

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y CONTABLES**

**ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ECONOMÍA**



**T E S I S**

**Balanced Scorecard y gestión empresarial en Automóviles S.A.**

**concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022**

**Para optar el título profesional de:**

**Economista**

**Autores:**

**Bach. Gearbich Dalila LUIS AGÜERO**

**Bach. Katherin Alejandra OSORIO LOVATON**

**Asesor:**

**Dr. Marino Teófilo PAREDES HUERE**

**Cerro de Pasco – Perú - 2023**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y CONTABLES**

**ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ECONOMÍA**



**T E S I S**

**Balanced Scorecard y gestión empresarial en Automóviles S.A.**

**concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022**

**Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:**

---

**Dr. Ángel TORRES VÁSQUEZ**  
**PRESIDENTE**

---

**Dr. Daniel Joel PARIONA CERVANTES**  
**MIEMBRO**

---

**Dr. Esteban LAVADO VÁSQUEZ**  
**MIEMBRO**

## **DEDICATORIA**

A nuestros queridos padres por su gran apoyo en todo, por hacer posible la culminación de nuestra carrera profesional.

A los docentes de la E.F.P. de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Contables de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por su magnífica creación, por darnos la vida, el sustento, cuidado y todas sus bendiciones en esta vida temporal.

A nuestros amados padres y hermanos por su gran ayuda y apoyo incondicional, por sus constantes alientos a seguir y culminar nuestra carrera trazada durante nuestra permanencia en las aulas universitarias.

A los colegas y compañeros de clases, por brindarnos su solidaridad, por desarrollar las tareas trabajo en equipo, por colaborar en los trabajos de investigación en todas las asignaturas que llevamos del I al X semestre.

A los docentes por sus enseñanzas, experiencias y transferir sus conocimientos de forma profesional y más que nada su paciencia de orientación, dirección y ubicación de los temas tratados.

Nuestro sincero agradecimiento a nuestro Asesor de Tesis Dr. Marino Teófilo PAREDES HUERE por su apoyo incondicional.

## RESUMEN

El objetivo del estudio es determinar cómo el balanced scorecard influye en la gestión empresarial en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022, mediante el tipo de investigación no experimental; diseño correlacional causal, con una población de 97, siendo la muestra 77 personas, la técnica encuesta y el instrumento cuestionario escala de Likert.

Para explicar la influencia del balanced scorecard sobre la variable gestión empresarial, se usó los test estadísticos F,  $R^2$ , t y Pearson. según la prueba F, t y Pearson para la prueba de hipótesis general, donde se concluye que existe evidencia estadística que el balanced scorecard influye en la gestión empresarial en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.

Según el coeficiente de determinación  $R^2 = 0.601$  podemos afirmar que el 60.1% de la variación de la gestión empresarial, está explicada por la variable balanced scorecard.

Para las pruebas de hipótesis específicas se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, donde la hipótesis específica 1 se concluye que: El balanced scorecard influye en la planificación en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.

Prueba de hipótesis específica 2 se concluye que: El balanced scorecard influye en la organización en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.

Prueba de hipótesis específica 3 se concluye que: El balanced scorecard no influye en la dirección en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.

Prueba de hipótesis específica 4 se concluye que: El balanced scorecard influye en el control en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.

**Palabras Claves:** Balanced Scorecard, Gestión Empresarial

## ABSTRACT

The objective of the study is to explain how the balanced scorecard influences business management in Automóviles S.A. authorized dealer Toyota Huancayo 2022 vehicles, through the type of non-experimental research; causal correlational design, with a population of 97, with a sample of 77 people, the survey technique and the Likert scale questionnaire instrument.

To explain the influence of the balanced scorecard on the business management variable, the F, R<sup>2</sup>, t and Pearson statistical tests were used. according to the F, t and Pearson test for the general hypothesis test, where it is concluded that there is statistical evidence that the balanced scorecard influences business management in Automóviles S.A. authorized dealer Toyota Huancayo 2022 vehicles.

According to the determination coefficient  $R^2 = 0.601$ , we can affirm that 60.1% of the variation in business management is explained by the balanced scorecard variable.

For the tests of specific hypotheses, the Pearson correlation coefficient was used, where the specific hypothesis 1 concludes that: The balanced scorecard influences the planning in Automóviles S.A. authorized dealer Toyota Huancayo 2022 vehicles.

Specific hypothesis test 2 concludes that: The balanced scorecard influences the organization in Automóviles S.A. authorized dealer Toyota Huancayo 2022 vehicles.

Specific hypothesis test 3 concludes that: The balanced scorecard does not influence the management of Automóviles S.A. authorized dealer Toyota Huancayo 2022 vehicles.

Specific hypothesis test 4 concludes that: The balanced scorecard influences control in Automóviles S.A. authorized dealer Toyota Huancayo 2022 vehicles.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Business Management

## INTRODUCCIÓN

Es para nosotras un honor poner a vuestra consideración la tesis titulado: **“Balanced Scorecard y Gestión Empresarial en Automóviles S.A. Concesionario Autorizado Vehículos Toyota Huancayo 2022”**, estudio que fue desarrollada de acuerdo a la estructura del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, dando inicio con la identificación del Problema de Investigación, Marco Teórico, Metodología y Técnicas de Investigación, Resultados y Discusión y culminando con las Conclusiones y Recomendaciones, con apoyo de las fuentes bibliográficas.

En el Capítulo I: consideramos el Problema de donde incluye la identificación de la investigación, delimitación de la investigación, formulación del problema, objetivos, justificación y limitaciones de la investigación.

En el Capítulo II, consideramos el Marco Teórico, donde se desarrolla los antecedentes del estudio, las bases teóricas científicas, la definición de términos, formulación de hipótesis, identificación de variables y operacionalización de variables referente a las variables de estudio.

En el Capítulo III, consideramos la Metodología y Técnicas de Investigación, el tipo, nivel, método, diseño de investigación, población y muestra, técnicas de recolección, procesamiento, tratamiento estadístico, selección y validación de instrumentos y la orientación ética.

En el Capítulo IV, consideramos los Resultados y discusión, análisis e interpretación de resultados obtenidos, descripción del trabajo de campo, presentación de resultados obtenidos y el contraste de la hipótesis general y específicas para el cual se usó el test estadístico F de Fisher,  $R^2$ , t de Student y el r de Pearson.



Finalmente, la investigación culminó en las conclusiones y recomendaciones, las mismas que fueron obtenidas como resultado de la contrastación de hipótesis y una de las conclusiones es que existe suficiente evidencia estadística para concluir que: el balanced scorecard influye en la gestión empresarial en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.

## ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

ÍNDICE

### CAPÍTULO I

#### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.	Identificación y determinación del problema .....	1
1.2.	Delimitación de la investigación .....	5
1.3.	Formulación del problema .....	5
1.3.1.	Problema general .....	5
1.3.2.	Problemas específicos .....	5
1.4.	Formulación de objetivos .....	6
1.4.1.	Objetivo general .....	6
1.4.2.	Objetivos específicos .....	6
1.5.	Justificación de la investigación .....	6
1.6.	Limitaciones de la investigación .....	7

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes de estudio .....	8
2.2.	Bases teóricas - científicas .....	12
2.3.	Definición de términos básicos .....	30

2.4.	Formulación de hipótesis .....	33
2.4.1.	Hipótesis general.....	33
2.4.2.	Hipótesis específicas.....	33
2.5.	Identificación de variables .....	33
2.6.	Definición operacional de variables e indicadores .....	34

### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

3.1.	Tipo de investigación.....	35
3.2.	Nivel de investigación .....	35
3.3.	Métodos de investigación .....	36
3.4.	Diseño de investigación.....	36
3.5.	Población y muestra.....	37
3.5.1.	Población .....	37
3.5.2.	Muestra .....	37
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	38
3.7.	Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación.....	38
3.8.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	38
3.9.	Tratamiento estadístico .....	39
3.10.	Orientación ética filosófica y epistémica.....	39

### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1.	Descripción del trabajo de campo.....	41
4.2.	Presentación, análisis e interpretación de resultados .....	41
4.3.	Prueba de hipótesis .....	70
4.4.	Discusión de resultados .....	77

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

# **CAPÍTULO I**

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Identificación y determinación del problema**

Las pequeñas y medianas empresas en América Latina post pandemia han ido mejorando en lo que respecta a sus actividades económicas, ya que no ha sido fácil su recuperación, estas medianas empresas en la mayor parte de los países han sido el soporte de su economía y su contribución al PBI en más del 35%, el sector privado juega un rol muy importante en las economías del mundo; el 60% de estas empresas en América Latina son el soporte del empleo según estudios de CEPAL, se debe indicar también la desigualdad social en Latinoamérica, uno de los problemas es algunas brechas en lo que se refiere a capacidades, incorporación de progreso técnico, poder de negociación, acceso a redes sociales, movilidad ocupacional ascendente, competitividad, bajo crecimiento económico, pobreza y deficiente toma de decisiones.

Sin embargo, el Perú ha sido una de las pocas economías que más ha crecido de América Latina en la última década, posicionándose como la sexta economía de la región, , en el país hay más de 1.7 millones de Mipyme (Micro,

Pequeña y Medianas Empresas) formales que operan en el mercado peruano al 2020, ellos han generado un PBI de casi 230 mil millones de dólares., según el **Banco Mundial, (2022)**, No obstante, la pandemia ha causado efectos devastadores en su economía, debido a la estricta y larga cuarentena impuesta por el gobierno central. Esto ha causado que el empleo se desplome un 20% y que el índice de pobreza se disparase 6 puntos porcentuales, llegando al 27% de la población total. No obstante, se espera que los indicadores económicos se estabilicen a los niveles de prepandemia, con una previsión de crecimiento del 8.1% (p.23).

Referente a su perfil económico, destaca que el país es el segundo productor mundial de cobre, plata y zinc, además de extraer otras materias como el estaño o plomo, haciendo de su sector minero un pilar fundamental para su economía algo que hace a la nación muy dependiente de los flujos de precio externos. Finalmente, cabe mencionar que, para seguir con un crecimiento sólido, las políticas deberían enfocarse en mejorar los niveles de productividad, formalidad, y eficiencia de los servicios públicos. (**Ministerio de Producción, 2022; p.55**).

El país al igual que los países vecinos de la región, según el **Ministerio de Producción, (2022)** casi el 100% de la totalidad de sus empresas son MiPymes (generando casi el 60% del empleo formal), de las cuales el 88% se dedica a la actividad de comercio y servicio, y el resto a la actividad productiva. Note que la gran mayoría de estas son Microempresas (96%) y que uno de los grandes problemas de este sector es el alto grado de informalidad, que ronda el 80% (p.55).

Según **Ibarra, Vullings, & Burgos, (2021)**, Una de los aspectos más

importantes es elaborar e implementar un Plan Nacional de Competitividad. Debido al carácter de formulación de propuestas técnicas en materia de productividad, se convierte en un actor fundamental para la promoción del uso de las TIC como estrategia de competitividad, a través de la Agenda de Competitividad 2014-2018, donde la adopción de las TIC en las empresas está definida como una de las estrategias claves Agenda Digital al Bicentenario 2018-2021, el documento está conformado por 21 compromisos distribuidos en 5 aspiraciones sobre las cuales ya se están trabajando. Estas son: Perú Integro, Perú Competitivo, Perú Cercano, Perú Confiable y Perú Innovador. Note que Perú Competitivo se centra (entre otros) en la digitalización de sus empresas, con especial énfasis en las MiPymes. Al momento de la publicación de este estudio, se desconocen las aspiraciones del recién electo presidente Pedro Castillo respecto a la continuación de esta agenda. (p.56).

Por otro lado uno de los problemas que tienen las MiPymes en el país es la falta de asesoramiento técnico profesional sostenible en las herramientas de gestión, como planeamiento estratégico, balanced scorecard, gestión financiera, entre otros temas, dado a ello no tienen un buen manejo empresarial, uno porque carecen de conocimiento de aplicación de estas herramientas, el mismo que no tienen claro la realidad del mundo empresarial, tanto interno como externo y por lo tanto son menos competitivos.

Otro aspecto fundamental son las limitadas capacitaciones a los trabajadores de las MiPymes para mejorar sus procesos de bienes y servicios, mejorar sus capacidades para desarrollar la rentabilidad de las empresas, porque una cultura de inversión en el mediano y largo plazo posibilitaría a estas empresas un crecimiento acelerado, trabajadores bien capacitados harán el cambio,

ampliarán la visión a donde desean llegar con sus empresas, logrando sus objetivos y metas en el futuro.

Las MiPymes que no orientan sus actividades de acuerdo a un plan estratégico y BSC o Cuadro de Mando Integral, creo que no serán competitivos en el mercado nacional e internacional, la mayoría de estas empresas en el país tienen esta debilidad que no planifican sus actividades económicas y tampoco miden a través de un tablero de control todas sus acciones, por ende no logran sus objetivos y metas, el otro problema es que no saben gestionar lo planificado, mejorar el manejo de la empresa para lograr el crecimiento de la misma les cuesta mucho, es por ello que mediante la investigación explicaríamos que es lo que está fallando en las MiPymes en este caso en la empresa Automóviles S.A. en la zona de Huancayo.

La empresa Automóviles S.A. como concesionario de vehículos de la marca Toyota es una empresa que ha sobresalido en toda la pandemia que cuenta a la fecha con 97 trabajadores hoy post pandemia, sin embargo tienen algunos problemas de gestión empresarial y la medición de las actividades de producción de servicios y ventas de vehículos estos últimos años, pese que trabajan con tablero de control en la dirección; pero de acuerdo al libro de reclamaciones se pudo comprobar existe un buen número de quejas por servicios de mantenimiento de todo tipo de vehículos y de los precios de ventas de los vehículos nuevos en la marca Toyota y Hino en el caso de camiones; toda esta problemática nos lleva a realizar el estudio para comprobar que esta empresa cómo está gestionando sus servicios y ventas de vehículos en esta parte del país.



## **1.2. Delimitación de la investigación**

**Espacial,** La presente investigación se llevó a cabo en la empresa Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo.

**Temporal,** El período para estudiar fue hasta el mes de setiembre del 2022.

**Universo,** Se tomó en cuenta para la investigación una población de 97 trabajadores de la empresa Automóviles S.A. Concesionario Autorizado Vehículos Toyota Huancayo para analizar las variables de estudio, para ello se realizó el trabajo de campo con las técnicas e instrumento para recopilar la información primaria que sea pertinente y luego se procesó para llegar a las conclusiones y recomendaciones del estudio.

**Contenido,** Los aspectos que se estudió y explicó son las variables Balanced Scorecard y Gestión Empresarial en la empresa Automóviles S.A. Concesionario Autorizado Vehículos Toyota Huancayo que es calificado como mediana empresa.

## **1.3. Formulación del problema**

### **1.3.1. Problema general**

¿Cómo el balanced scorecard influye en la gestión empresarial en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022?

### **1.3.2. Problemas específicos**

¿Cómo el balanced scorecard influye en la planificación en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022?

¿Cómo el balanced scorecard influye en la organización en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022?

¿Cómo el balanced scorecard influye en la dirección en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022?

¿Cómo el balanced scorecard influye en el control en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022?

#### **1.4. Formulación de objetivos**

##### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar cómo el balanced scorecard influye en la gestión empresarial en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

Determinar cómo el balanced scorecard influye en la planificación en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.

Determinar cómo el balanced scorecard influye en la organización en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.

Determinar cómo el balanced scorecard influye en la dirección en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.

Determinar cómo el balanced scorecard influye en el control en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.

#### **1.5. Justificación de la investigación**

**Teórica**, el estudio se realizó con la finalidad de contribuir al conocimiento según los descubrimientos de cada una de las variables de estudio, el mismo que ayudará a explicar la influencia de la variable independiente con la variable dependiente, cuyos resultados del estudio podrán sistematizarse como una propuesta para ser incorporado como conocimiento en las ciencias económicas.

**Práctica**, la investigación se realizó porque existe necesidad de mejorar los servicios y ventas de vehículos de la empresa Automóviles S.A. para mejorar la gestión empresarial y la medición con el sistema del balanced scorecard todas las actividades, programas y proyectos de la organización en mención.

**Metodológica,** La presente investigación consideró los procesos del método científico, para analizar y explicar las situaciones que pueden ser investigadas por la ciencia, una vez demostrada se podrán utilizar en otros trabajos de investigaciones similares para proponer casos diferentes en la actividad empresarial de servicios de mantenimiento y venta de vehículos Toyota y Hino.

#### **1.6. Limitaciones de la investigación**

El presente estudio tuvo limitaciones en la recolección de datos primarios, ya que no es tan fácil quitar el tiempo a los trabajadores en horario de trabajo, por otro lado, el estudio se limitó a explicar la influencia de la variable independiente sobre la dependiente, no se usó datos secundarios de la empresa por ser privada y confidencial de sus datos, la otra limitante fue el aspecto económico para culminar el estudio.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de estudio**

Dentro de los antecedentes del estudio tenemos los siguientes:

**Colareta, (2018)**, en su tesis concluye:

Se ha demostrado que El BALANCED SCORECARD influye positivamente en la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos, lo cual implica que el Balance Scorecard se relaciona con la gestión empresarial de las Mypes del sector panadero, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado del chi cuadrado  $X^2$  la hipótesis general alternativa queda aceptada.

Se ha demostrado que LA MEDICIÓN DE DESEMPEÑO influye positivamente en la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos, lo cual implica que La medición de desempeño se relaciona con Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde

según el resultado del chi cuadrado X2 la primera hipótesis alternativa queda aceptada.

Se ha demostrado que LA MEJORA CONTINUA influye positivamente en la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos lo cual implica que la mejora continua se relaciona con Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado del chi cuadrado X2 la segunda hipótesis alternativa queda aceptada.

Se ha demostrado que LA APLICACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO influye positivamente en la Gestión Empresarial de 133 las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos. lo cual implica que un mapa estratégico se relaciona con la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado del chi cuadrado X2 la tercera hipótesis alternativa queda aceptada. (p.132).

**Pérez, ( 2008)**, en su tesis concluye:

Las empresas CLARO y MOVISTAR, usando el modelo del Balanced scorecard ayudo a que conviertan su estrategia en acciones para el logro de los objetivos. La administración estratégica de CLARO y MOVISTAR no está solo destinada al control de gestión, por el contrario, su efectividad depende de las decisiones correctas y oportunas.

CLARO y MOVISTAR implemento la herramienta y el modelo que le permite el control de la gestión y al mismo tiempo facilita la implementación de nuevos modelos de gestión. Ambas empresas reconocieron que para implementar el Balanced scorecard es fundamental integrar los sistemas de información

gerencial a la visión de la organización.

Ambas empresas reconocieron que La competitividad de amplios sectores de la actividad económica privada está íntimamente ligada a la utilización de nuevas herramientas a la gestión, que le permite medir y gestionar organizaciones a fin de facilitar la ordenación de su Cadena de Valor.

A la hora de gestionar por Balance Scorecard, la relevancia del Capital Intelectual en las organizaciones actuales supone atribuir una gran importancia a la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. La misma operará como efecto multiplicador de las otras perspectivas del modelo. La secuencia formada por la construcción de un Data Warehouse y la implementación del Balanced Scorecard constituye una oportunidad de incrementar competitividad a las empresas de CLARO y MOVISTAR. (p.142).

**Montenegro, (2011)**, en su tesis concluye:

El balance scorecard se basa en la participación indispensable el apoyo de todos los niveles directivos.

El bsc ayuda a generar confianza en todos los niveles, porque todos saben de qué manera contribuye a la consecución de los objetivos institucionales, a través de un liderazgo efectivo.

El bsc permite contar con un sistema de información automatizada, para el control de la gestión.

El bsc es ese estará disponible para el uso del gerente de la oficina como apoyo para la toma de decisiones, a fin de obtener los resultados esperados en cuanto a las metas propuestas como haría.

El personal del área conocerá el BSC y sus beneficios según el perfil del usuario éste podrá modificar o solo visualizar la aplicación.

Se plantea colgar la aplicación en el servidor corporativo de manera de poder monitorear el balance scorecard.

El resultado de la encuesta nos permite afirmar que el Banco tiene buenos resultados en parte, debido a la implementación del balance scorecard ya que en un 90% todas las preguntas realizadas al personal fueron afirmativas. (p.114).

**Delgado, (2022)**, en su tesis concluye:

Se diagnosticó la gestión empresarial de la empresa CACIDEP SAC., y se concluye que los niveles de gestión empresarial son regular en un 71% y óptimo en un 29%, presentando mayores deficiencias en las dimensiones de organización y dirección. Por otro lado, la empresa no presenta filosofía organización, como son misión, visión y valores.

Se diseñó el matriz estratégica en sus cuatro perspectivas, iniciando con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, seguido de procesos internos, clientes y perspectiva financiera. se priorizó las iniciativas estratégicas y objetivos estratégicos, en el balanced scorecard se diseñó los KPIs para realizar la medición de actuación y cumplimiento de metas, también se elaboró la ficha técnica para la evaluación de los resultados.

Se validó la propuesta del balanced scorecard mediante la valoración de expertos, la cual cumple con características de pertinencia, aplicabilidad y contextualización en más de un 97%, además posee la triangulación de problema, objetivos e hipótesis; la misma que permitió garantizar que el contenido es del documento es relevante.

Finalmente, se concluye que el balanced scorecard mejora la gestión empresarial de la empresa CACIDEP SAC, Cajamarca, 2021; por lo que se propone la implementación y ejecución. (p.32).

## 2.2. Bases teóricas - científicas

### Balanced Scorecard

(Kaplan & Norton, D., 2000), de Harvard University revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros (p.13-14).

Puede entenderse al BSC como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 perspectivas de negocio. El mapa estratégico ha resultado ser una innovación tan importante como el propio Balanced Scorecard.

La ejecución exitosa de una estrategia requiere tres componentes:

(Resultados sobresalientes) = (Describir la estrategia) + (Gestionar la estrategia)

La filosofía de los tres componentes es sencilla:

No se puede gestionar (tercer componente) lo que no se puede medir (segundo componente)

No se puede medir lo que no se puede describir (primer componente).

De forma que podemos volver a escribir la ecuación anterior de la siguiente manera:

Resultados sobresalientes = (mapas estratégicos) + (Balanced Scorecard) + (Organización Focalizada en la Estrategia) (p.15).

La organización focalizada en la estrategia, demostraba de quienes adoptaban con éxito el sistema con cinco principios de gestión centrado en el foco en la estrategia:



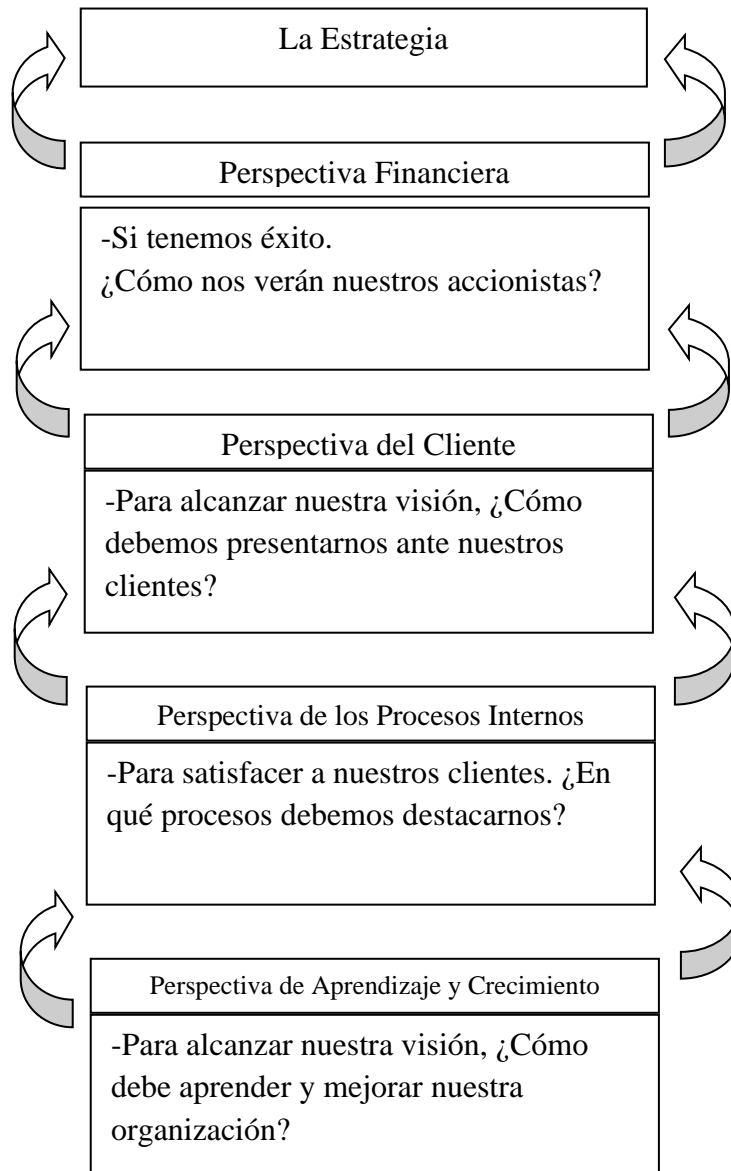
- Traducir la estrategia en términos operacionales
- Alinear a la organización con la estrategia
- Convertir a la estrategia en una tarea diaria de todos
- Convertir a la estrategia un proceso continuo
- Movilizar el cambio a través de los líderes ejecutivos (p.23).

### **Estrategia de una organización**

Según, **Kaplan & Norton, (2000)**, en su libro menciona: “La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes. Si el activo intangible de una organización representa más del 75% de su valor, entonces la formulación y ejecución de su estrategia requiere que se contemple explícitamente la movilización y alineación de los activos intangibles. El modelo de cuatro perspectivas para describir la estrategia de creación de valor de una organización proporciona un lenguaje que los equipos de ejecutivos pueden usar para discutir la dirección y las prioridades de sus empresas. Pueden ver a sus indicadores estratégicos no como indicadores de desempeño en cuatro perspectivas independientes, sino como una serie de relaciones de causa y efecto entre objetivos de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard” (p.31).

**Figura 1**

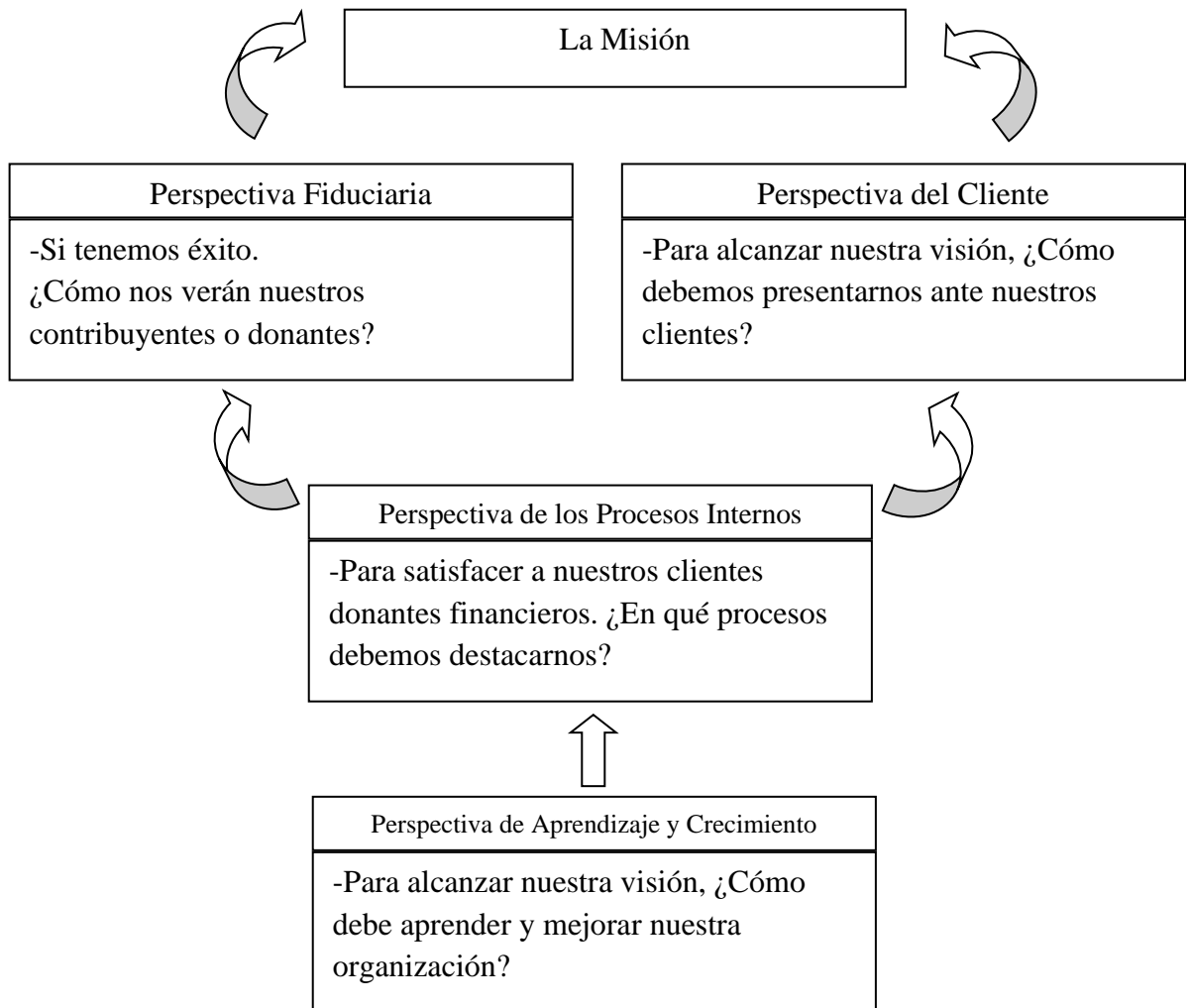
**Organizaciones del Sector Privado**



Nota. Tomado de Kaplan y Norton, Mapas Estratégicos, 2000, (p.37).

**Figura 2**

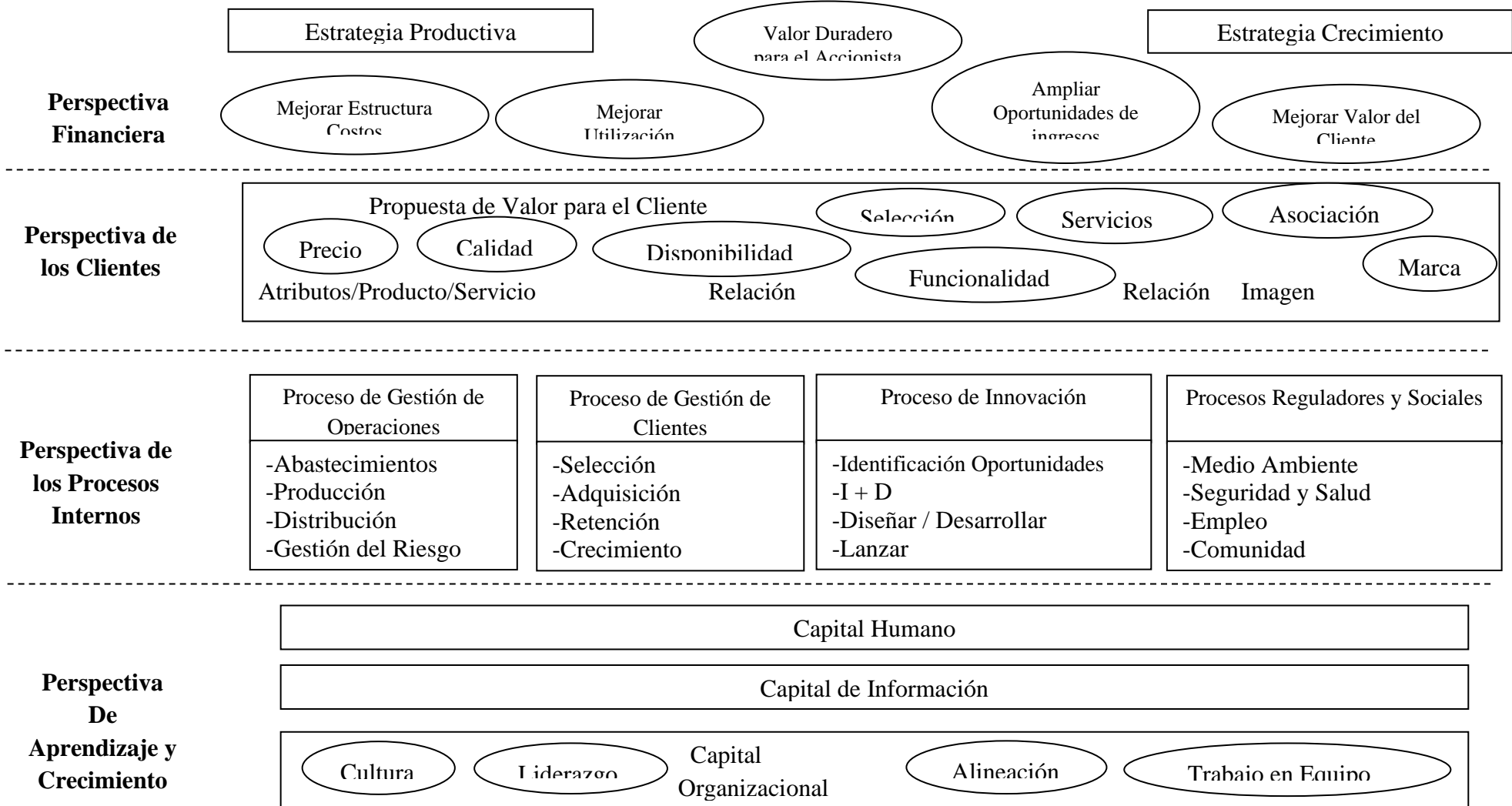
*Organizaciones del Sector Privado con Fines de Lucro*



Nota. Tomado de Kaplan y Norton, Mapas Estratégicos, 2000, p.38

El mapa estratégico general describe componentes e interrelaciones de una estrategia. Si a una estrategia le falta un elemento en el modelo de mapa estratégico, será probablemente una estrategia defectuosa, este mapa evolucionó a partir del sencillo modelo del Balanced Scorecard de cuatro perspectivas, el mapa estratégico añade una segunda capa de detalles que ilustra la dinámica temporal de una estrategia; también añade un nivel de granularidad que mejora la claridad y el foco. El mapa estratégico proporciona el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución, ver figura siguiente:

**Figura 3**



Nota. Tomado de Kaplan y Norton, Mapas Estratégicos, 2000, p.39.

**Kaplan & Norton, D., (2000)**, “El valor se crea mediante procesos internos de negocios, la perspectiva financiera y la del cliente en los mapas estratégicos y los Balances Scorecard describen los resultados, o sea, lo que la organización espera lograr: aumento de valor para los accionistas mediante el crecimiento de los ingresos y mejoras de la productividad: aumentos en la participación del gasto del cliente en la compañía mediante la adquisición, satisfacción, retención, fidelidad y crecimiento de esos clientes” (P.40)

Los procesos que pertenecen a las perspectivas interna y aprendizaje y crecimiento dan impulso a la estrategia y describen de que forma la organización la pondrá en práctica. Los procesos internos eficaces y alineados determinan cómo se crea y sostiene el valor. Las empresas deben localizarse en los pocos procesos internos clave que brinden la propuesta de valor diferenciadora y que son los más críticos para mejorar la productividad y mantener la capacidad de la organización para operar.

- Gestión de Operaciones: producir y entregar productos y servicios a los clientes.
- Gestión del Cliente: establecer y potenciar las relaciones con los clientes.
- Innovación: desarrollar nuevos productos, servicios, procesos y relaciones.
- Procesos reguladores y sociales: cumplir con las regulaciones y las expectativas sociales y construir comunidades más fuertes.

**Kaplan & Norton, D., (2000)**, La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles, la cuarta perspectiva del mapa estratégico del Balanced Scorecard, aprendizaje y crecimiento, describe los activos intangibles de la organización y la función que tienen en la estrategia. Los activos intangibles

se pueden clasificar en tres categorías:

- Capital Humano: habilidades, competencias y conocimientos de los empleados.
- Capital de información: base de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.
- Capital organizacional: cultura, liderazgo, alineación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento (p.42).

El mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar los objetivos de la empresa en las cuatro perspectivas de un Balanced Scorecard, ilustra las relaciones causa-efecto que vinculan los resultados deseados en las perspectivas cliente y financiera con un desempeño sobresaliente en los procesos internos fundamentales: gestión de operaciones, gestión de clientes, innovación y procesos reguladores y sociales. Estos procesos críticos crean y entregan la propuesta de valor a la organización a los clientes objetivos y también promueven los objetivos de productividad de la organización en la perspectiva financiera. Además, el mapa estratégico identifica las capacidades específicas en los activos intangibles de la organización: capital humano, capital de la información y capital organizacional que se requieren para obtener un desempeño excepcional en los procesos internos críticos.

### **El cuadro de Mando Integral como un Sistema de Gestión**

**Kaplan & Norton, D., Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), 2002**), El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo, están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de

Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
4. Aumentar el feedback y formación estratégica. (p.23)

El cuadro de Mando Integral también permite que una organización integre su planificación estratégica en su proceso anual de presupuesto, lo cual permite a la organización a:

- Cuantificar los resultados a largo plazo que se desea alcanzar
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados, y
- Establecer metas a corto plazo para indicadores financieros y no financieros del Cuadro de Mando. (p.23)

(Vogel, 2015),” BSC lo ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarle a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad." (p.26).

Las 4 categorías de negocio son: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. BSC sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.

El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología,

pues se presenta un balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.).

El BSC permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma cómo se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa.

Por sus características, el BSC puede implementarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional.

### **Perspectivas del Balanced Scorecard**

A pesar de que son 4 las perspectivas que tradicionalmente identifican un BSC, no es indispensable que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios.

#### **Perspectiva financiera.**

Según **Roncancio, (2022)**, “La perspectiva financiera ha sido históricamente la más usada para medir el desempeño de las compañías. Esta perspectiva consiste en conocer los ingresos reales de la organización y su capacidad presupuestal. Los indicadores de la perspectiva financiera permiten hacer un análisis real del comportamiento económico de la organización. Los aspectos financieros de una organización son fundamentales, no obstante, esta



perspectiva no es suficiente para comprender su desempeño.

### **Perspectiva del cliente.**

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior." (Kaplan & Norton, 2000; p.39).

### **Perspectiva procesos internos.**

Según el Instituto Tecnológico de Sonora, (2022), "Esta perspectiva ataca ¿qué procesos internos debemos mejorar?, enfocándose en los procesos clave del negocio que tienen mayor impacto con el cliente, los factores que afectan son calidad, ciclo de vida, habilidades del empleado, y productividad. Esta perspectiva muestra métricas sobre ciclo de vida, calidad, productividad, y costo, aquellos que están encargados de los procesos internos deberán idear las métricas a partir de las acciones de los empleados" (p.1-2)

### **Perspectiva de formación y crecimiento.**

Según Pérez O. , (2021), indica que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se basa en:

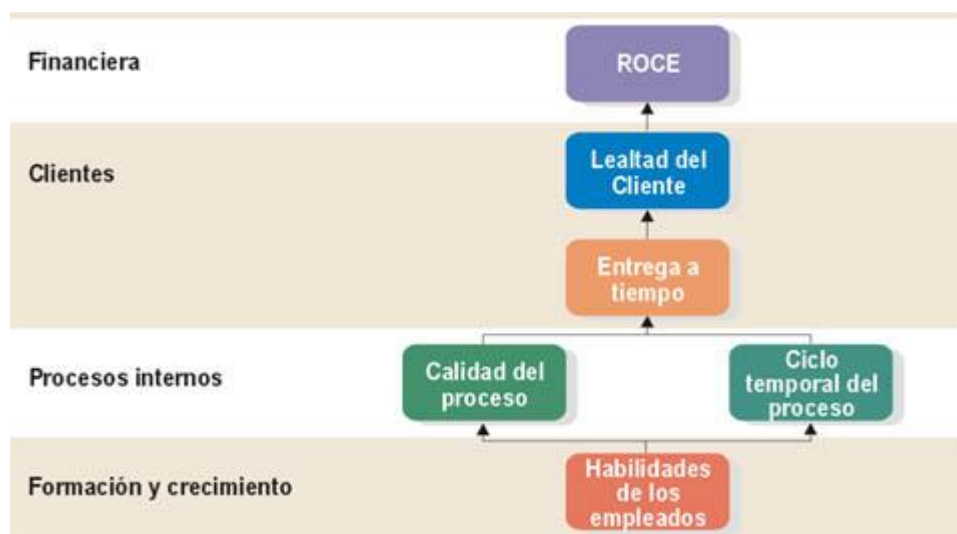
**Capital humano:** Se refiere al conocimiento que tiene el equipo de trabajo, así como su capacidad para aprender y adaptarse a los nuevos retos en el ámbito laboral.

**Sistemas e infraestructura:** En este apartado se incluye el apoyo tecnológico, la información y los recursos que la empresa brinda a su talento humano para llevar a cabo sus actividades de manera más efectiva.

**Clima organizacional:** Este factor es de gran relevancia ya que su medición indica cómo se sienten tus colaboradores trabajando para la empresa, si se identifican con sus valores y las percepciones que tienen acerca de las oportunidades de cambio que pueden ayudar a mejorar la empresa como lugar de trabajo. Esto generalmente tiene repercusiones a nivel productividad, rotación de personal etc. (p.7).

**Figura 4**

***Relaciones causa-efecto a través de las 4 perspectivas del BSC.***



Nota. Propiedad intelectual del Dr. Robert Kaplan y David Norton.

Cada empresa deberá adecuar las perspectivas y, sobre todo, la información que cada una de ellas tendrá, pero la principal importancia recae en que se comuniquen los resultados alcanzados, no en el número de perspectivas.

### **Definición de Visión y Estrategias.**

El punto inicial para poder diseñar un modelo de BSC es la definición de la visión y estrategias, no es sencillo, sin embargo, normalmente la gente llega a

acuerdos en este sentido, pues son muy genéricos los objetivos de crecimientos que se persiguen. Donde la mayoría tropieza es en la interpretación de las estrategias.

### **Definición de Indicadores**

Entendida la visión y estrategias de la empresa es posible determinar los objetivos que hay que cumplir para lograr la estrategia y aterrizarlos en indicadores. Es importante que los indicadores no controlen la actividad pasada solamente, los indicadores deben reflejar los resultados muy puntuales de los objetivos, pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar esos objetivos. Esto es, la mezcla balanceada entre indicadores de resultados e indicadores de actuación es lo que permitirá comunicar la forma de conseguir los resultados y, al mismo tiempo, el camino para lograrlo. Como resaltan Kaplan y Norton: "Resultados son los indicadores históricos, indicadores de la actuación son indicadores previsionales."

Otro aspecto que hay que resaltar es el número de indicadores que deberán formar parte del escenario principal o maestro. Según Kaplan y Norton, un número adecuado para esta labor es de 7 indicadores por perspectiva y si son menos, mejor. Se parte de la idea de que un Tablero con más de 28 indicadores es difícil de evaluar cabalmente, además de que el mensaje que comunica el BSC se puede difuminar y dispersar los esfuerzos en conseguir varios objetivos. El ideal de 7 indicadores por perspectiva no significa que no pueda haber más, simplemente pueden consultarse en caso de hacer un análisis más a conciencia, pero los mencionados serán aquellos que se consulten frecuentemente y puedan, verdaderamente, indicar el estado de salud de la compañía o área de negocio.

### **Implementación del BSC.**

Una vez definido el modelo de negocio y los indicadores de acción y resultados, es posible implementar el BSC de dos formas:

**Modelo de control y seguimiento.** En caso de que la visión, estrategias e indicadores estén perfectamente definidos y acordados, el BSC puede implementarse como un tradicional modelo de análisis por excepción. Se da un seguimiento puntual sobre los avances en el logro de las estrategias con respecto a lo planteado y el BSC libera una cantidad de trabajo importante al directivo, al realizar análisis por excepción de aquellos procesos conocidos que, eventualmente, requieren de más tiempo para su análisis; un análisis que sólo se da cuando no corresponden los datos con el objetivo.

**Modelo de aprendizaje organizativo y comunicación.** En empresas donde no existe un acuerdo unánime, que están en crecimiento o se quiere aprovechar el potencial de los empleados sin perder el control de la empresa, el BSC no debe utilizarse como un modelo de control, sino como un modelo de aprendizaje, un modelo proactivo que enriquezca las definiciones originales. En este caso, los valores de los indicadores pueden aprovecharse para adecuar la estrategia planteada originalmente y, por extensión, los rumbos de la empresa. A diferencia del modelo de control, el estratega necesita constantemente analizar los indicadores y tomar decisiones que reorienten los esfuerzos para obtener máximos beneficios.

### **Feedback y aprendizaje estratégico.**

En uno de los aspectos más innovadores, BSC no termina en el análisis de los indicadores. Es un proceso permanente en el que puede haber feedback de un ciclo, que consiste en corregir las desviaciones para alcanzar los objetivos fijos

definidos y feedback de doble ciclo, donde los estrategas cuestionan y reflexionan sobre la vigencia y actualidad de la teoría planteada en un inicio, y su posible adecuación. El feedback sugiere aprendizaje estratégico, que es la capacidad de formación de la organización a nivel ejecutivo, es el poder "aprender la forma de utilizar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica."

**Figura 5**

*Feedback y aprendizaje estratégico*



- El sistema de feedback utilizado para comprobar las hipótesis sobre las que se basa la estrategia.
- Equipo de solución de problemas.
- El desarrollo de la estrategia es un proceso continuo.

**Objetivos típicos de un BSC**

- Obtener claridad y consenso alrededor de la estrategia.
- Alcanzar enfoque.
- Desarrollar liderazgo.
- Intervención estratégica.
- Educar a la organización.
- Fijar metas estratégicas.

- Alinear programas e inversiones.
- Para enlazarlo al sistema de incentivos.
- Mejorar el sistema de indicadores actuales.
- Mantenernos enfocados estratégicamente y evaluar la gestión estratégica.

## **Gestión Empresarial**

### **Gestión**

**(Reverso Diccionario, 2019)**, acción que se realiza para resolver una cosa, en especial si es administrativa o requiere documentación. Conjunto de acciones que se realizan para administrar una empresa o un negocio.

**(Diccionario Enciclopédico, Gran Plaza, & James Ilustrado, 2019)**, señala que la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

**(Diccionario Enciclopédico, Gran Plaza, & James Ilustrado, 2019)**, “la administración es la acción de administrar, acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar”. Es “la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles”. “Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos”. Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es importante que estén relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

- Planeación
- Organización

- Recursos Humanos
- Dirección y control

(Amador, 2019), “El proceso administrativo Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades.” El proceso administrativo permite a la empresa llevar adecuadamente sus actividades, mediante la planificación, la organización, dirección y control. De los mismos incluyendo un adecuado desempeño de sus administradores, así como también nos permitirá medir el grado en que los gerentes realizan su función y si realizan debidamente su trabajo. (p.36).

### **Planificación**

(Amador, 2019), “La Planeación es decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta donde **queremos** ir. La tarea de la planeación es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades.” Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos. La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades. Sin la planificación, los departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacía sus objetivos de manera eficiente” (p.38).

### **Organización**

(Amador, 2019), La organización: “Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la

estructura departamental de la empresa.” La organización consiste en la asignación de recursos y actividades para alcanzar los objetivos, mediante órganos o cargos conformados y con la atribución de autoridades y responsabilidades en cada una de ellas. Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la empresa” (p.39).

### **Dirección**

(Amador, 2019), “La dirección es la supervisión directa de los empleados en las actividades diarias del negocio. La eficiencia del gerente en la dirección es un factor de importancia para lograr el éxito de la empresa. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Dirigir significa mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales” (p.40).

### **Control**

(Reyes, 2019), Control “Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado.” (p.26).

(Amador, 2019), Control “Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas.” Al control se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades



estén desempeñándose como se proyectó” (p.45).

### **Recursos Humanos**

(**Caldera, 2019**), recursos humanos: “al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de **seleccionar**, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización” (p.35).

(**Chiavenato, 2007**), “La administración de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo” (p.65).

(**Chiavenato, 2007**), nos dice: “La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.” La gestión del talento humano es considerada uno de los aspectos más importantes en las organizaciones, y este depende de las actividades y la forma en que desarrollan, tomando en consideración varios aspectos como puede ser características, costumbres, habilidades y aptitudes de cada uno de los miembros que conforman la organización y las actitudes para realizar el trabajo (p.66).

**Figura 6**  
***Proceso Administrativo***



Nota. Tomado de (Chiavenato I.2007) Administración Proceso Administrativo.

### **2.3. Definición de términos básicos**

**BSC.** – “Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), Una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores. La visión y la estrategia de negocios dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa” (Vogel, 2022; p.1).

**Cliente.** – “Persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa” (Tello, 2022; p.2).

**Control.** -Uno de los procesos de gestión que consiste en medir y verificar el correcto y eficiente cumplimiento de las funciones administrativas del personal” (Tello, 2022; p.2).

**Dirección.** – “Proceso de gestión administrativa que consiste en dirigir la institución emitiendo directivas y normativas para el desenvolvimiento reglamentado de la institución, diferenciándose de la ejecución que es acción práctica, siendo ésta en cambio, de carácter prescriptivo” (Tello, 2022; p.2).

**Estrategia.** – “Conjunto de reglas tácticas y proyectivas que se siguen ordenadamente para alcanzar objetivos y propósitos predefinidos” (Vogel, 2022; p.1).

**Factor Crítico De Éxito.** – “Logros que tienen que realizarse para garantizar los objetivos específicos (Palancas Claves de Desempeño)” (Vogel, 2022; p.1)..

**Indicadores.** – “Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar en qué medida estamos logrando los objetivos estratégicos propuestos. Como tal un indicador es una variable de interés cuya naturaleza se circunscribe al tipo de escala sobre el cual se define. Esto implica una clasificación en términos de su naturaleza como cuantitativos (KPI o de Resultado y cualitativos (o inductores- guía)” (Vogel, 2022; p.1).

**Iniciativas Estratégicas.** – “Actividad, Programa, Proyecto o Esfuerzo ESPECIAL que contando con recursos asignados (Humanos, Financieros) apuntala, apalanca o contribuye al logro de uno o varios objetivos estratégicos” (Vogel, 2022; p.1).

**Gestión.** – “Conjunto de métodos, procedimientos y estrategias combinadas que se aplican para desarrollar los procesos de organización, planificación, control y evaluación de una institución” (Tello, 2022; p.2).

**Gestión Empresarial.** – “Sistema o serie de actividades estratégicas y procedimentales para la realización de los procesos de gestión y el logro de los objetivos previstos por la institución” (Tello, 2022; p.2).

**Mapa De Causa-Efecto.** – “Es una arquitectura útil para describir - paso a paso- una estrategia, a través del conjunto de hipótesis, que darán origen o serán causa de hechos que concluyen produciendo efectos en la perspectiva Financiera” (Vogel, 2022; p.1).

**Matriz Tablero De Comando.** – “Es el marco que permite contener y visualizar las perspectivas, objetivos, indicadores, inductores e iniciativas Estratégicas que monitorean como se traslada la estrategia a la acción” (Vogel, 2022; p.1).

**Objetivos Estratégicos.** – “Propósitos o norte muy específicos a donde se quiere llegar. La definición de los objetivos estratégicos paso en la formulación del plan o mapa de estrategias, traducido en el modelo causa efecto” (Vogel, 2022; p.1).

**Organización.** – “Es uno de los procesos de gestión y consiste en ordenar, distribuir y dosificar adecuadamente todos los elementos, procesos y factores del sistema educativo superior” (Tello, 2022; p.2).

**Perspectivas.** – “Múltiples dimensiones que la metodología plantea para ver el desempeño estratégico de la Organización. Estas dimensiones, permiten ver el negocio desde cuatro perspectivas” (Vogel, 2022; p.1).

**Planificación.** – “Es el proceso de gestión donde se realiza el análisis FODA, se elabora el Plan Estratégico y se define la visión, misión de la institución educativa” (Tello, 2022; p.2)

**Tablero De Comando.** – “Es un Sistema de integrado de Gestión Estratégica, que permite ver, como la estrategia se traslada a la acción, gestionando la misma a través de relaciones causa efecto, con Indicadores e Inductores ejecutados a través de Iniciativas. Actúa como un sistema de medición, un sistema de administración estratégica, y una herramienta de comunicación” (Vogel, 2022; p.1).

## **2.4. Formulación de hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis general**

El balanced scorecard influye en la gestión empresarial en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.

### **2.4.2. Hipótesis específicas**

El balanced scorecard influye en la planificación en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.

El balanced scorecard influye en la organización en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.

El balanced scorecard influye en la dirección en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.

El balanced scorecard influye en el control en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.

## **2.5. Identificación de variables**

### **V. D**

Gestión Empresarial

### **V. I.**

Balanced Scorecard

## 2.6. Definición operacional de variables e indicadores

**Tabla 1**

*Definición operacional de variables e indicadores*

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	MEDICIÓN
<b>V.I. Gestión Empresarial</b>	-Planificación	Visión, misión y valores	1	Escala de Likert  1. Nada de acuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
		Objetivos, estrategias y metas	2	
		Planes, programas y proyectos	3	
	-Organización	Distribución y asignación de recursos	4	
		Coordinación de actividades	5	
		Orden jerarquico	6	
	-Dirección	Orienta y supervisa	7	
		Liderazgo	8	
		Motiva e inspira	9	
	-Control	Control de procesos	10	
		Control de actividades	11	
<b>V.D. Balanced Scorecard</b>	-Perspectivas	Financiera	12	Escala de Likert  1. Nada de acuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
		Clientes	13	
		Procesos internos	14	
		Aprendizaje y crecimiento	15	
	-Mapas Estratégicos	Estrategia de la empresa	16	
		Relaciones de causa y efecto	17	
	-Tablero de Control	Mide avance	18	
		Alinea los indicadores	19	
		Crea tablero de control	20	
		Alineamiento y realineamiento	21	

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Tipo de investigación**

El tipo de investigación es no experimental, según Esteban, (2009), “El tipo de investigación para el presente estudio es la descriptiva no experimental con datos transversales el mismo que describirá y verificará los hechos y fenómenos de las variables de estudio y la relación entre estas variables” (p.75).

#### **3.2. Nivel de investigación**

Nivel de investigación correlacional causal, según Moreno, (2016), “Tiene el propósito de medir el grado de relación que exista entre 2 a más conceptos o variables. La correlación puede ser positiva o negativa. Los estudios correlacionales/causales se distinguen de los descriptivos principalmente en que, mientras éstos se centran en medir con precisión las variables individuales, los estudios correlacionales evalúan el grado de relación entre dos variables” (p.1-2).

### 3.3. Métodos de investigación

Para la investigación usaremos el método inductivo, deductivo y dialéctico, según Esteban, (2009), El método a usar en la investigación: “inductivo, deductivo y el dialéctico nos sirve para sistematizar, explicar los resultados de la investigación” (p.185).

### 3.4. Diseño de investigación

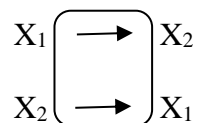
Corresponde al diseño correlacional/causal, según Cortese, (2022), “Los diseños transeccionales correlacionales/causales tienen como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales” (p.1-2). En estos diseños lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado. (Pino, 2007; p.359).

Relación entre variables

Se mide y describe relación ( $X_1$  -----  $X_2$ )

Se mide y describe relación ( $X_k$  -----  $X_{k+1}$ )

Relación Causal



**Dónde:**

$X_1$  = Balanced Scorecard

$X_2$  = Gestión Empresarial

→ Conector que indica relación causal o causalidad



### 3.5. Población y muestra

#### 3.5.1. Población

La población está constituida por 97 trabajadores que tiene la empresa Automóviles S.A. Concesionario Autorizado Vehículos Toyota Huancayo.

#### 3.5.2. Muestra

La muestra es de 77 trabajadores, el cuál se estimó mediante la formula probabilística, a partir de la población con un margen de error de 5%, la distribución estándar de 1.96, la tasa de acierto y fracaso será de 0.5; para el cual se utilizará la siguiente fórmula: Probabilístico.

$$n = \frac{Z^2 p q N}{E^2 (N-1) + Z^2 p q}$$

**Donde:**

N = Población

n = Muestra

Z = Distribución Estándar

E = Margen o probabilidad de error

p = Tasa de acierto o éxito

q = Tasa de fracaso o error

Reemplazando valores tenemos:

$$n = \frac{1.96^2 (0.5) (0.5) 97}{0.05^2 (97-1) + 1.96^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{93.1588}{1.2029}$$

$$n = 77 \text{ muestras}$$

### 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

**Técnica** encuesta

**Instrumento** cuestionario de tipo escala de Likert.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

### 3.7. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación

La selección del instrumento fue el cuestionario de escala de Likert el mismo que se validó con el alfa de Cronbach, por correlación y varianza a continuación, presentamos el resultado:

**Tabla 2**

*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,924	,924	21

Nota. Elaboración Propia de acuerdo a las 21 preguntas y 77 muestras programa SPSS.

Los resultados muestran un 0.924 y 0.924 muy cerca de la unidad, lo cual nos indica que el instrumento es fiable y confiable según el alfa de Cronbach, existe homogeneidad en los ítems.

### 3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

**Recopilación de datos**, es la primera tarea que realizamos mediante la aplicación la encuesta a 77 trabajadores de la empresa Automóviles S.A. Concesionario Autorizado Vehículos Toyota Huancayo

**Preparación de datos**, Una vez recopilado los datos de fuente primaria, ingresaremos a organizar y verificar cada encuesta a fin de detectar algún error con el propósito de eliminar los datos incorrectos y reemplazar por otros.

**Entrada de datos**, Los datos se ingresaron al Microsoft Excel luego se exportó al SPSS donde fueron procesados todas las estimaciones.

**Procesamiento,** Durante esta etapa ya están procesados los datos en el programa SPSS también las estimaciones como las tablas de frecuencia, gráficos e interpretaciones de los resultados, así mismo se procedió a transformar los datos mediante las sumas de las variables de estudio y las dimensiones para estimar el modelo de regresión lineal para explicar la influencia de la variable independiente sobre la variable dependiente, luego se procedió a realizar las pruebas de hipótesis tanto general como las específicas mediante el test estadístico de: F, t, r,  $R^2$ .

**Interpretación de los Datos,** En esta etapa se interpretó todos los resultados obtenidos de los datos analizados, incluyendo las pruebas de hipótesis a nivel general y específico acorde con los objetivos planteados.

**Almacenamiento de Datos,** en esta etapa final almacenamos en un archivo de forma organizada cada prueba y estimación para un futuro uso que tendrá otro propósito de mejorar la investigación o darle uso académico en la enseñanza aprendizaje en los estudiantes de la carrera de Economía y otras carreras afines.

### **3.9. Tratamiento estadístico**

El tratamiento estadístico fue las tablas de frecuencia, figuras y sus interpretaciones, así mismo se realizó la transformación de agrupación de datos mediante las sumas tanto de las variables principales como para las dimensiones de la variable, para luego verificar la regresión lineal con sus respectivas pruebas de hipótesis tanto general como las específicas mediante el test estadístico de: F, t, r,  $R^2$ .

### **3.10. Orientación ética filosófica y epistémica**

Durante el desarrollo de la investigación se puso en práctica el cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, como el código de ética, así mismo el estilo APA

haciendo las referencias, citas, citas textuales de los autores respecto a los antecedentes del estudio, marco teórico, definición de términos y en todo el desarrollo de la investigación.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **4.1. Descripción del trabajo de campo**

El trabajo de campo se desarrolló primeramente con la aplicación de las encuestas para recolectar la información de fuentes primarias a los 77 empleados trabajadores (vendedores, empleados, mecánicos, obreros y gerencia) de la empresa Automóviles S.A. Concesionario Autorizado Vehículos Toyota Huancayo.

#### **4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados**

Primeramente, les presentamos una breve reseña de la Empresa Automóviles S.A. de como esta organización aplica el BSC y las 5S de la calidad desde sus inicios en relación a la marca Toyota, seguido de ello presentamos las tablas de frecuencia, gráficos e interpretaciones de los resultados, seguidamente los resultados de la regresión lineal y sus interpretaciones, luego las pruebas de hipótesis general con el apoyo del test estadístico F de Fisher, t de Student y Pearson, para las hipótesis específicas también se usó el coeficiente de correlación

de Pearson, seguido se presentan la discusión de resultados, las conclusiones, recomendaciones, fuentes bibliográficas y los anexos.

A continuación, presentamos los resultados del estudio:

### **La Empresa Automóviles S.A, Concesionario Toyota Autorizado en el Centro del Perú Huancayo**



Hace más de una década por los años de 1980, el Señor José Traverso inició un vínculo con la firma Toyota, creando con ello el concesionario que hoy conocemos. En la actualidad tiene más de 100 colaboradores técnicos y comerciales, lo que indica que es el concesionario más longevo y confiable del mercado de autos, camionetas y camiones de la mejor marca del mundo y gracias a la intervención del fundador hasta el día de hoy; porque antes por los años 1960 tenía un taller autónomo en relación y concesión de la marca Volkswagen y Chrysler, ya que en esos tiempos estaban de moda estas marcas en el mercado nacional.

Al inicio la atención de la empresa Automóviles S.A. estuvo en el taller y venta de automóviles en el distrito del Tambo frente al Banco de la Nación, hoy plaza Vea del Tambo, a medida que la clientela crecía a pasos agigantados a nivel regional y macrorregional, era necesario la ampliación de una nueva planta de atención de sus servicios de mantenimiento y las ventas de las nuevas unidades,



tal es así crea una sucursal en Chilca, Ayacucho y cerca a la

quebrada Honda, donde la empresa implementa la mejor planta a nivel del centro del país con todas las tecnologías de punta, especializados en motores, caja, rodamiento, sistema eléctrico, pintura, instalación de accesorios y toda una gama



de servicio Toyota y con la atención de calidad en el servicio a todos sus clientes, con salas de espera con atención personalizada, con parque de recepción de vehículos para mantenimiento, como también un

parque para mostrario de nuevas flotas de carros nuevos de diferentes modelo de la marca Toyota y Hino en la línea de camiones, como también nuevo edificio para la parte administrativa como oficinas para la gerencia, ventas y las demás áreas de la empresa.

Así mismo cuenta con parque de entrega de vehículos que realizaron sus mantenimientos y están próximo a salir del establecimiento bajo el control de calidad tanto en servicio mecánico como del servicio al cliente en la zona de espera que cuenta con internet, sala de café, servicios higiénicos todo de calidad bajo las 5 S de calidad como se caracteriza Toyota.



### **Misión:**

Brindar un estándar superior en venta de vehículos de marca líder mundialmente reconocida, con innovación y calidad, basados en una sólida cultura corporativa que busca el bienestar de sus colaboradores, actuando con responsabilidad social enfocados en resultados económicos que satisfagan las expectativas de los clientes.



### **Visión**

Ser reconocidos como el concesionario oficial de Toyota, respetando el medio ambiente, líder en innovación de servicio y atención al cliente.





alineamientos computarizados, frenos rectificados y lavado de vehículos y demás servicios que están pasando en el tablero de forma digital.



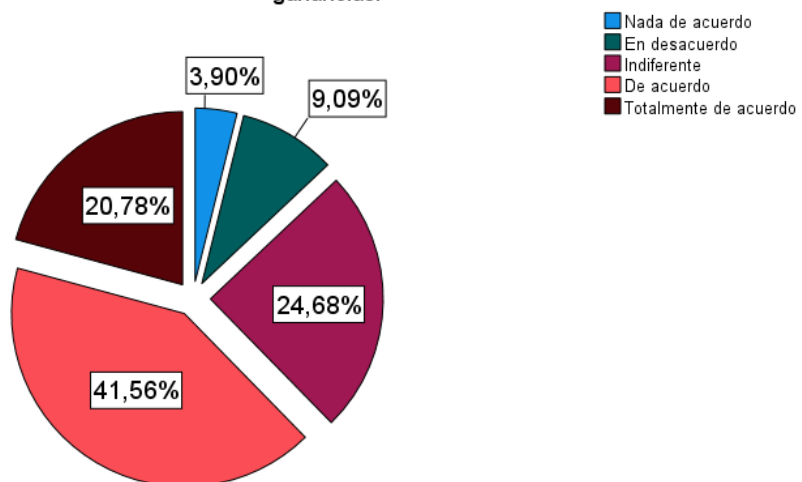
La Empresa Automóviles S.A. aplica el BSC de forma rígida en todas las áreas, como las 5S de la calidad es una cultura en la organización.

**Tabla 3**  
*La empresa Automóviles S.A. logra los resultados económicos esperados ingreso, rentas, utilidades o ganancias.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada de acuerdo	3	3,9	3,9	3,9
	En desacuerdo	7	9,1	9,1	13,0
	Indiferente	19	24,7	24,7	37,7
	De acuerdo	32	41,6	41,6	79,2
	Totalmente de acuerdo	16	20,8	20,8	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

**Figura 7**

La empresa Automóviles S.A. logra los resultados económicos esperados ingreso, rentas, utilidades o ganancias.



**Interpretación:**

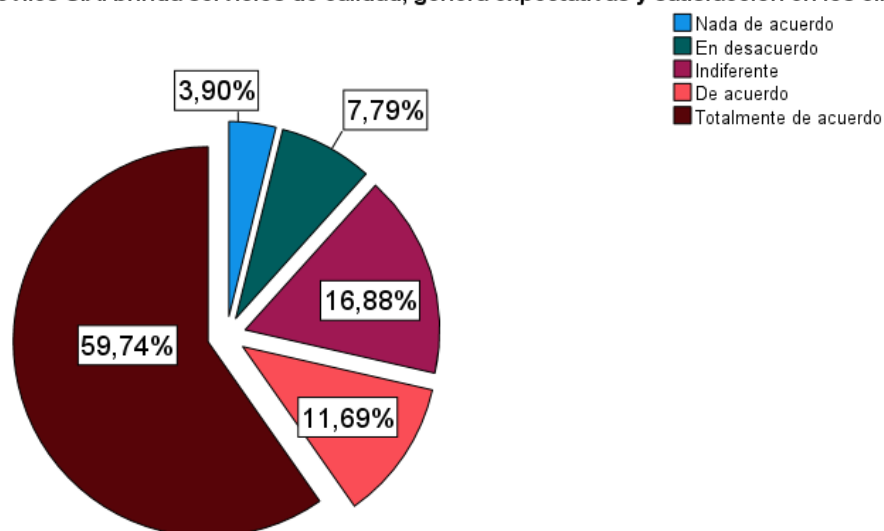
Los resultados de la información estadística nos muestran de 77 encuestados, el 41.56% afirman de acuerdo la empresa Automóviles S.A. logra los resultados económicos esperados ingreso, rentas, utilidades o ganancias, el 24.68% dicen indiferente, el 20.78% mencionan totalmente de acuerdo, el 9.09% indican en desacuerdo y el 3.90% afirma que nada de acuerdo la empresa Automóviles S.A. logra los resultados económicos esperados ingreso, rentas, utilidades o ganancias.

**Tabla 4**  
*La empresa Automóviles S.A. brinda servicios de calidad, genera expectativas y satisfacción en los clientes.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada de acuerdo	3	3,9	3,9	3,9
	En desacuerdo	6	7,8	7,8	11,7
	Indiferente	13	16,9	16,9	28,6
	De acuerdo	9	11,7	11,7	40,3
	Totalmente de acuerdo	46	59,7	59,7	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

**Figura 8**

La empresa Automóviles S.A. brinda servicios de calidad, genera expectativas y satisfacción en los clientes.



**Interpretación:**

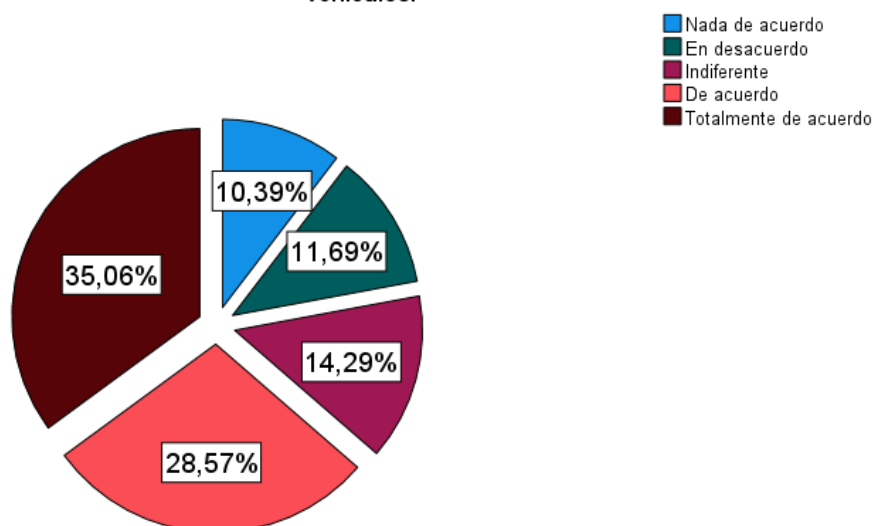
Los resultados de la información estadística nos muestran de 77 encuestados, el 59.74% afirman totalmente de acuerdo la empresa Automóviles S.A. brinda servicios de calidad, genera expectativas y satisfacción en los clientes, el 16.88% dicen indiferente, el 11.69% mencionan de acuerdo, el 7.79% indican en desacuerdo y el 3.90% afirma que nada de acuerdo la empresa Automóviles S.A. brinda servicios de calidad, genera expectativas y satisfacción en los clientes.

**Tabla 5**  
***La empresa Automóviles S.A. innova sus procesos operativos de servicios y productos por modelos de vehículos.***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada de acuerdo	8	10,4	10,4	10,4
	En desacuerdo	9	11,7	11,7	22,1
	Indiferente	11	14,3	14,3	36,4
	De acuerdo	22	28,6	28,6	64,9
	Totalmente de acuerdo	27	35,1	35,1	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

**Figura 9**

**La empresa Automóviles S.A. innova sus procesos operativos de servicios y productos por modelos de vehículos.**



**Interpretación:**

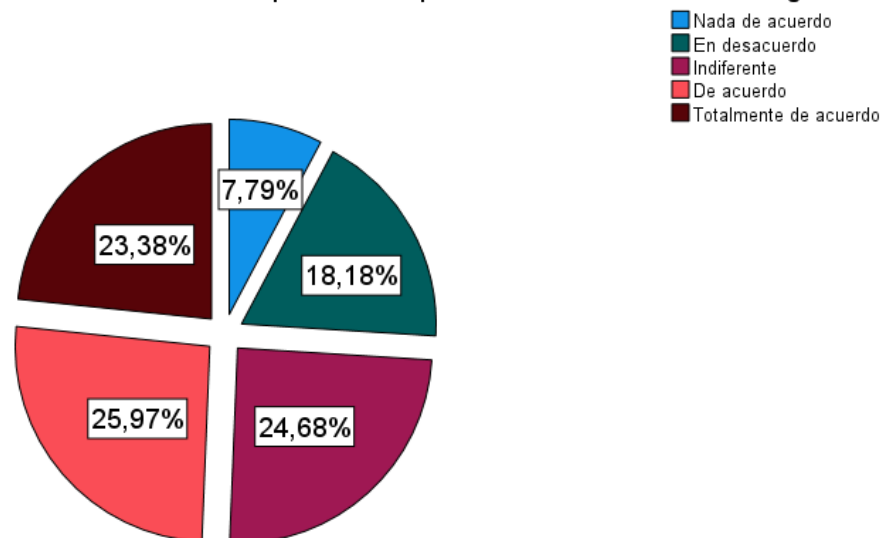
Los resultados de la información estadística nos muestran de 77 encuestados, el 35.06% afirman totalmente de acuerdo la empresa Automóviles S.A. innova sus procesos operativos de servicios y productos por modelos de vehículos, el 28.57% dicen de acuerdo, el 14.29% mencionan indiferente, el 11.69% indican en desacuerdo y 10.39% afirma que nada de acuerdo la empresa Automóviles S.A. innova sus procesos operativos de servicios y productos por modelos de vehículos.

**Tabla 6**  
**La empresa Automóviles S.A. cuenta con personal competente en todas las áreas de la organización.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada de acuerdo	6	7,8	7,8	7,8
	En desacuerdo	14	18,2	18,2	26,0
	Indiferente	19	24,7	24,7	50,6
	De acuerdo	20	26,0	26,0	76,6
	Totalmente de acuerdo	18	23,4	23,4	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

**Figura 10**

**La empresa Automóviles S.A. cuenta con personal competente en todas las áreas de la organización.**



**Interpretación:**

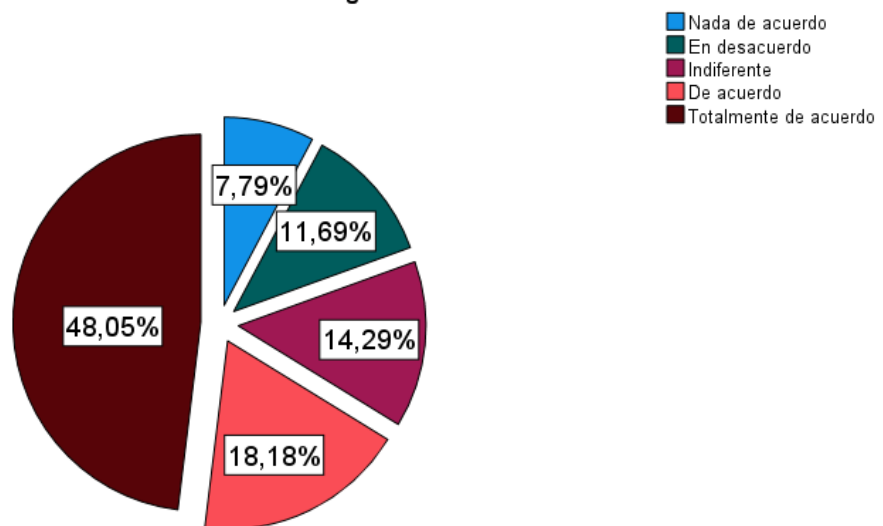
Los resultados de la información estadística nos muestran de 77 encuestados, el 25.97% afirman de acuerdo la empresa Automóviles S.A. cuenta con personal competente en todas las áreas de la organización, el 24.68% dicen indiferente, el 23.38% mencionan totalmente de acuerdo, el 18.18% indican en desacuerdo y el 7.79% afirma que nada de acuerdo la empresa Automóviles S.A. cuenta con personal competente en todas las áreas de la organización.

**Tabla 7**  
**La empresa Automóviles S.A. cuenta con un mapa estratégico donde representa de forma visual la estrategia de su organización.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada de acuerdo	6	7,8	7,8	7,8
	En desacuerdo	9	11,7	11,7	19,5
	Indiferente	11	14,3	14,3	33,8
	De acuerdo	14	18,2	18,2	51,9
	Totalmente de acuerdo	37	48,1	48,1	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

**Figura 11**

La empresa Automóviles S.A. cuenta con un mapa estratégico donde representa de forma visual la estrategia de su organización.



**Interpretación:**

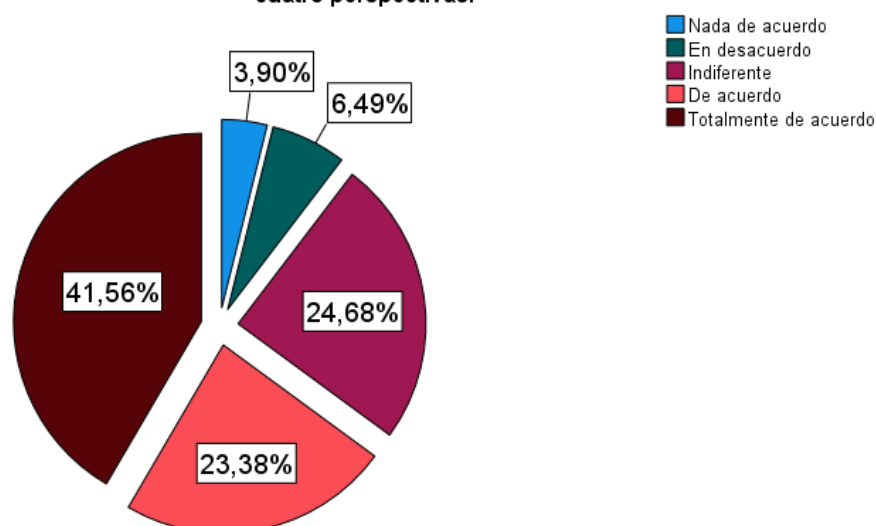
Los resultados de la información estadística nos muestran de 77 encuestados, el 48.05% afirman totalmente de acuerdo la empresa Automóviles S.A. cuenta con un mapa estratégico donde representa de forma visual la estrategia de su organización, el 18.18% dicen de acuerdo, el 14.29% mencionan indiferente, el 11.69% indican en desacuerdo y el 7.79% afirma que nada de acuerdo la empresa Automóviles S.A. cuenta con un mapa estratégico donde representa de forma visual la estrategia de su organización.

**Tabla 8**  
*La empresa Automóviles S.A. describe las relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada de acuerdo	3	3,9	3,9	3,9
	En desacuerdo	5	6,5	6,5	10,4
	Indiferente	19	24,7	24,7	35,1
	De acuerdo	18	23,4	23,4	58,4
	Totalmente de acuerdo	32	41,6	41,6	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

**Figura 12**

**La empresa Automóviles S.A. describe las relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas.**



**Interpretación:**

Los resultados de la información estadística nos muestran de 77 encuestados, el 41.56% afirman totalmente de acuerdo la empresa Automóviles S.A. describe las relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas, el 24.68% dicen indiferente, el 23.38% mencionan de acuerdo, el 6.49% indican en desacuerdo y el 3.90% afirma que nada de acuerdo la empresa Automóviles S.A. describe las relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas.

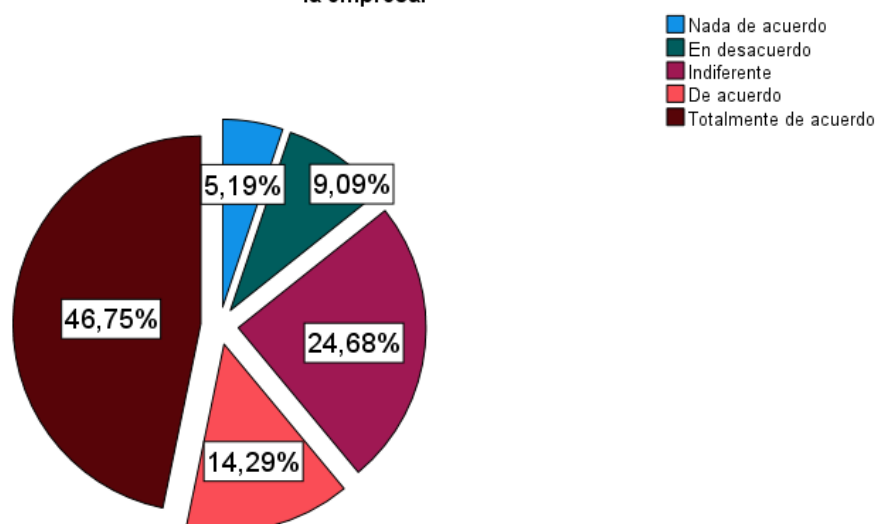


**Tabla 9**  
**La empresa Automóviles S.A. mide los avances de la visión, misión, valores, objetivos, estrategias y metas de la empresa.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada de acuerdo	4	5,2	5,2	5,2
	En desacuerdo	7	9,1	9,1	14,3
	Indiferente	19	24,7	24,7	39,0
	De acuerdo	11	14,3	14,3	53,2
	Totalmente de acuerdo	36	46,8	46,8	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

**Figura 13**

La empresa Automóviles S.A. mide los avances de la visión, misión, valores, objetivos, estrategias y metas de la empresa.



**Interpretación:**

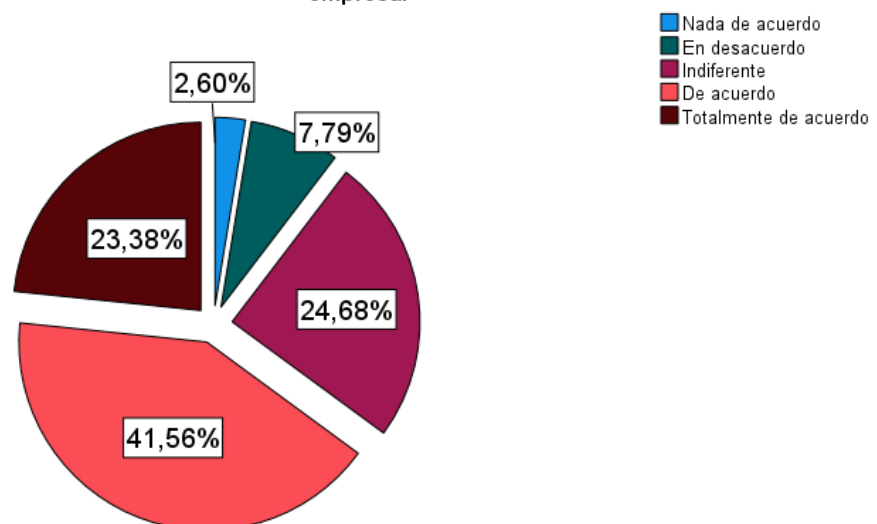
Los resultados de la información estadística nos muestran de 77 encuestados, el 46.75% afirman totalmente de acuerdo La empresa Automóviles S.A. mide los avances de la visión, misión, valores, objetivos, estrategias y metas de la empresa., el 24.68% dicen indiferente, el 14.29% mencionan de acuerdo, el 9.09% indican en desacuerdo y 5.19% afirma que nada de acuerdo La empresa Automóviles S.A. mide los avances de la visión, misión, valores, objetivos, estrategias y metas de la empresa.

**Tabla 10**  
**La empresa Automóviles S.A. Alinea los indicadores y las metas de la dirección con la cadena de valor de la empresa.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada de acuerdo	2	2,6	2,6	2,6
	En desacuerdo	6	7,8	7,8	10,4
	Indiferente	19	24,7	24,7	35,1
	De acuerdo	32	41,6	41,6	76,6
	Totalmente de acuerdo	18	23,4	23,4	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

**Figura 14**

**La empresa Automóviles S.A. Alinea los indicadores y las metas de la dirección con la cadena de valor de la empresa.**



**Interpretación:**

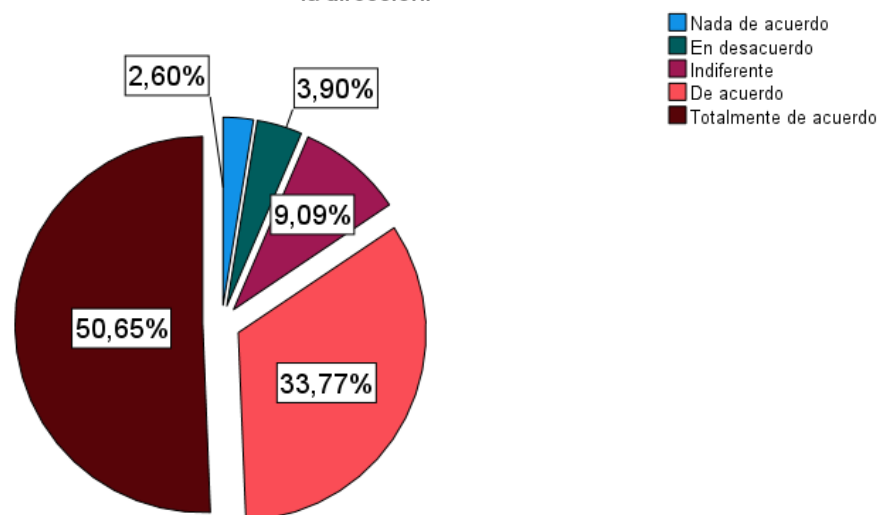
Los resultados de la información estadística nos muestran de 77 encuestados, el 41.56% afirman de acuerdo la empresa Automóviles S.A. Alinea los indicadores y las metas de la dirección con la cadena de valor de la empresa, el 24.68% dicen indiferente, el 23.38% mencionan totalmente de acuerdo, el 7.79% indican en desacuerdo y el 2.60% afirma que nada de acuerdo la empresa Automóviles S.A. Alinea los indicadores y las metas de la dirección con la cadena de valor de la empresa.

**Tabla 11**  
***La empresa Automóviles S.A. crea tableros de control para cada área y alineados con el tablero de control de la dirección.***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada de acuerdo	2	2,6	2,6	2,6
	En desacuerdo	3	3,9	3,9	6,5
	Indiferente	7	9,1	9,1	15,6
	De acuerdo	26	33,8	33,8	49,4
	Totalmente de acuerdo	39	50,6	50,6	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

**Figura 15**

**La empresa Automóviles S.A. crea tableros de control para cada área y alineados con el tablero de control de la dirección.**



**Interpretación:**

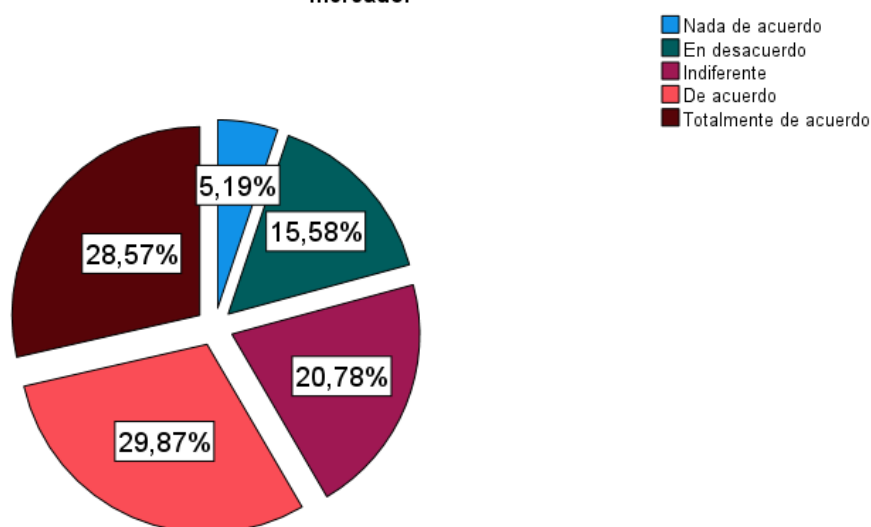
Los resultados de la información estadística nos muestran de 77 encuestados, el 50.65% afirman totalmente de acuerdo que la empresa Automóviles S.A. crea tableros de control para cada área y alineados con el tablero de control de la dirección, el 33.77% dicen de acuerdo, el 9.09% mencionan indiferente, el 3.90% indican en desacuerdo y el 2.60% afirma que nada de acuerdo que la empresa Automóviles S.A. crea tableros de control para cada área y alineados con el tablero de control de la dirección.

**Tabla 12**  
**La empresa Automóviles S.A. hace alineamiento y realineamiento con los nuevos cambios tecnológicos y de mercado.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada de acuerdo	4	5,2	5,2	5,2
	En desacuerdo	12	15,6	15,6	20,8
	Indiferente	16	20,8	20,8	41,6
	De acuerdo	23	29,9	29,9	71,4
	Totalmente de acuerdo	22	28,6	28,6	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

**Figura 16**

La empresa Automóviles S.A. hace alineamiento y realineamiento con los nuevos cambios tecnológicos y de mercado.



**Interpretación:**

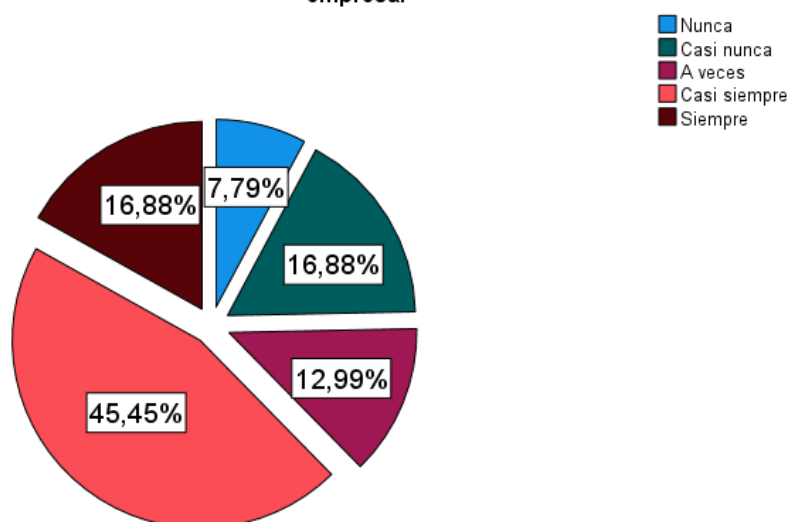
Los resultados de la información estadística nos muestran de 77 encuestados, el 29.87% afirman de acuerdo que la empresa Automóviles S.A. hace alineamiento y realineamiento con los nuevos cambios tecnológicos y de mercado, el 28.57% dicen totalmente de acuerdo, el 20.78% mencionan indiferente, el 15.58% indican en desacuerdo y el 5.19% afirma que nada de acuerdo que la empresa Automóviles S.A. hace alineamiento y realineamiento con los nuevos cambios tecnológicos y de mercado.

**Tabla 13**  
***La empresa Automóviles S.A. cuenta con un plan estratégico donde incluye la visión, misión y valores de la empresa.***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	7,8	7,8	7,8
	Casi nunca	13	16,9	16,9	24,7
	A veces	10	13,0	13,0	37,7
	Casi siempre	35	45,5	45,5	83,1
	Siempre	13	16,9	16,9	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

**Figura 17**

La empresa Automóviles S.A. cuenta con un plan estratégico donde incluye la visión, misión y valores de la empresa.



**Interpretación:**

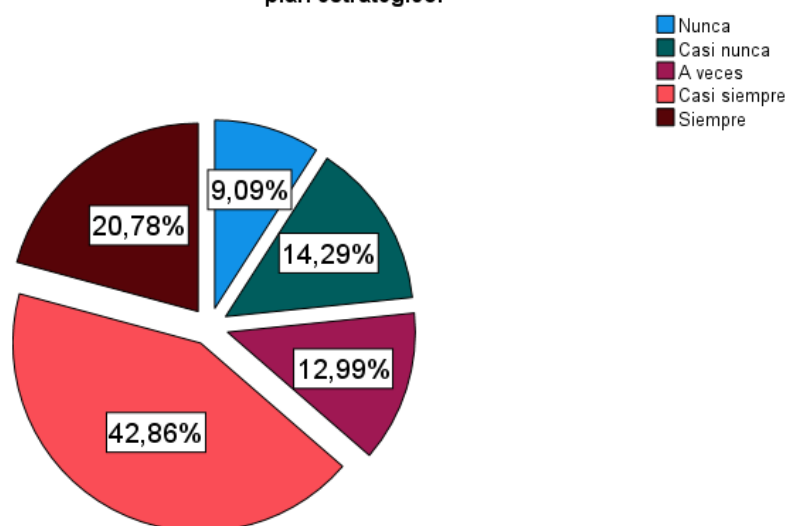
Los resultados de la información estadística nos muestran de 77 encuestados, el 45.45% afirman que casi siempre la empresa Automóviles S.A. cuenta con un plan estratégico donde incluye la visión, misión y valores de la empresa, el 16.88% dicen casi nunca, el 16.88% mencionan siempre, el 12.99% indican a veces y el 7.79% afirma que nunca la empresa Automóviles S.A. cuenta con un plan estratégico donde incluye la visión, misión y valores de la empresa.

**Tabla 14**  
***La empresa Automóviles S.A. ha desarrollado de forma colaborativa sus objetivos, estrategias y metas en su plan estratégico.***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	9,1	9,1	9,1
	Casi nunca	11	14,3	14,3	23,4
	A veces	10	13,0	13,0	36,4
	Casi siempre	33	42,9	42,9	79,2
	Siempre	16	20,8	20,8	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

**Figura 18**

La empresa Automóviles S.A. ha desarrollado de forma colaborativa sus objetivos, estrategias y metas en su plan estratégico.



**Interpretación:**

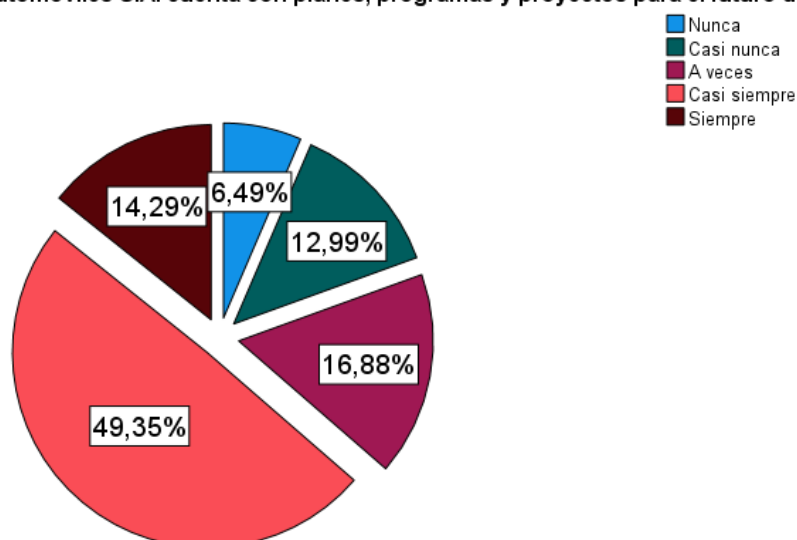
Los resultados de la información estadística nos muestran de 77 encuestados, el 42.86% afirman que casi siempre la empresa Automóviles S.A. ha desarrollado de forma colaborativa sus objetivos, estrategias y metas en su plan estratégico, el 20.78% dicen siempre, el 14.29% mencionan casi nunca, el 12.99% indican a veces y el 9.09% afirma que casi nunca la empresa Automóviles S.A. ha desarrollado de forma colaborativa sus objetivos, estrategias y metas en su plan estratégico.

**Tabla 15**  
**La empresa Automóviles S.A. cuenta con planes, programas y proyectos para el futuro deseado.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	6,5	6,5	6,5
	Casi nunca	10	13,0	13,0	19,5
	A veces	13	16,9	16,9	36,4
	Casi siempre	38	49,4	49,4	85,7
	Siempre	11	14,3	14,3	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

**Figura 19**

La empresa Automóviles S.A. cuenta con planes, programas y proyectos para el futuro deseado.



**Interpretación:**

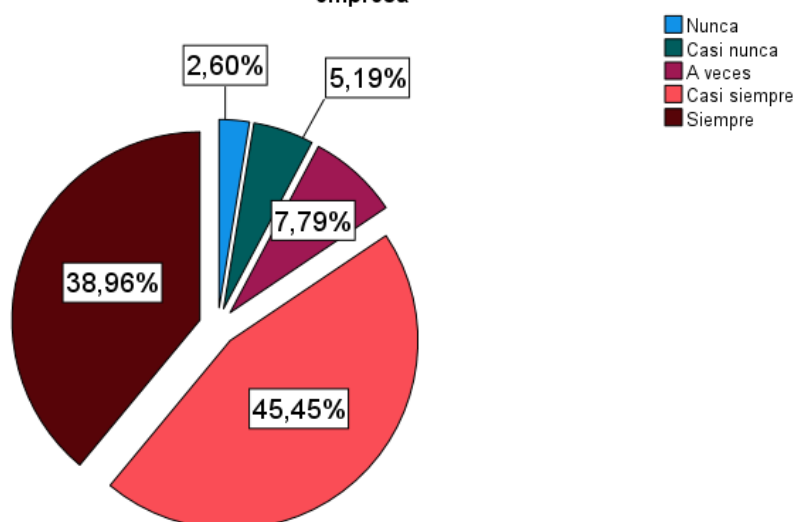
Los resultados de la información estadística nos muestran de 77 encuestados, el 49.35% afirman que casi siempre la empresa Automóviles S.A. cuenta con planes, programas y proyectos para el futuro deseado. el 16.88% dicen a veces, el 14.29% mencionan siempre, el 12.99% indican casi nunca y el 6.49% afirma que nunca la empresa Automóviles S.A. cuenta con planes, programas y proyectos para el futuro deseado.

**Tabla 16**  
***La empresa Automóviles S.A. distribuye y asigna los recursos tangibles y no tangibles en todas las áreas de la empresa***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	2,6	2,6	2,6
	Casi nunca	4	5,2	5,2	7,8
	A veces	6	7,8	7,8	15,6
	Casi siempre	35	45,5	45,5	61,0
	Siempre	30	39,0	39,0	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

**Figura 20**

**La empresa Automóviles S.A. distribuye y asigna los recursos tangibles y no tangibles en todas las áreas de la empresa**



**Interpretación:**

Los resultados de la información estadística nos muestran de 77 encuestados, el 45.45% afirman que casi siempre la empresa Automóviles S.A. distribuye y asigna los recursos tangibles y no tangibles en todas las áreas de la empresa, el 38.96% dicen siempre, el 7.79% mencionan a veces, el 5.19% indican casi nunca y el 2.60% afirma que nunca la empresa Automóviles S.A. distribuye y asigna los recursos tangibles y no tangibles en todas las áreas de la empresa.

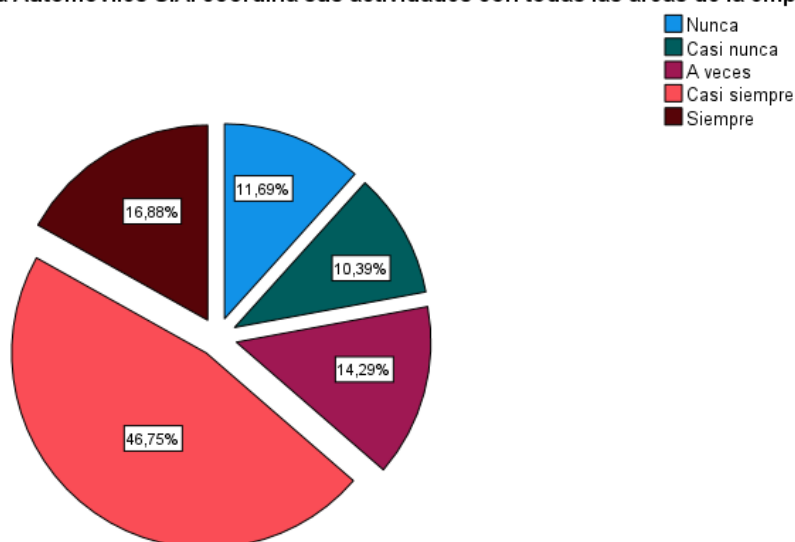


**Tabla 17**  
***La empresa Automóviles S.A. coordina sus actividades con todas las áreas de la empresa.***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	11,7	11,7	11,7
	Casi nunca	8	10,4	10,4	22,1
	A veces	11	14,3	14,3	36,4
	Casi siempre	36	46,8	46,8	83,1
	Siempre	13	16,9	16,9	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

**Figura 21**

**La empresa Automóviles S.A. coordina sus actividades con todas las áreas de la empresa**



**Interpretación:**

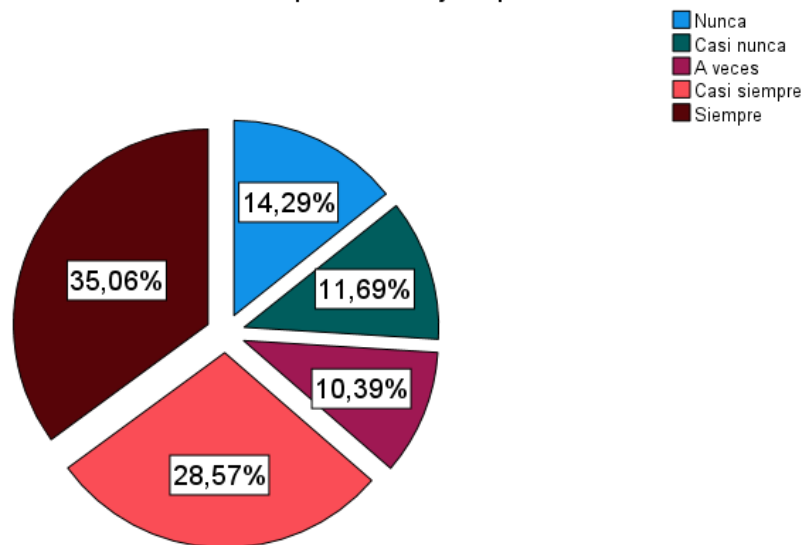
Los resultados de la información estadística nos muestran de 77 encuestados, el 46.75% afirman que casi siempre la empresa Automóviles S.A. coordina sus actividades con todas las áreas de la empresa, el 16.88% dicen siempre, el 14.29% mencionan a veces, el 11.69% indican nunca y el 10.39% afirma que casi nunca la empresa Automóviles S.A. coordina sus actividades con todas las áreas de la empresa.

**Tabla 18**  
***La empresa Automóviles S.A. se respeta el orden jerárquico en la toma las decisiones.***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	11	14,3	14,3	14,3
	Casi nunca	9	11,7	11,7	26,0
	A veces	8	10,4	10,4	36,4
	Casi siempre	22	28,6	28,6	64,9
	Siempre	27	35,1	35,1	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

**Figura 22**

**La empresa Automóviles S.A. se respeta el orden jerárquico en la toma las decisiones.**



**Interpretación:**

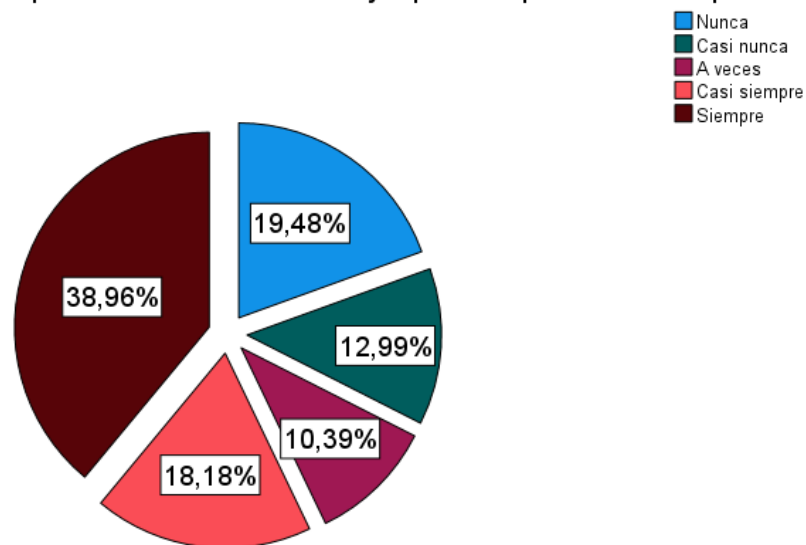
Los resultados de la información estadística nos muestran de 77 encuestados, el 35.06% afirman que siempre la empresa Automóviles S.A. se respeta el orden jerárquico en la toma las decisiones. el 28.57% dicen casi siempre, el 14.29% mencionan nunca, el 11.69% indican casi nunca y el 10.39% afirma que a veces la empresa Automóviles S.A. se respeta el orden jerárquico en la toma las decisiones.

**Tabla 19**  
*La empresa Automóviles S.A. orienta y supervisa al personal de la empresa.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	15	19,5	19,5	19,5
	Casi nunca	10	13,0	13,0	32,5
	A veces	8	10,4	10,4	42,9
	Casi siempre	14	18,2	18,2	61,0
	Siempre	30	39,0	39,0	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

**Figura 23**

**La empresa Automóviles S.A. orienta y supervisa al personal de la empresa.**



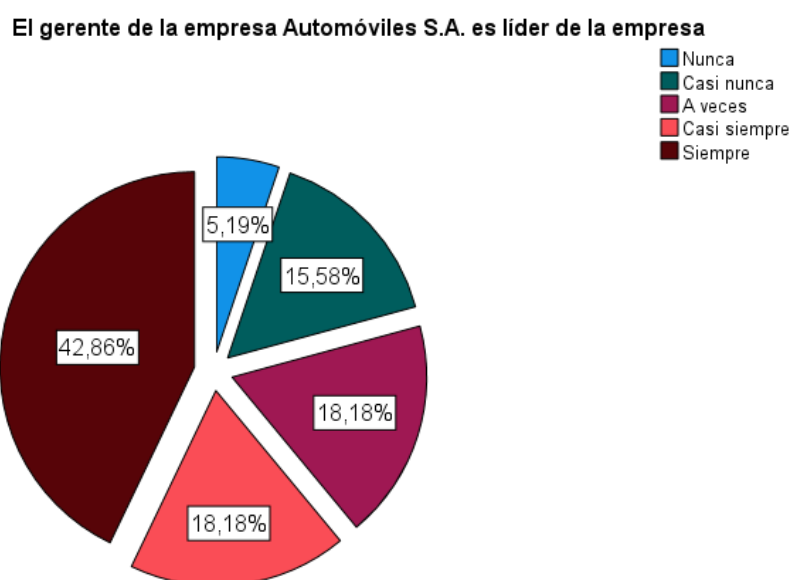
**Interpretación:**

Los resultados de la información estadística nos muestran de 77 encuestados, el 38.96% afirman que siempre la empresa Automóviles S.A. orienta y supervisa al personal de la empresa. el 19.48% dicen nunca, el 18.18% mencionan casi siempre, el 12.99% indican casi nunca y el 10.39% afirma que a veces la empresa Automóviles S.A. orienta y supervisa al personal de la empresa.

**Tabla 20**  
*El gerente de la empresa Automóviles S.A. es líder de la empresa.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	5,2	5,2	5,2
	Casi nunca	12	15,6	15,6	20,8
	A veces	14	18,2	18,2	39,0
	Casi siempre	14	18,2	18,2	57,1
	Siempre	33	42,9	42,9	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

**Figura 24**



**Interpretación:**

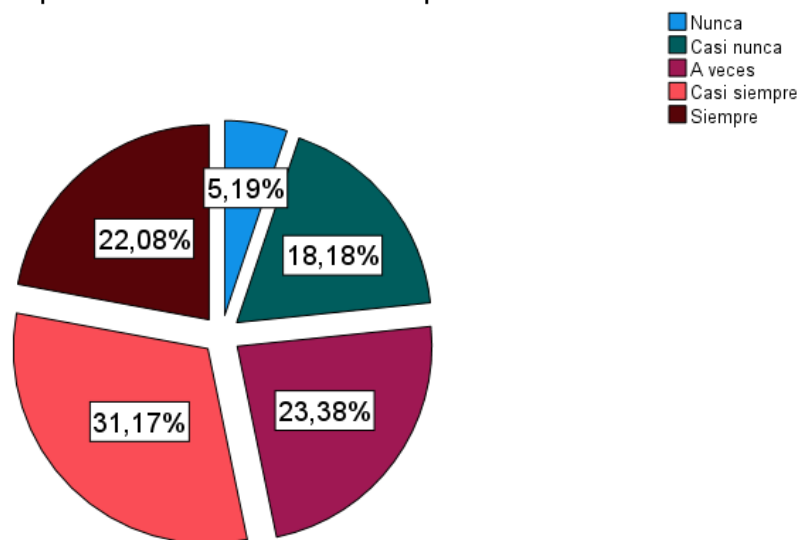
Los resultados de la información estadística nos muestran de 77 encuestados, el 42.86% afirman que siempre el gerente de la empresa Automóviles S.A. es líder de la empresa, el 18.18% dicen casi siempre, el 18.18% mencionan a veces, el 15.58% indican casi nunca y el 5.19% afirma que nunca el gerente de la empresa Automóviles S.A. es líder de la empresa.

**Tabla 21**  
*El gerente de la empresa Automóviles S.A. motiva e inspira habilidades a todos sus colaboradores.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	5,2	5,2	5,2
	Casi nunca	14	18,2	18,2	23,4
	A veces	18	23,4	23,4	46,8
	Casi siempre	24	31,2	31,2	77,9
	Siempre	17	22,1	22,1	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

**Figura 25**

El gerente de la empresa Automóviles S.A. motiva e inspira habilidades a todos sus colaboradores.



**Interpretación:**

Los resultados de la información estadística nos muestran de 77 encuestados, el 31.17% afirman que casi siempre el gerente de la empresa Automóviles S.A. motiva e inspira habilidades a todos sus colaboradores, el 23.38% dicen a veces, el 22.08% mencionan siempre, el 18.18% indican casi nunca y el 5.19% afirma que nunca el gerente de la empresa Automóviles S.A. motiva e inspira habilidades a todos sus colaboradores.

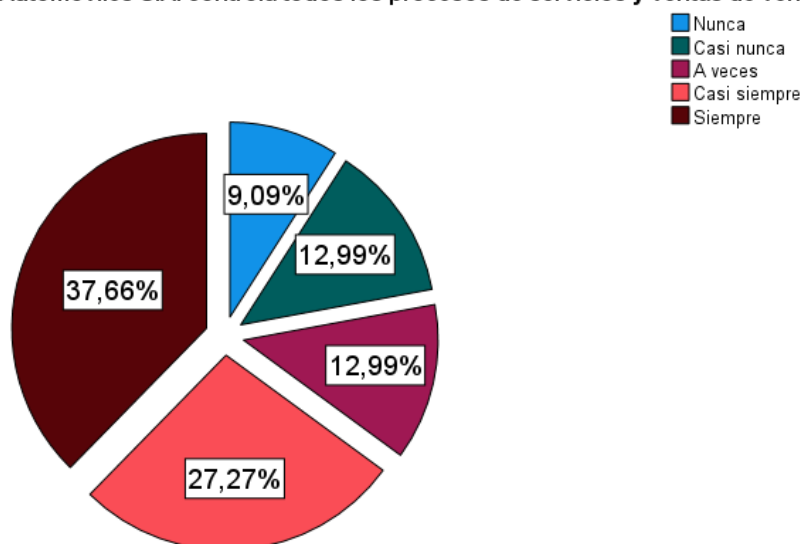
**Tabla 22**

*La empresa Automóviles S.A. controla todos los procesos de servicios y ventas de vehículos.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	9,1	9,1	9,1
	Casi nunca	10	13,0	13,0	22,1
	A veces	10	13,0	13,0	35,1
	Casi siempre	21	27,3	27,3	62,3
	Siempre	29	37,7	37,7	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

**Figura 26**

La empresa Automóviles S.A. controla todos los procesos de servicios y ventas de vehículos.



**Interpretación:**

Los resultados de la información estadística nos muestran de 77 encuestados, el 37.66% afirman que siempre la empresa Automóviles S.A. controla todos los procesos de servicios y ventas de vehículos, el 27.27% dicen casi siempre, el 12.99% mencionan a veces, el 12.99% indican casi nunca y el 9.09% afirma que nunca la empresa Automóviles S.A. controla todos los procesos de servicios y ventas de vehículos.

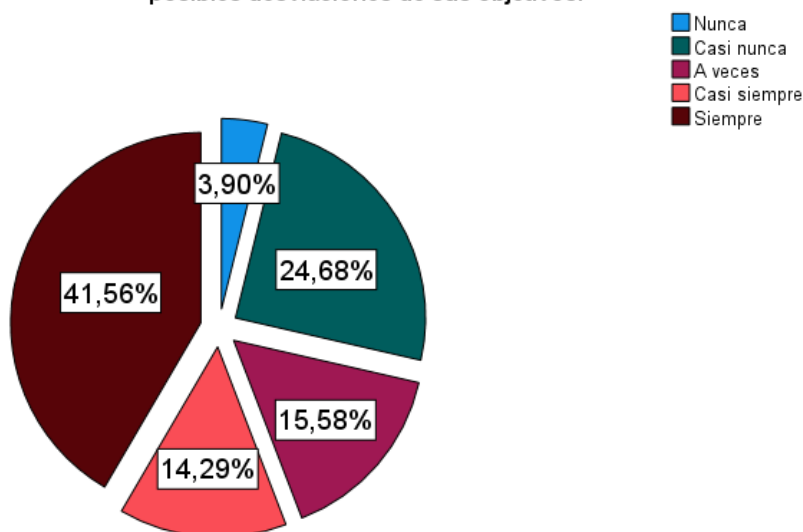
**Tabla 23**

*La empresa Automóviles S.A. controla las actividades, planes, programas y proyectos para corregir las posibles desviaciones de sus objetivos.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	3,9	3,9	3,9
	Casi nunca	19	24,7	24,7	28,6
	A veces	12	15,6	15,6	44,2
	Casi siempre	11	14,3	14,3	58,4
	Siempre	32	41,6	41,6	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

**Figura 27**

La empresa Automóviles S.A. controla las actividades, planes, programas y proyectos para corregir las posibles desviaciones de sus objetivos.



**Interpretación:**

Los resultados de la información estadística nos muestran de 77 encuestados, el 41.56% afirman que siempre la empresa Automóviles S.A. controla las actividades, planes, programas y proyectos para corregir las posibles desviaciones de sus objetivos, el 24.68% dicen casi nunca, el 15.58% mencionan a veces, el 14.29% indican casi siempre y el 3.90% afirma que nunca la empresa Automóviles S.A. controla las actividades, planes, programas y proyectos para corregir las posibles desviaciones de sus objetivos.

## Estimación del Modelo de Regresión Lineal

Según Szretter, (2017), “El modelo de regresión lineal explica la relación o vínculo de dos variables aleatorias que denominaremos X = como la variable predictora o covariable independiente e Y = variable dependiente o de respuesta. El modelo lineal simple pues sólo vincula una variable predictora con Y” (p.32).

El modelo de regresión lineal simple determina el grado de relación de las variables X e Y, se puede formular a partir de la siguiente expresión o función lineal:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 * X_i + \mu_i$$

### Donde:

$Y_i$  = Variable dependiente (Gestión Empresarial)

$X_i$  = Variable independiente (Balanced Scorecard)

$\beta_0$  = Es la intersección

$\beta_1$  = Es la pendiente

$\mu_i$  = Es la variable aleatoria

Estimación de Resultados

**Tabla 24**  
**Resumen del modelo<sup>b</sup>**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,776 <sup>a</sup>	,601	,596	5,953	2,199

a. Predictores: (Constante), Balanced Scorecard

b. Variable dependiente: Gestión Empresarial

Nota. Elaboración propia según datos de encuesta SPSS 27.



### **Interpretación:**

El  $R = 0.776$  es el coeficiente de correlación múltiple o el coeficiente de Pearson, este resultado significa que existe una correlación alta positiva del 77.6% entre la variable gestión empresarial y el balanced scorecard en la empresa Automóviles S.A. Concesionario Autorizado Vehículos Toyota Huancayo 2022, es decir expresa la proporción de la varianza de la variable dependiente que esta explicada por la variable independiente.

### **Coefficiente de Determinación R2**

El  $R^2 = 0.601$ , es el coeficiente de determinación de la variable independiente balanced scorecard el mismo que influye en un 60.1% de la variación de la gestión empresarial está explicada por el balanced scorecard en la empresa Automóviles S.A. Concesionario Autorizado Vehículos Toyota Huancayo 2022.

**Tabla 25**  
**Resultados ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	4010,909	1	4010,909	113,179	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	2657,897	75	35,439		
	Total	6668,805	76			

a. Variable dependiente: Gestión Empresarial

b. Predictores: (Constante), Balanced Scorecard

Nota. Elaboración propia según datos de encuesta en el programa SPSS 27.

Estos resultados nos servirán para realizar la prueba de hipótesis general donde el F estimado es 113.17 y el p-valor o significancia es 0.000, a continuación, presentamos la prueba de hipótesis.

### 4.3. Prueba de Hipótesis

#### Hipótesis General

**Ha:** El balanced scorecard influye en la gestión empresarial en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.

**Ho:** El balanced scorecard no influye en la gestión empresarial en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.

#### Nivel de significancia

$$\alpha = 0.05$$

#### Estadístico F de Fisher

F = 113.17 con un grado de significancia de 0.000 (p-valor)

#### Regla de Decisión

Cuando  $F_e > F_t$  (k-1, n-k) se rechaza la hipótesis nula (Ho:)

Se debe tener en cuenta que:

$F_c$  = F de Fisher calculado

$F_t$  = F de Fisher de tabla

#### Cálculo de Precisión de Tabla de Distribución F 0.05 para $F_t$

Para obtener  $F_t$  de tabla use la función INV.F en el programa Excel de esta manera =INV.F(0.95;1;77), el mismo que nos da:  $F_t = 3.96509407$ ,

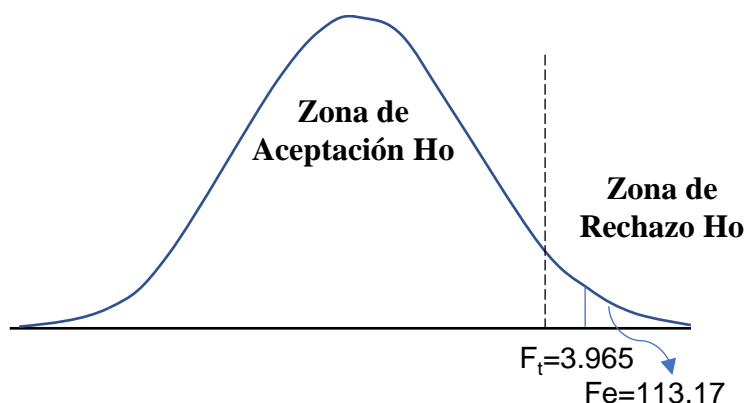
luego comparamos:

Como:  $F_c = 113.17 > 3.96509407$  se rechaza la hipótesis nula

O también p-valor  $0.000 < 0.05$  se rechaza la hipótesis nula

**Figura 28**

*Distribución F 0.05 (1, 77)*



**Decisión:**

Como el  $F_e > F_t$  ( $113.17 > 3.87528434$ ), por tanto, se rechaza la hipótesis nula, es decir la variable balanced scorecard es significativo en el modelo de regresión, entonces hay evidencia estadística que el balanced scorecard influye en la gestión empresarial en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.

**Tabla 26**

*Resultados de Coeficientes<sup>a</sup> de la Regresión*

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
		B	Desv. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	4,256	3,404		1,250	,215
	Balanced Scorecard	,930	,087	,776	10,639	,000

a. Variable dependiente: Gestión Empresarial

Nota. Elaboración propia según datos de encuesta en el SPSS 27.

**Modelo de Regresión:**

Gestión Empresarial =  $4,256 + 0.930$  Balanced Scorecard

**Ha:** El balanced scorecard influye en la gestión empresarial en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.

**Ho:** El balanced scorecard no influye en la gestión empresarial en Automóviles

S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.

De acuerdo a la fórmula para la prueba  $t^*$  tomamos la siguiente expresión:

$$t_e = \frac{\hat{\beta}_i}{S\hat{\beta}_i}$$

**Donde:**

$\hat{\beta}_i$  = Es el coeficiente estimado

$S\hat{\beta}_i$  = Es el error estándar del estimador

**Reemplazando valores para nuestra primera prueba tendremos:**

$$t_e = \frac{\hat{\beta}_3}{S\hat{\beta}_3} = 10.639$$

Cuando  $t_e > t_t$  en este caso se rechaza la  $H_0$ :

$n = 77$  y  $k = 2$

Entonces tendríamos  $77 - 2 = 75$  grados de libertad

Nivel de significancia  $\alpha = 5\%$

Para obtener  $t_t$  de tabla usamos la función INV.T de la siguiente manera

=INV.T(0.95;77), en el programa Excel y el mismo que nos da:  $t_t =$

1.6648, luego comparamos:

