendo en riesgo la sostenibilidad de la organización. Se recomienda que la organización integre un sistema de gestión y se definan indicadores financieros y no financieros. También Álvarez (2015) menciona que es importante que la empresa implemente un Balanced Scorecard para tener un mejor control y seguimiento de su gestión basado en las cuatro enfoques. Específicamente en el enfoque

financiero debe contener indicadores como el nivel de ingresos, la rotación de activos, la relación deuda – patrimonio., el retorno de inversión, y la inversión respecto a las ventas.

II.4. Marco conceptual (terminología)

Balanced Scorecard: Es un sistema de gestión que equilibra indicadores financieros y no financieros para el logro de las estrategias de la empresa.

El enfoque financiero: Los indicadores financieros son importantes para poder tener un resumen de cómo se están logrando los objetivos. Generalmente se relacionan con la rentabilidad. (Kaplan & Norton, 1996, 2016)

El enfoque cliente: Son los indicadores que identifican y miden segmentos de clientes y mercados, se busca resultados positivos en la satisfacción de los clientes, retención de clientes, adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y la cuota de mercado. (Kaplan & Norton, 1996, 2016)

El enfoque del proceso interno: En este enfoque se busca identificar los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelentes. Entre estos procesos críticos se busca entregar propuestas de valor que atraigan y retengan los clientes, satisfacer expectativas de excelentes rendimientos financieros para los accionistas. (Kaplan & Norton, 1996, 2016)

El enfoque de formación y crecimiento: En enfoque busca identificar la infraestructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, este enfoque tiene como principales fuentes a las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Busca identificar las inversiones que se tienen que hacer en recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. Tiene como objetivo identificar las medidas basadas en satisfacción, retención, entrenamiento, y habilidades de los empleados. (Kaplan & Norton, 1996, 2016)

III. HIPÓTESIS

III.1. Declaración de Hipótesis

III.1.1. Hipótesis general

Existe una relación significativa entre el Sistema de Gestión BSC y la perspectiva financiera de la empresa HCP del departamento de Lima - Perú en el año 2021.

III.1.2. Hipótesis específicas

- Existe una relación significativa entre la Traducción de la visión y la estrategia en el BSC y la perspectiva financiera de la empresa HCP del departamento de Lima - Perú en el año 2021.
- Existe una relación significativa entre el feedback y formación estratégica en el BSC y la perspectiva financiera de la empresa HCP del departamento de Lima - Perú en el año 2021.
- Existe una relación significativa entre la comunicación y vinculación estratégica en el BSC y la perspectiva financiera de la empresa HCP del departamento de Lima - Perú en el año 2021.
- Existe una relación significativa entre la planificación y el establecimiento de objetivos en el BSC y la perspectiva financiera de la empresa HCP del departamento de Lima - Perú en el año 2021.

III.2. Operacionalización de variables

VARIABLES	Tipo de variable	Operacionalización	Categorización o dimensiones	Definición	Indicador	Nivel de medición	Unidad de Medida	Índice	Valor
Sistema de Gestión BSC	Cualitativa	Forma como se aplica el Sistema de Gestión BSC en la empresa	-Traducir la visión y la estrategia	Procesos que proporcionan un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de la organización, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. (Kaplan & Norton, 1996)	% de efectividad en la aplicación del BSC para traducir la visión	Ordinal	%	Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Muy en desacuerdo	Muy de acuerdo = 5 De acuerdo = 4 Indiferente = 3 En desacuerdo = 2 Muy en desacuerdo = 1
			-Feedback estratégico y formación		% de efectividad en la aplicación del BSC para traducir la estrategia		%		
			-Comunicando y vinculando la estrategia		% de efectividad en la aplicación del BSC para realizar el feedback estratégico.		%		
					% de efectividad en la aplicación del BSC para realizar la formación estratégica.		%		
					% de efectividad en la aplicación del BSC para mejorar la comunicación estratégica.		%		
					% de efectividad en la aplicación del BSC para mejorar la vinculación estratégica.		%		
					% de efectividad en la aplicación del BSC en la planificación de la estrategia		%		
					% de efectividad en la aplicación del BSC en el establecimiento de los objetivos de la empresa		%		

Perspectiva financiera	Cualitativa	Forma como se afectan los indicadores financieros claves en la empresa	Indicadores Financieros	La perspectiva financiera: Los indicadores financieros son importantes para poder tener un resumen de cómo se están logrando los objetivos. Generalmente se relacionan con la rentabilidad. (Kaplan & Norton, 1996, 2016)	% de efectividad en la Rentabilidad de la empresa % de efectividad en la gestión del presupuesto de la empresa. % de la solidez de la empresa -Rentabilidad (Utilidad neta) -Índice de ejecución del presupuesto. -Solidez (Deuda/Capital) -Cuentas por cobrar -Cuentas por pagar	Ordinal	%	Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Muy en desacuerdo	
-------------------------------	-------------	--	-------------------------	---	--	---------	---	---	--

IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

IV.1. Tipo de investigación

- El tipo de investigación es aplicada, porque se estudia un problema de la realidad que contribuye a generar conocimiento puede ser aplicado en la solución del problema. (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018)

IV.2. Nivel de investigación

Investigación es correlacional: Busca conocer el grado de significancia entre la asociación entre dos variables cualitativas. (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018)

IV.3. Diseño de investigación

Diseño no experimental porque no se van a manipular las variables. Y es transversal porque se toman los datos a la muestra por única vez. (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018)

Figura 10

Diseño de la investigación



IV.4. Método de investigación

El método de investigación es inductivo, porque se parte del análisis y relación de cuatro dimensiones para poder determinar una relación general entre las variables. (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018)

IV.5. Población

Todos los colaboradores de la empresa, un total de 25.

IV.6. Muestra

La muestra 25 colaboradores. Por ser una población pequeña el estudio se realizó a toda la población sin distinción de género o cargo, de manera anónima.

IV.7. Unidad de estudio

Los colaboradores de la empresa HCP con contrato vigente durante el año 2021

IV.8. Técnicas de recolección de datos

IV.8.1. Técnica

La técnica elegida para esta investigación fue la encuesta. (Tipo censal), porque se encuestará a toda la población. La encuesta es una técnica que se utiliza con frecuencia en estudios correlaciones para poder recoger los datos. (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018)

IV.8.2. Instrumento

El instrumento elegido para esta investigación fue el cuestionario estructurado, con lista de preguntas y respuestas tipo Likert. El cuestionario está compuesto por 14 preguntas de las cuales las 8 primeras nos sirven para medir la variables Aplicación del BSC y las siguientes preguntas nos sirven para medir la variable perspectiva financiera (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018). El instrumento esta validado teóricamente, que corresponde al modelo de (Kaplan & Norton, 1996, 2016). Así mismo, la prueba piloto arrojó un Alfa de Cronbach de 8.10. El instrumento mide lo que se quiere medir en la investigación y si se aplica nuevamente la prueba se obtendrán los mismos resultados. Lo cual nos ayudó a obtener los resultados suficientes para lograr los objetivos de la investigación.

IV.9. Presentación de resultados

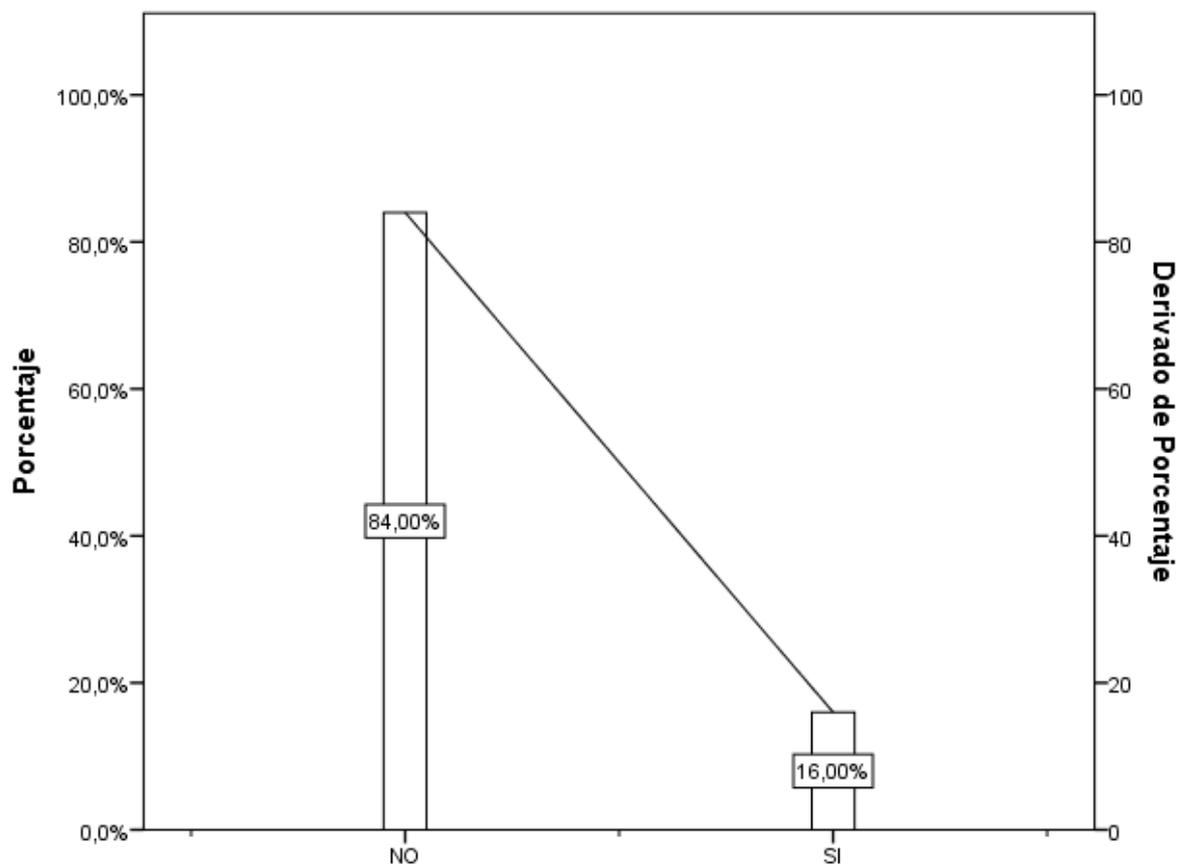
Para la obtención de los resultados, se aplicó la encuesta, se verificó que todas las respuestas hayan sido respondidas y se inició con el proceso de registro de datos en el sistema de Excel, ordenando las columnas por preguntas y las filas por personas. Una vez que se ordenó la base de datos, se procedió a vaciar la información en el sistema SPSS 25. Luego se procedió a realizar el procesamiento para realizar el análisis descriptivo, posteriormente se procedió a realizar un análisis correlacional de las variables 1 BSC y la variable 2 Finanzas, luego las 4 dimensiones de la variable 1 con las variables 2 para determinar el nivel de significancia utilizando la prueba estadística de Rho Spearman. Los resultados se presentarán en gráficos de barras y tablas de frecuencia. (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018)

V. RESULTADOS

Los resultados de aplicar la encuesta a la muestra son los siguientes:

Figura 11

Representación porcentual de las respuestas.

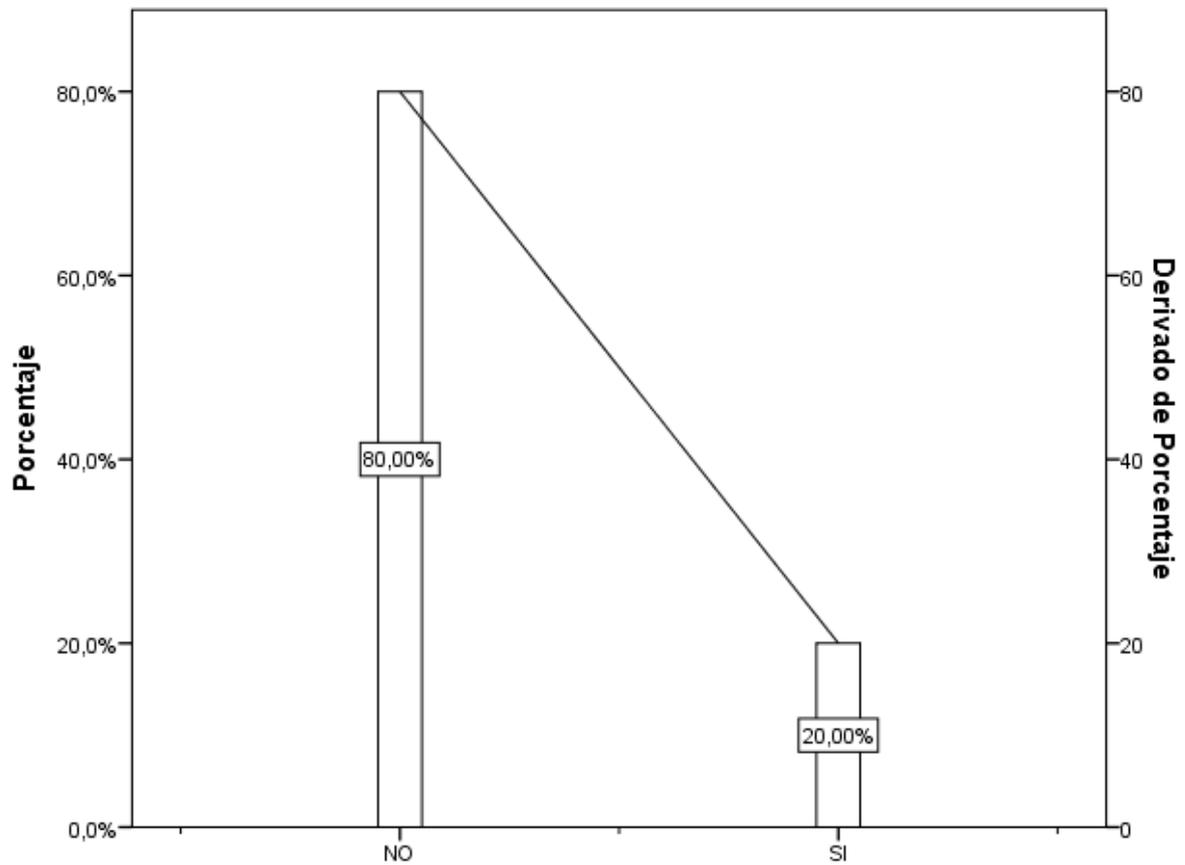


1.-El Sistema de Gestión BSC que utiliza la empresa contribuye a traducir la visión en aspectos objetivos y medibles

Interpretación: Se observa que en mayor medida los colaboradores consideran que en BSC no está contribuyendo en traducir la visión en un 84%

Figura 12

Representación porcentual de las respuestas.

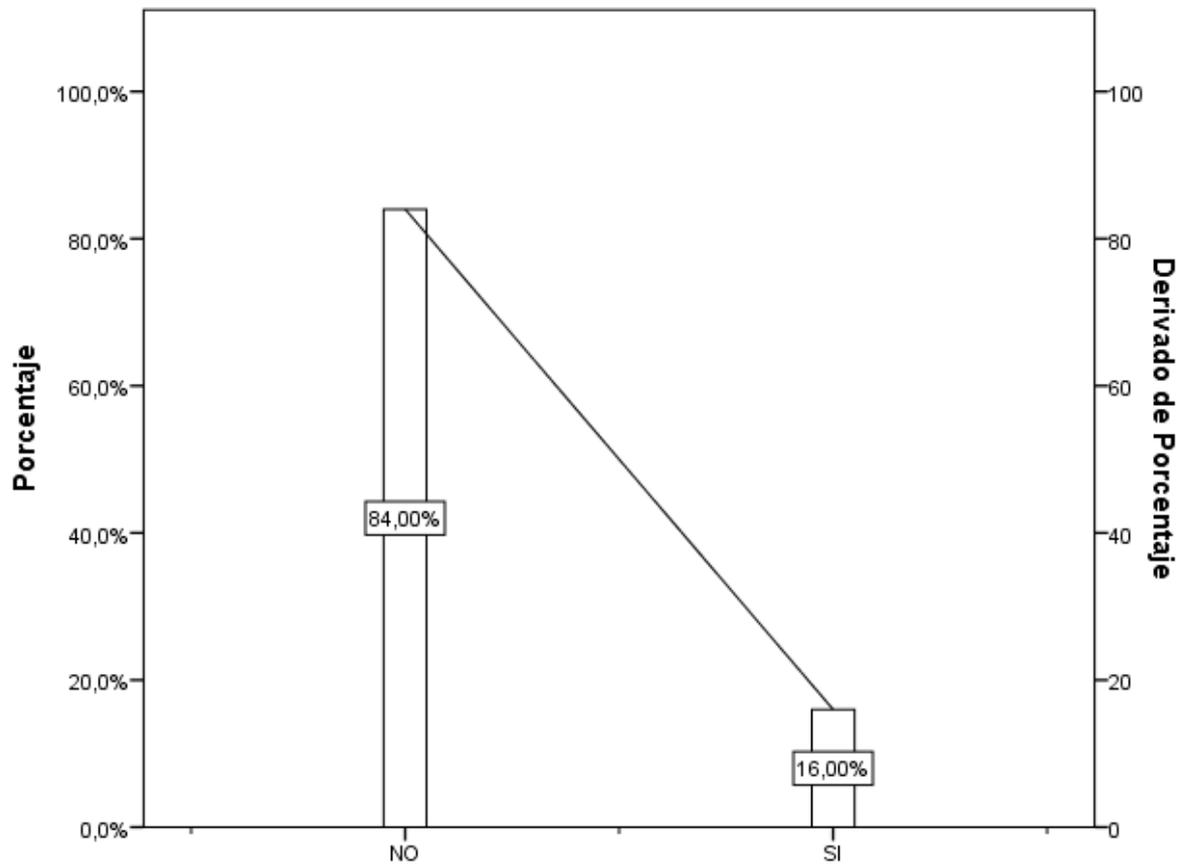


2.-El Sistema de Gestión BSC que utiliza la empresa contribuye a traducir la estrategia en aspectos objetivos y medibles

Interpretación: Se observa que en mayor medida los colaboradores consideran que en BSC no está contribuyendo en traducir la estrategia en un 80%

Figura 13

Representación porcentual de las respuestas.

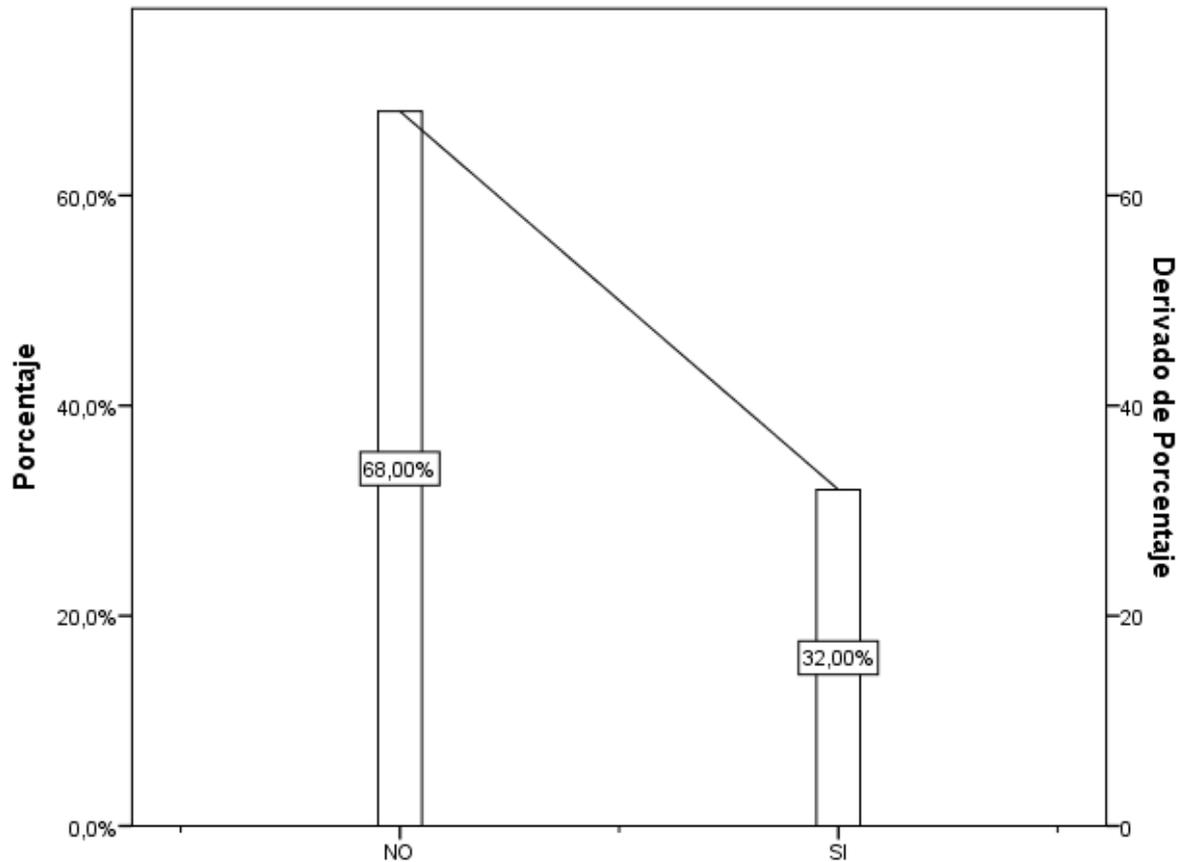


3.-En la organización se aplica el feedback estratégico para ajustar la estrategia

Interpretación: Se observa que en mayor medida los colaboradores consideran que no se está generando el feedback estratégico, en un 84%

Figura 14

Representación porcentual de las respuestas.

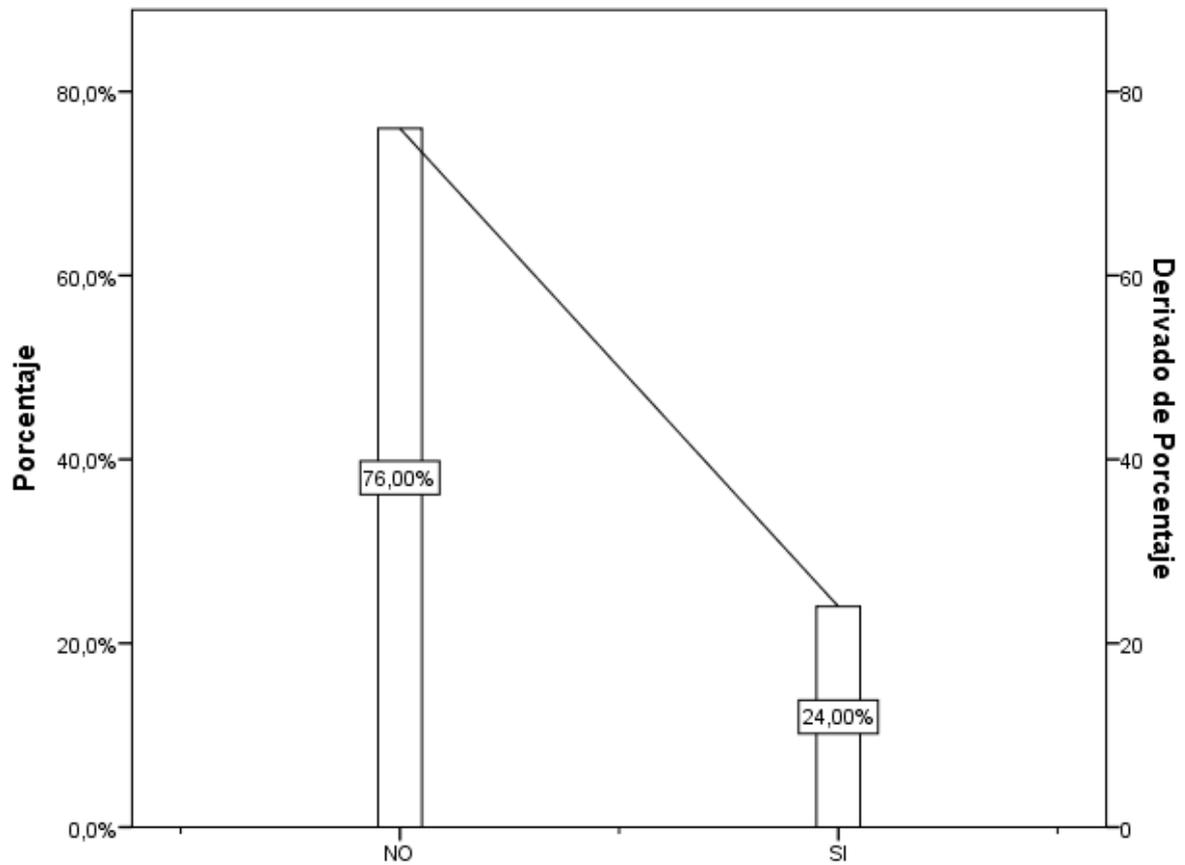


4.-En la organización se forma al personal para la ejecución de la estrategia

Interpretación: Se observa que en mayor medida los colaboradores consideran que no se está formando al personal para la ejecución de la estrategia en un 68%

Figura 15

Representación porcentual de las respuestas.

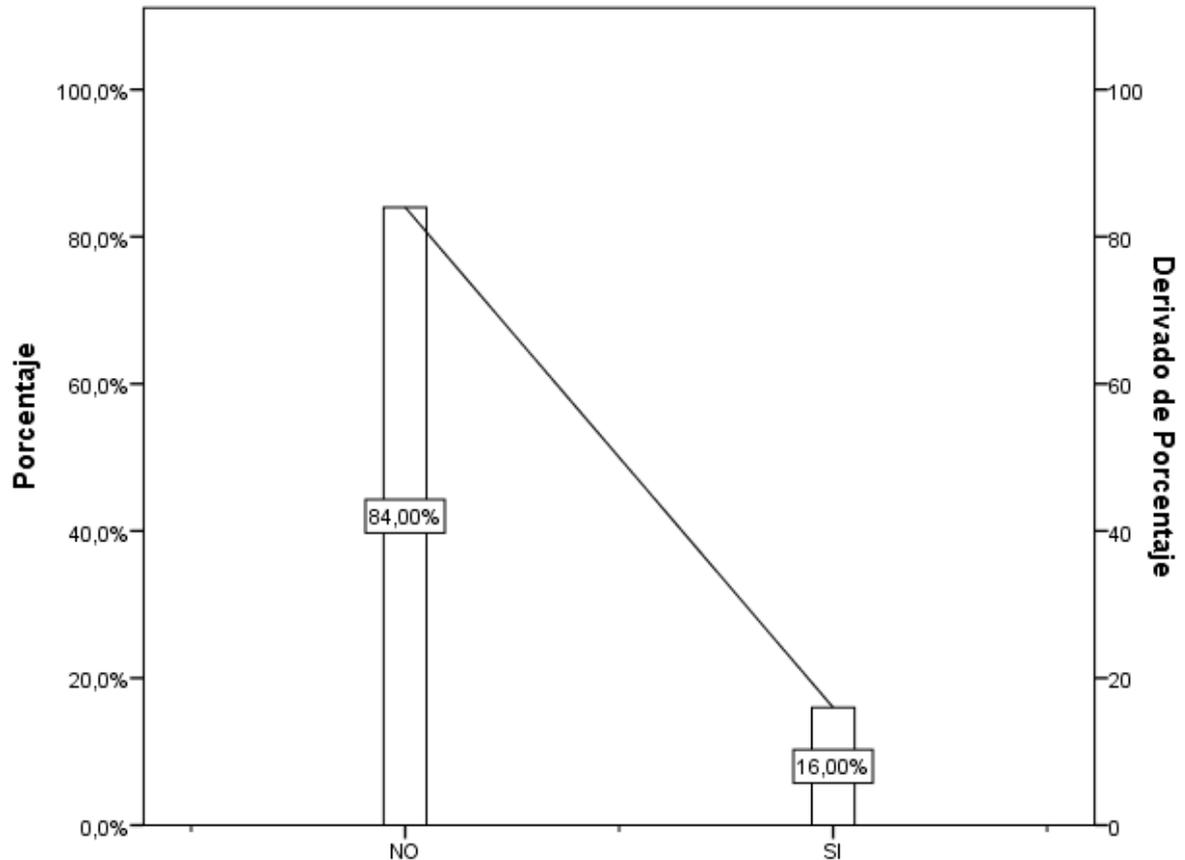


5.-La organización comunica de manera eficaz la visión, la misión, los objetivos y la estrategia para alcanzarlos

Interpretación: Se observa que en mayor medida los colaboradores consideran que no se está comunicando estratégicamente al personal en un 76%

Figura 16

Representación porcentual de las respuestas.

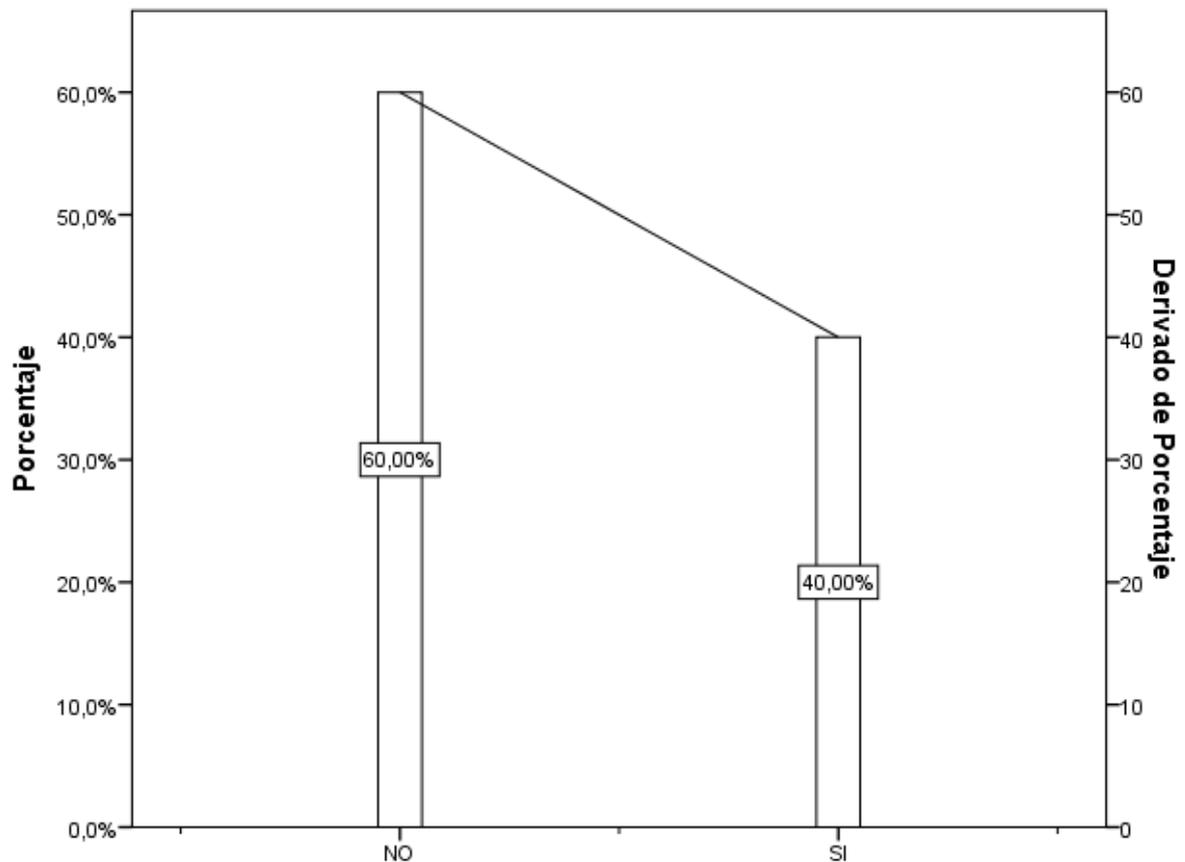


6.-La organización utiliza el Sistema de Gestión BSC para alinear los objetivos funciones con los objetivos estratégicos

Interpretación: Se observa que en mayor medida los colaboradores consideran que no se está utilizando el BSC para alinear los objetivos funcionales con los estratégicos en un 84%

Figura 17

Representación porcentual de las respuestas.

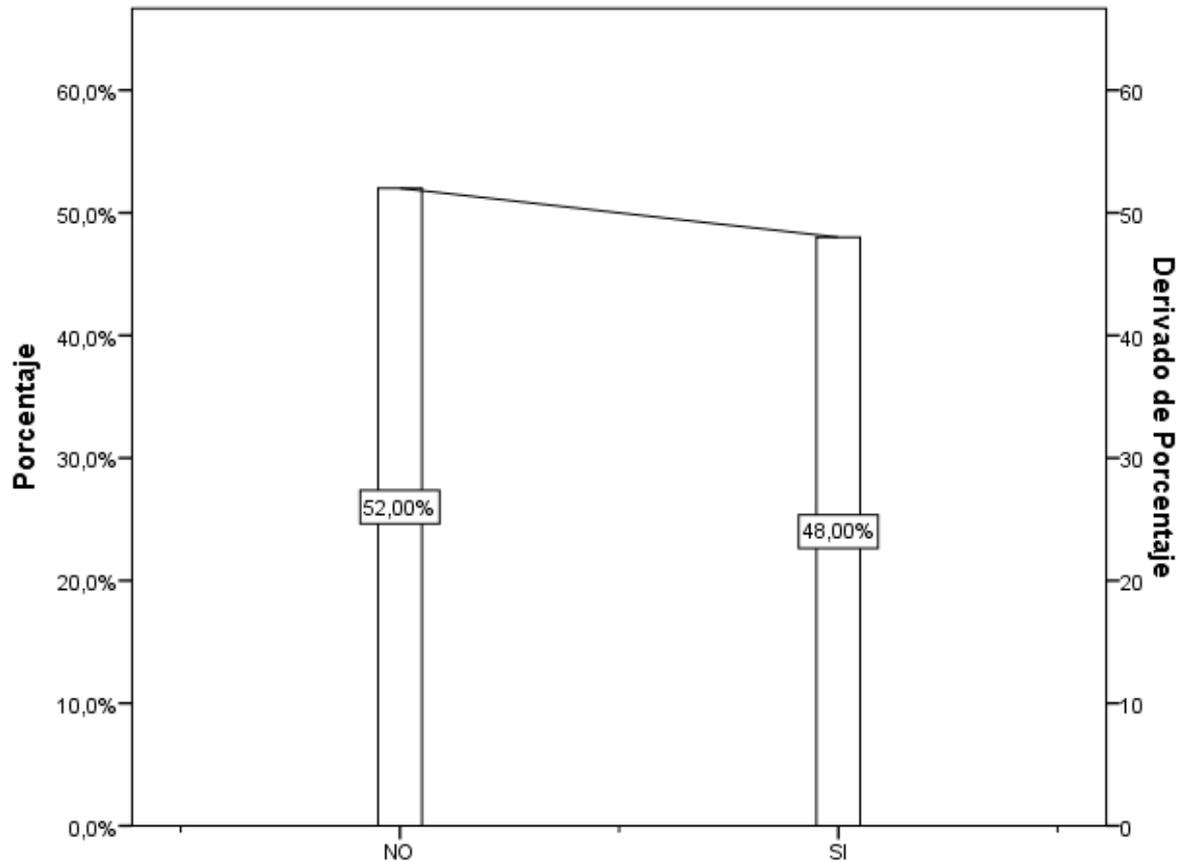


7.-El Sistema de Gestión BSC permite mejorar el proceso de planificación y ejecución estratégica de la empresa

Interpretación: Se observa que en mayor medida los colaboradores consideran que el BSC no está contribuyendo en la mejora del proceso de planificación y ejecución estratégica en un 60%

Figura 18

Representación porcentual de las respuestas.

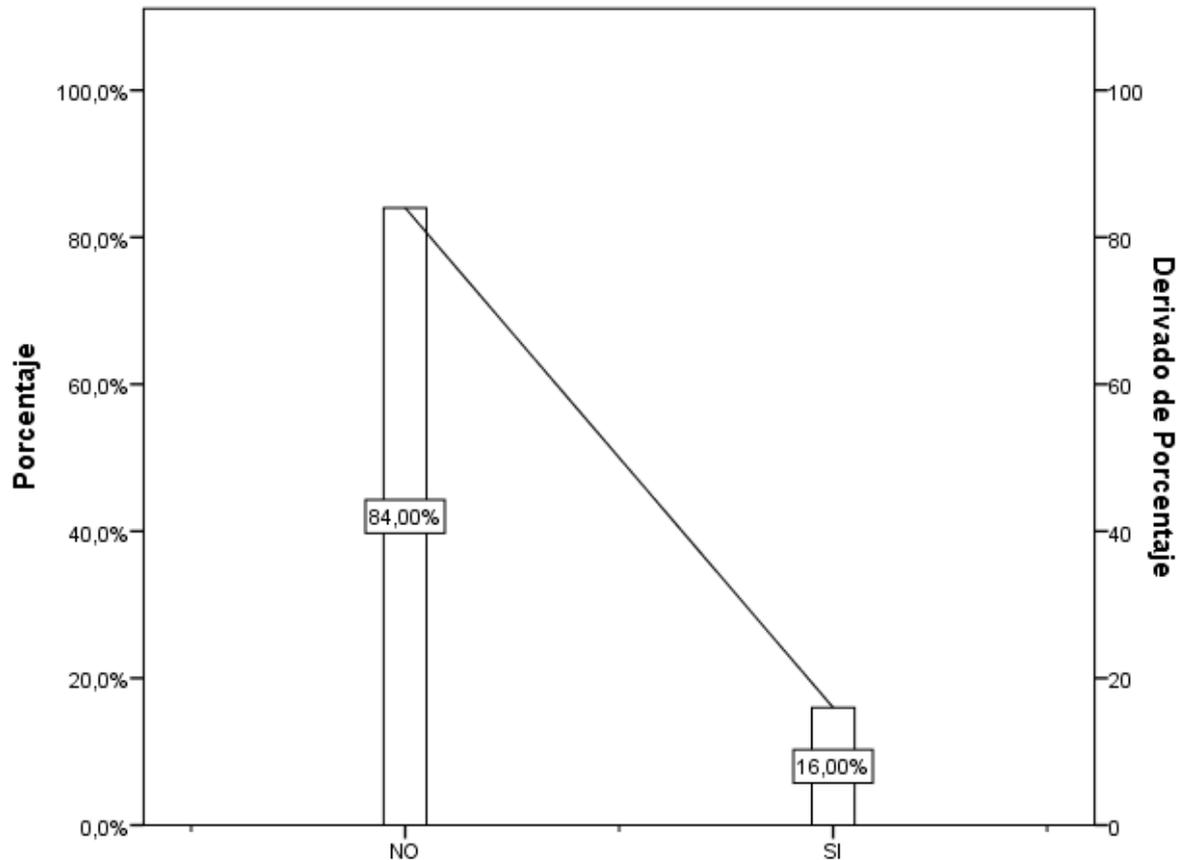


8.-El Sistema de Gestión BSC permite mejorar el proceso de formulación estratégica de la empresa

Interpretación: Se observa que en mayor medida los colaboradores consideran que el BSC no está contribuyendo en la mejora del proceso de formulación estratégica en un 52%

Figura 19

Representación porcentual de las respuestas.

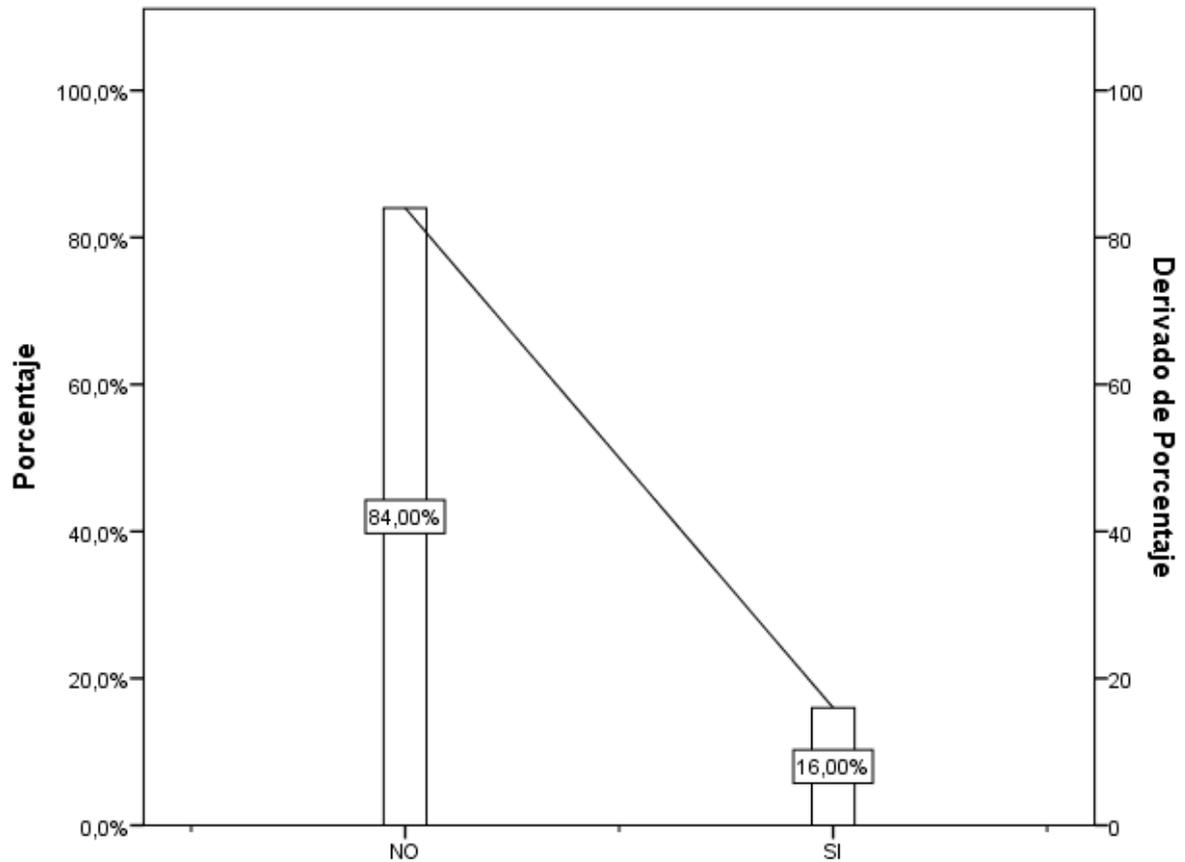


9.-La empresa ha obtenido Rentabilidad mayor al 10% en el último año

Interpretación: Se observa que en mayor medida los colaboradores consideran que la empresa no ha logrado una rentabilidad superior al 10%, en un 84%

Figura 20

Representación porcentual de las respuestas.

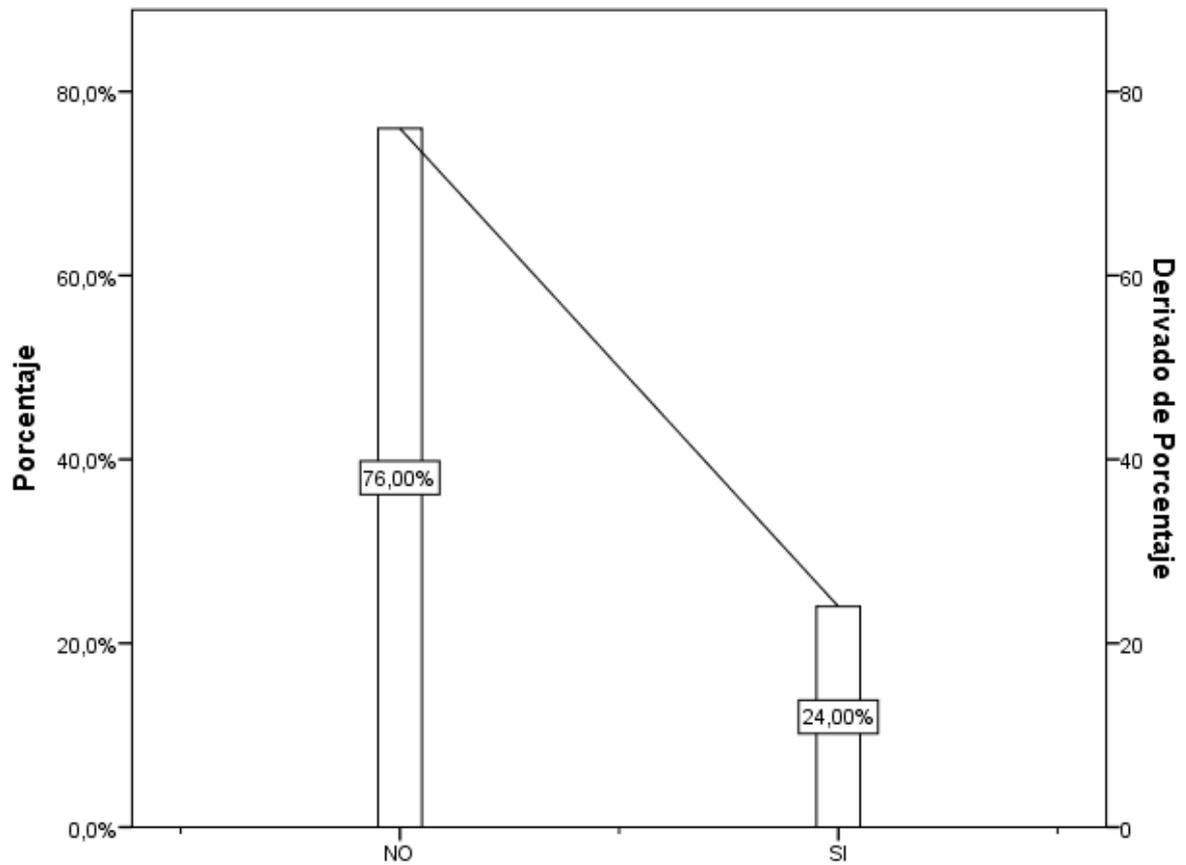


10..La Gestión del presupuesto de la empresa, ha sido eficiente en el último año

Interpretación: Se observa que en mayor medida los colaboradores consideran que la empresa no ha tenido una gestión eficiente del presupuesto en un 84%

Figura 21

Representación porcentual de las respuestas.

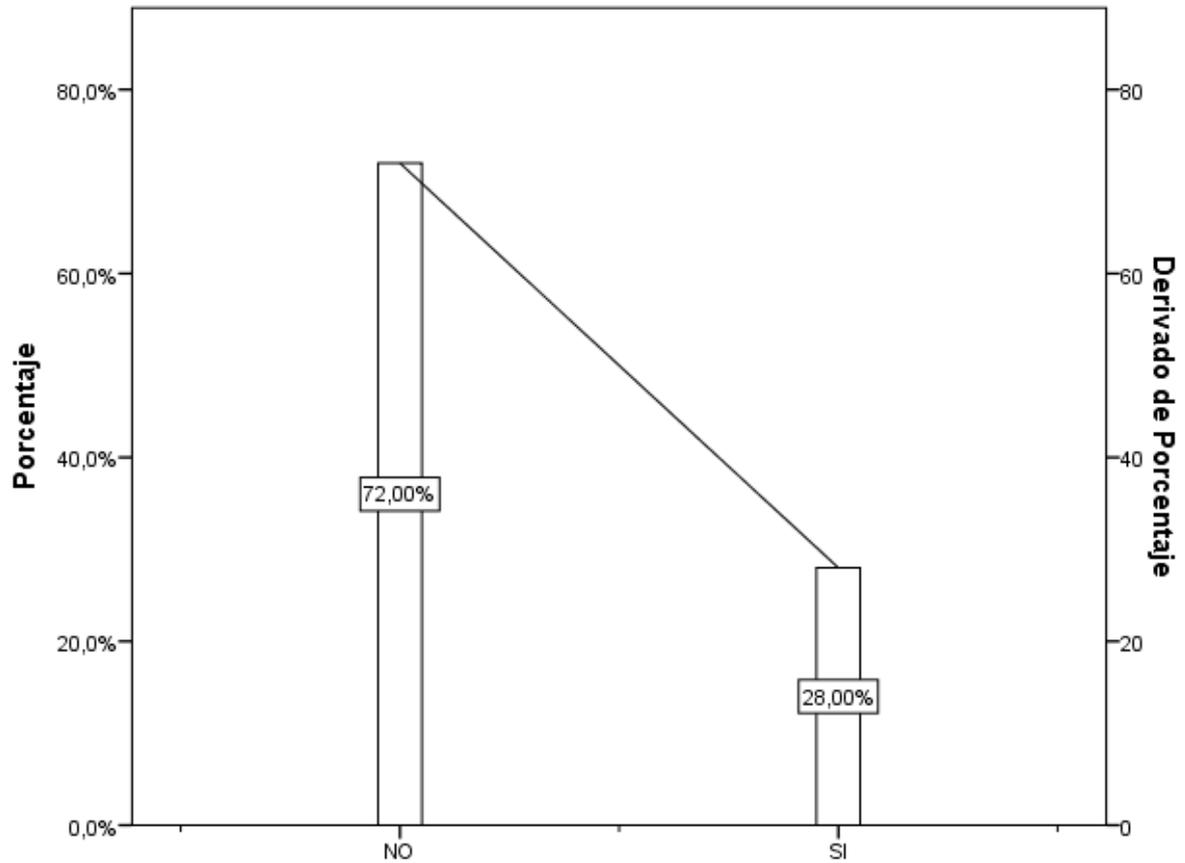


11.-La empresa ha demostrado solidez financiera en el último año

Interpretación: Se observa que en mayor medida los colaboradores consideran que la empresa no ha logrado demostrar una solidez financiera, en un 76%

Figura 22

Representación porcentual de las respuestas.

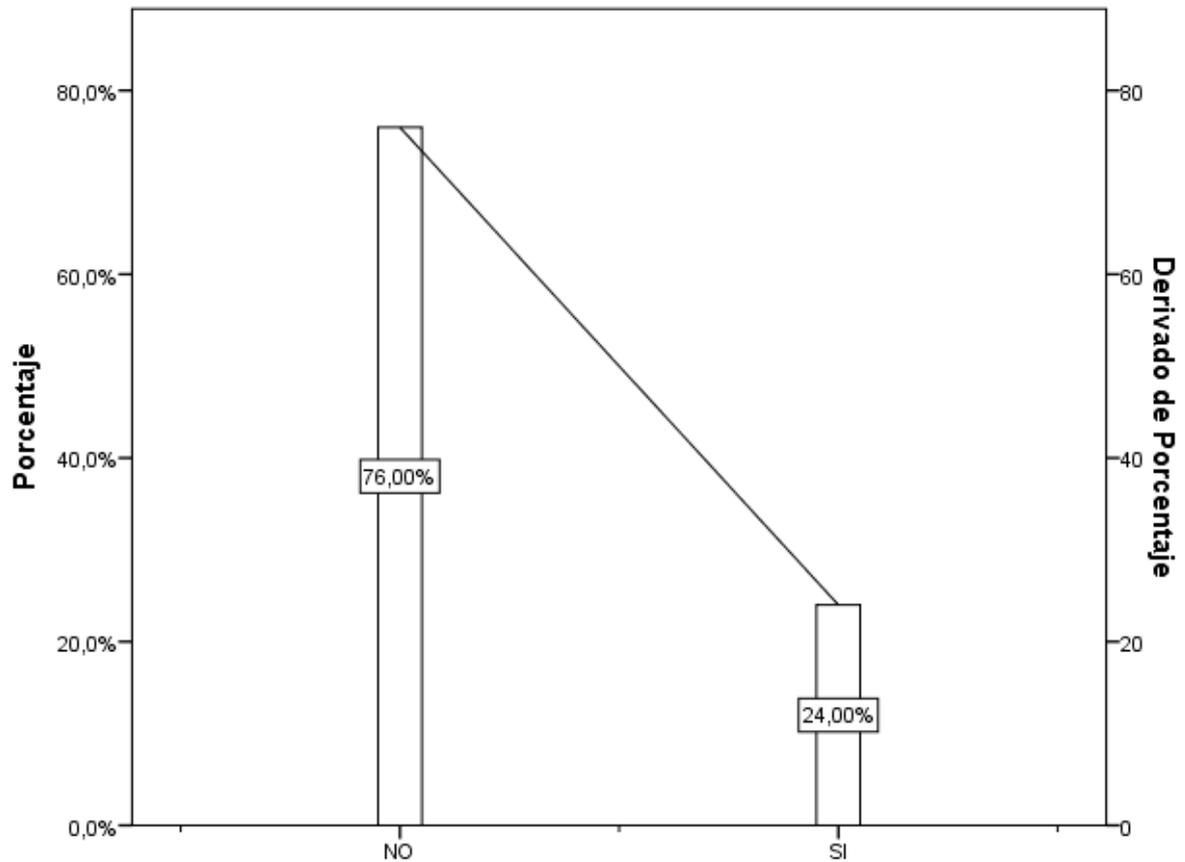


12.-La empresa ha gestionado eficientemente sus cuentas por cobrar en el último año

Interpretación: Se observa que en mayor medida los colaboradores consideran que la empresa no ha logrado una gestión eficiente de sus cuentas por cobrar, en un 72%.

Figura 23

Representación porcentual de las respuestas.

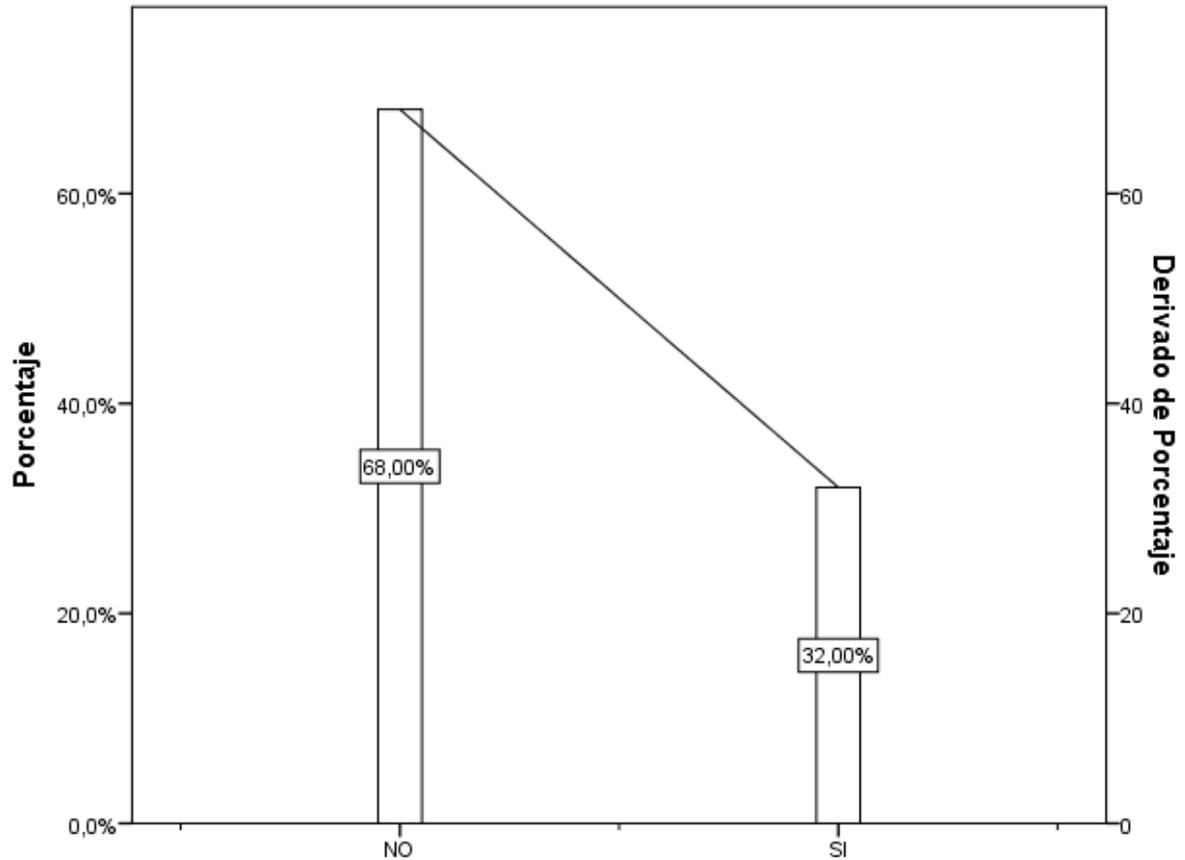


13.-La empresa ha gestionado eficientemente sus cuentas por pagar en el último año

Interpretación: Se observa que en mayor medida los colaboradores consideran que la empresa no ha logrado una gestión eficiente de sus cuentas por pagar, en un 76%.

Figura 24

Representación porcentual de las respuestas.

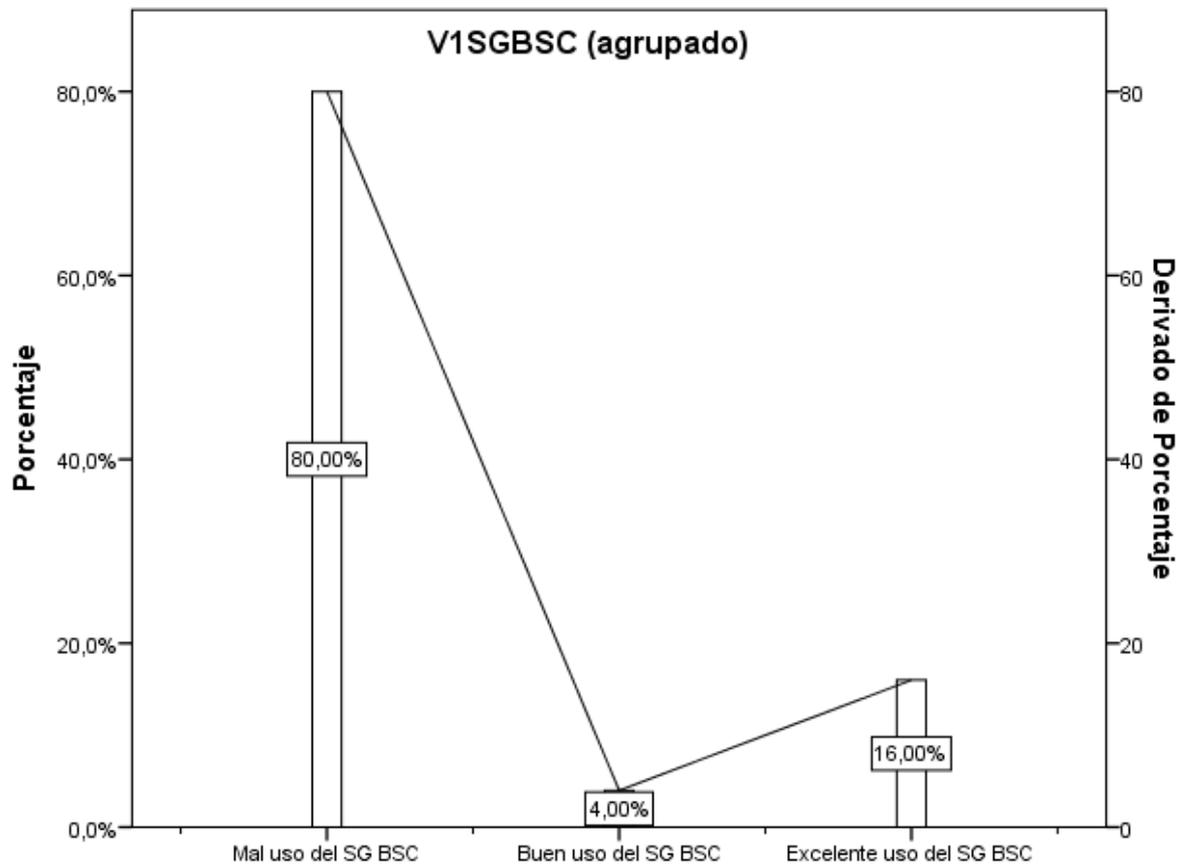


14.-La empresa ha gestionado adecuadamente su nivel de endeudamiento en el último año

Interpretación: Se observa que en mayor medida los colaboradores consideran que la empresa no ha logrado una gestión eficiente de su endeudamiento, en un 68%.

Figura 25

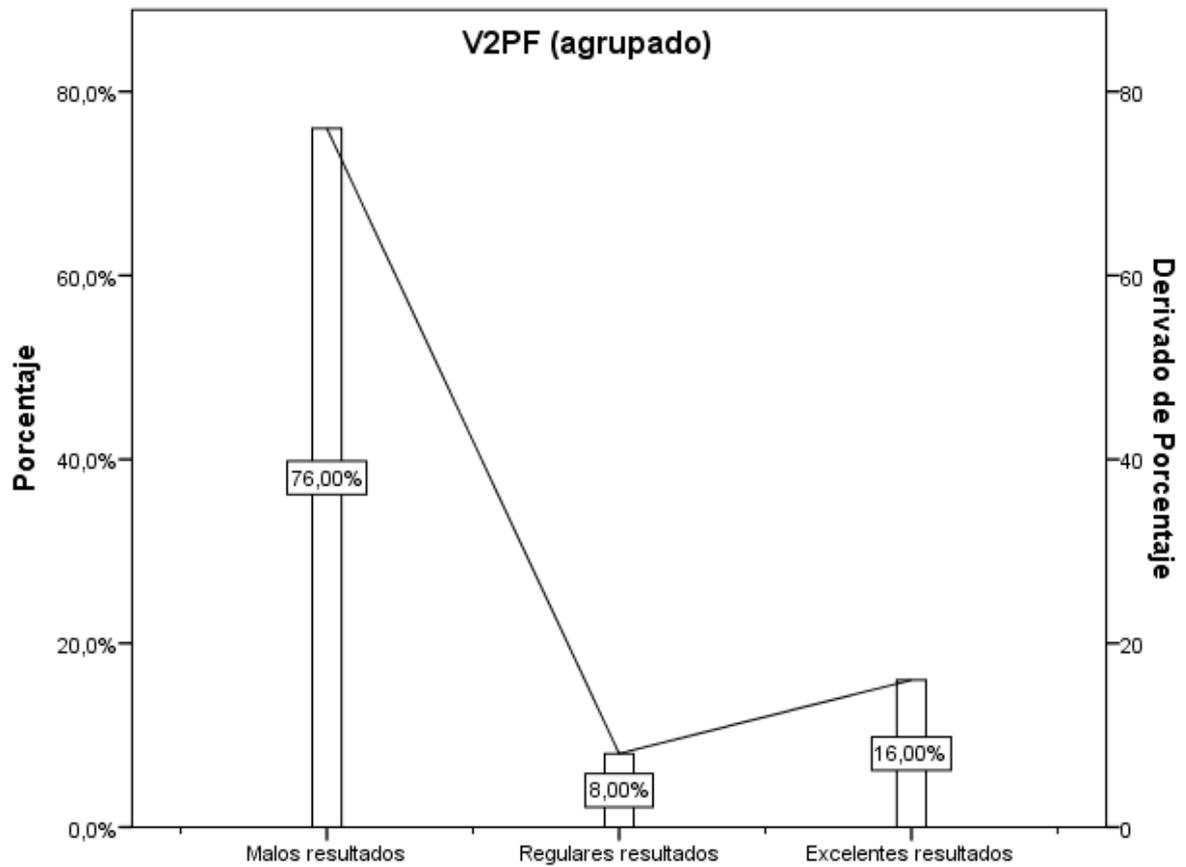
Representación porcentual de las respuestas.



Interpretación: Se observa que en mayor medida los colaboradores consideran que la empresa hace un mal uso del sistema de gestión BSC, en un 80%.

Figura 26

Representación porcentual de las respuestas.



Interpretación: Se observa que en mayor medida los colaboradores consideran que la empresa ha obtenido malos resultados, en un 76%.

A continuación, se realizan las pruebas de hipótesis:

Tabla 1

Análisis de correlaciones V1 y V2

		Correlaciones		
			V1SGBSC (agrupado)	V2PF (agrupado)
Rho de Spearman	V1SGBSC (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	,762
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	25	25
	V2PF (agrupado)	Coeficiente de correlación	,762	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	25	25

Interpretación:

Hipótesis nula: No existe una relación significativa entre el Sistema de Gestión BSC y la perspectiva financiera de la empresa HCP del departamento de Lima - Perú en el año 2021.

Hipótesis alternativa o del investigador: Existe una relación significativa entre el Sistema de Gestión BSC y la perspectiva financiera de la empresa HCP del departamento de Lima - Perú en el año 2021.

Se aplica la prueba estadística de correlación de Rho de Spearman.

Con un valor de P de 0.000 menor a un nivel de significancia del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa o del investigador. Se obtuvo un P de 0.000. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador: En conclusión: Existe una relación significativa entre el Sistema de Gestión BSC y la perspectiva financiera de la empresa HCP del departamento de Lima - Perú en el año 2021.

La fuerza de correlación es 0.76, según la tabla de interpretación del coeficiente de correlación de Spearman, existe una correlación positiva alta.

Tabla 2
Correlación entre la D1 de la V1 y V2

			D1 (agrupado)	V2PF (agrupado)
Rho de Spearman	D1 (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	,762
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	25	25
	V2PF (agrupado)	Coeficiente de correlación	,762	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	25	25

Interpretación:

Hipótesis nula: No existe una relación significativa entre la Traducción de la visión y la estrategia en el BSC y la perspectiva financiera de la empresa HCP del departamento de Lima - Perú en el año 2021. Hipótesis alternativa o del investigador: Existe una relación significativa entre la Traducción de la visión y la estrategia en el BSC y la perspectiva financiera de la empresa HCP del departamento de Lima - Perú en el año 2021. Se aplica la prueba estadística de correlación de Rho de Spearman.

Con un valor de P de 0.000 menor a un nivel de significancia del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa o del investigador. Se obtuvo un P de 0.000. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador: En conclusión: Existe una relación significativa entre la Traducción de la visión y la estrategia en el BSC y la perspectiva financiera de la empresa HCP del departamento de Lima - Perú en el año 2021.

La fuerza de correlación es 0.762, según la tabla de interpretación del coeficiente de correlación de Spearman, existe una correlación positiva alta.

Tabla 3
Correlación entre la D2 de la V1 y V2

		V2PF (agrupado)		D2 (agrupado)
Rho de Spearman	V2PF (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	,880
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	25	25
	D2 (agrupado)	Coeficiente de correlación	,880	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	25	25

Interpretación:

Hipótesis nula: No existe una relación significativa entre el feedback y formación estratégica en el BSC y la perspectiva financiera de la empresa HCP del departamento de Lima - Perú en el año 2021.

Hipótesis alternativa o del investigador: Existe una relación significativa entre el feedback y formación estratégica en el BSC y la perspectiva financiera de la empresa HCP del departamento de Lima - Perú en el año 2021. Se aplica la prueba estadística de correlación de Rho de Spearman. Con un valor de P de 0.000 menor a un nivel de significancia del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa o del investigador. Se obtuvo un P de 0.000. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador: En conclusión: Existe una relación significativa entre el feedback y formación estratégica en el BSC y la perspectiva financiera de la empresa HCP del departamento de Lima - Perú en el año 2021. La fuerza de correlación es 0.88, según la tabla de interpretación del coeficiente de correlación de Spearman, existe una correlación positiva alta.

Tabla 4
Correlación entre la D3 de la V1 y V2

		V2PF (agrupado)		D3 (agrupado)
Rho de Spearman	V2PF (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	,696
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	25	25
D3 (agrupado)		Coeficiente de correlación	,696	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	25	25

Interpretación:

Hipótesis nula: No existe una relación significativa entre la comunicación y vinculación estratégica en el BSC y la perspectiva financiera de la empresa HCP del departamento de Lima - Perú en el año 2021. Hipótesis alternativa o del investigador: Existe una relación significativa entre la comunicación y vinculación estratégica en el BSC y la perspectiva financiera de la empresa HCP del departamento de Lima - Perú en el año 2021.

Se aplica la prueba estadística de correlación de Rho de Spearman.

Con un valor de P de 0.000 menor a un nivel de significancia del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa o del investigador. Se obtuvo un P de 0.000. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador: En conclusión: Existe una relación significativa entre la comunicación y vinculación estratégica en el BSC y la perspectiva financiera de la empresa HCP del departamento de Lima - Perú en el año 2021.

La fuerza de correlación es 0.696, según la tabla de interpretación del coeficiente de correlación de Spearman, existe una correlación positiva moderada.

Tabla 5
Correlación entre la D4 de la V1 y V2

		V2PF (agrupado)		D4 (agrupado)
Rho de Spearman	V2PF (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	,599
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	25	25
	D4 (agrupado)	Coeficiente de correlación	,599	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	25	25

Interpretación:

Hipótesis nula: No existe una relación significativa entre la planificación y el establecimiento de objetivos en el BSC y la perspectiva financiera de la empresa HCP del departamento de Lima - Perú en el año 2021. Hipótesis alternativa o del investigador: Existe una relación significativa entre la planificación y el establecimiento de objetivos en el BSC y la perspectiva financiera de la empresa HCP del departamento de Lima - Perú en el año 2021.

Se aplica la prueba estadística de correlación de Rho de Spearman.

Con un valor de P de 0.000 menor a un nivel de significancia del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa o del investigador. Se obtuvo un P de 0.000. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador: En conclusión: Existe una relación significativa entre la planificación y el establecimiento de objetivos en el BSC y la perspectiva financiera de la empresa HCP del departamento de Lima - Perú en el año 2021. La fuerza de correlación es 0.59, según la tabla de interpretación del coeficiente de correlación de Spearman, existe una correlación positiva moderada.

VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

VI.1. Discusión

Respecto al objetivo general que fue determinar la relación que existe entre el Sistema de Gestión BSC y la perspectiva financiera en la empresa HCP del departamento de Lima - Perú en el año 2021. Se obtuvo como resultado una correlación alta. Que basado en los resultados descriptivos se pudo identificar que se percibe de parte de los colaboradores que existe una mayor medida un mal uso del BSC en un 80% y que se relaciona con un 76% de colaboradores que perciben que existe una mala perspectiva financiera, es decir malos resultados financieros. De acuerdo a la teoría el BSC sirve para poder traducir la estrategia de la organización en un conjunto de indicadores que ordenados en cuatro enfoques nos ayudan a mejorar los resultados financieros. En este estudio se ha demostrado que un mal uso del BSC de alguna manera se relaciona con un efecto contrario.

De acuerdo con Yáñez (2016) indica en su propuesta que el BSC mejora el enfoque estratégico, y que este se permite un mejor rendimiento financiero en la empresa. Sin embargo, el solo hecho de diseñar un BSC no da esos resultados esperados, es importante hacer un buen uso de él. Martínez menciona la importancia de tener una perspectiva financiera en la empresa, considerando aspectos como la solvencia, liquidez y rentabilidad. Estos son componentes que se han considerado como parte de la perspectiva financiera en la investigación, que nos han permitido medir que tan bien la empresa se percibe como eficiente en su manejo financiero. Y de acuerdo con los resultados de Cortez (2015) se puede decir que una empresa que no maneja adecuadamente los aspectos financieros ponen en riesgo sus sostenibilidad, por lo que es necesarios tener un sistema de gestión. Pero, este de ser utilizado eficientemente para obtener los resultados esperados. De acuerdo con Álvarez (2015) el BSC contribuye a realizar un seguimiento y control de los resultados de la empresa, si esto no se realiza adecuadamente entonces afecta la toma de decisiones porque no se tiene un control adecuado de las diferentes actividades de la empresa. También Vizarreta (2014) menciona la importancia del uso del BSC para mejorar la gestión del cliente, la teoría y la practica demuestran que un buen uso del BSC genera buenos resultados. Esta investigación ha demostrado que un mal genera malos resultados. Reategui (2019) y Llampen (2018) mencionan la importancia del control y del sistema integrado para obtener mejores resultados financieros. Por lo que recomiendan el uso del BSC. También Miroslava (2017) menciona que existe una correlación entre un sistema de gestión financiera y sus resultados financieros. Esto contribuye a identificar la importancia del uso de sistemas de gestión, que se puede utilizar para mejorar resultados financieros, en esta investigación se propone el uso de BSC, pero capacitando al personal.

A diferencia de Burgos & Suarez (2016) que solo encuestó al área contable de la empresa para su investigación sobre el uso del sistema de control para mejorar los resultados financieros, en esta investigación se han considerado a todo el personal, porque todos deben estar comprometidos

con el uso de los sistemas de control en su organización. También se coincide respecto a la metodología empleada por Rojas & Requena (2014) que utilizó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, para poder concluir mencionando que es relevante en un sistema de gestión, los indicadores financieros.

VI.2. Conclusiones

Los Sistemas de gestión sirven en gran medida para evaluar y controlar el desempeño de la empresa a través de un conjunto de indicadores, no realizar una adecuada medición puede desencadenar problemas financieros en la empresa. Y no utilizar un sistema de gestión adecuado puede afectar la sobrevivencia de la empresa.

En conclusión, se aprueba la hipótesis general 1. Existe una asociación positiva alta entre el Sistema de Gestión BSC y la perspectiva financiera de la empresa HCP del departamento de Lima - Perú en el año 2021.

Se aprueba la hipótesis específica 1. Existe una asociación positiva alta entre la dimensión 1 Traducir la visión y la estrategia (D1), y la perspectiva financiera de la empresa HCP del departamento de Lima - Perú en el año 2021.

Se aprueba la hipótesis específica 2. Existe una asociación positiva alta entre la dimensión 2 el Feedback estratégico y formación, y la perspectiva financiera de la empresa HCP del departamento de Lima - Perú en el año 2021.

Se aprueba la hipótesis específica 3. Existe una asociación positiva moderada entre la dimensión 3 de la comunicación y la vinculación estratégica, y la perspectiva financiera de la empresa HCP del departamento de Lima - Perú en el año 2021.

Se aprueba la hipótesis específica 4. Existe una asociación positiva moderada entre la dimensión 4 el Planificando y estableciendo objetivos, y la perspectiva financiera de la empresa HCP del departamento de Lima - Perú en el año 2021.

VI.3. Recomendaciones

La alta dirección de la organización debe comprender de la importancia del uso de los sistemas de gestión, debido a que la teoría y la práctica ha demostrado que estos sistemas funcionan para mejorar los resultados financieros de la empresa, y dentro de ellos el BSC es un sistema de gestión que tiene enfoques cualitativos y cuantitativos. Así mismo, ante el desconocimiento de esta herramienta de gestión se debe capacitar al personal directivo para que se haga un buen uso.

Se debe implementar un BSC que permitir traducir la estrategia de la organización, esta debe ser compartida con los colaboradores para que entiendan el norte de la organización y en función a ello, puedan alinear sus objetivos funcionales.

De manera constantes se debe monitorear los resultados que se van obteniendo respecto al análisis del BSC y entregar un feedback completo y claro a los colaboradores para que puedan mejorar su desempeño y logren sus objetivos.

La comunicación estratégica es muy importante , se debe comunicar con claridad la misión, los objetivos y las estrategias que se van a implementar para lograr los objetivos.

El uso adecuado del BSC contribuye a mejorar el proceso de planeación estratégica, en tal sentido, debe capacitarse al personal directivo para que tenga en cuenta el BSC en este proceso, desde la formulación hasta la implementación.

Es importante mejorar la perspectiva financiera en especial los indicadores de rentabilidad, solvencia, eficiencia operativa para cobrar y pagar y el nivel de endeudamiento que son claves en esta empresa.

Lista de referencias

- Álvarez, A. (2015). *Sistema de control de gestión Balanced Scorecard aplicado a la empresa Comware S.A.* [Licenciatura, Universidad Politécnica Salesiana].
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9960/1/UPS-GT000986.pdf>
- Burgos, C., & Suarez, R. (2016). *El sistema de control interno contable y su influencia en la gestión financiera de la empresa inversiones Christh.AL S.A.C., distrito de Trujillo, año 2015.*
[Licenciatura, Universidad Privada Antenor Orrego].
http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2354/1/RE_CONT_CLAUDIA.BURGOS_RUTH.SUAREZ_EL.SISTEMA.DE.CONTROL.INTERNO.CONTABLE_DATOS.PDF
- Cortez, J. (2015). *Control de gestion financiero factor determinante en la toma de decisiones en la destilería yaracuy c.a. Ubicada en Chivacoa Estado Yaracuy* [Maestría, Universidad de Carabobo].
<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1907/jcortez.pdf?sequence=1>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* McGraw-Hill.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action.* Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment.* Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes.*
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies.* Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: Para implantar y gestionar su estrategia.* Gestion 2000.

- Llempen, A. (2018). *Gestión financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa inversiones Aquario´s SAC, Chiclayo – 2018* [Licenciatura, Universidad Señor de Sipán].
<http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/5688/Llempen%20Guerrero%2C%20Ana%20Melva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martínez, J. (2016). *Modelo de gestión financiera basado en la optimización de las necesidades operativas de fondos: El caso de las empresas farmacéuticas en España* [Doctorado, Universidad Complutense de Madrid]. <https://eprints.ucm.es/40638/1/T38190.pdf>
- Miroslava, J. (2017). *El sistema integrado de administración financiera y su relación con la gestión financiera en la oficina general de administración del ministerio de comercio exterior y turismo, 2017* [Maestría, Universidad Cesar Vallejo].
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11996/jacome_mm.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Reategui, F. (2019). *Sistema de control interno de los gastos operativos y su incidencia en la gestión administrativa de la empresa Farmainka S.A.C., año 2018* [Licenciatura, Universidad Ricardo Palma].
http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/2407/CONT_T030_73007176_T%20%20REATEGUI%20SCHRADER%20FABIOLA%20TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rojas, G., & Requena, M. (2014). *Sistema de control interno para la gestión financiera – contable de las ONG de la región Junín* [Licenciatura, Universidad Nacional del Centro del Perú].
<http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/3271/Rojas%20Flores-Requena%20Lopez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vizarreta, D. (2014). *Propuesta del modelo de gestión financiera de una asociación de MYPE tipo consorcio del sector carpintería que permita mejorar la productividad a través del acceso a pedidos de gran volumen* [Licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)].
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/332323/Vizarreta?sequence=2>

Yáñez, G. (2016). *Propuesta sistema de control de gestión empresa Chilexpress* [Maestría, Universidad de Chile].

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/138645/Y%C3%A1%C3%B1ez%20Alvarado%20Germ%C3%A1n.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Apéndice

Anexo A Operacionalización de las variables

V1 Sistemas de Gestión BSC	D1 Traducir la visión y la estrategia	1.-El Sistema de Gestión BSC que utiliza la empresa contribuye a traducir la visión en aspectos objetivos y medibles
		2.-El Sistema de Gestión BSC que utiliza la empresa contribuye a traducir la estrategia en aspectos objetivos y medibles
	D2 Feedback estratégico y formación	3.-En la organización se aplica el feedback estratégico para ajustar la estrategia
		4.-En la organización se forma al personal para la ejecución de la estrategia
	D3 Comunicando y vinculando la estrategia	5.-La organización comunica de manera eficaz la visión, la misión, los objetivos y la estrategia para alcanzarlos
		6.-La organización utiliza el Sistema de Gestión BSC para alinear los objetivos funciones con los objetivos estratégicos
	D4 Planificando y estableciendo objetivos	7.-El Sistema de Gestión BSC permite mejorar el proceso de planificación y ejecución estratégica de la empresa
		8.-El Sistema de Gestión BSC permite mejorar el proceso de formulación estratégica de la empresa
V2 Perspectiva financiera:	La perspectiva financiera: Los indicadores financieros son importantes para poder tener un resumen de cómo se están logrando los objetivos. Generalmente se relacionan con la rentabilidad. (Kaplan & Norton, 1996, 2016)	9.-La empresa ha obtenido Rentabilidad mayor al 10% en el último año
		10.-La Gestión del presupuesto de la empresa, ha sido eficiente en el último año
		11.-La empresa ha demostrado solidez financiera en el último año
		12.-La empresa ha gestionado eficientemente sus cuentas por cobrar en el último año
		13.-La empresa ha gestionado eficientemente sus cuentas por pagar en el último año
		14.-La empresa ha gestionado adecuadamente su nivel de endeudamiento en el último año

Anexo B
Cuestionario

Estimado colaborador, marcar solo una respuesta por pregunta. No dejar preguntas sin respuesta. Gracias.

Preguntas:
Respuestas:

1.-El Sistema de Gestión BSC que utiliza la empresa contribuye a traducir la visión en aspectos objetivos y medibles	SI	NO
2.-El Sistema de Gestión BSC que utiliza la empresa contribuye a traducir la estrategia en aspectos objetivos y medibles	SI	NO
3.-En la organización se aplica el feedback estratégico para ajustar la estrategia	SI	NO
4.-En la organización se forma al personal para la ejecución de la estrategia	SI	NO
5.-La organización comunica de manera eficaz la visión, la misión, los objetivos y la estrategia para alcanzarlos	SI	NO
6.-La organización utiliza el Sistema de Gestión BSC para alinear los objetivos funciones con los objetivos estratégicos	SI	NO
7.-El Sistema de Gestión BSC permite mejorar el proceso de planificación y ejecución estratégica de la empresa	SI	NO
8.-El Sistema de Gestión BSC permite mejorar el proceso de formulación estratégica de la empresa	SI	NO
9.-La empresa ha obtenido Rentabilidad mayor al 10% en el último año	SI	NO
10.-La Gestión del presupuesto de la empresa, ha sido eficiente en el último año	SI	NO
11.-La empresa ha demostrado solidez financiera en el último año	SI	NO
12.-La empresa ha gestionado eficientemente sus cuentas por cobrar en el último año	SI	NO

13.-La empresa ha gestionado eficientemente sus cuentas por pagar en el último año	SI	NO
14.-La empresa ha gestionado adecuadamente su nivel de endeudamiento en el último año	SI	NO

Fuente: (Kaplan & Norton, 1996, 2001, 2004, 2016)

Anexo C: Interpretación de índices de Spearman.

Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman.	
Valor de ρ	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta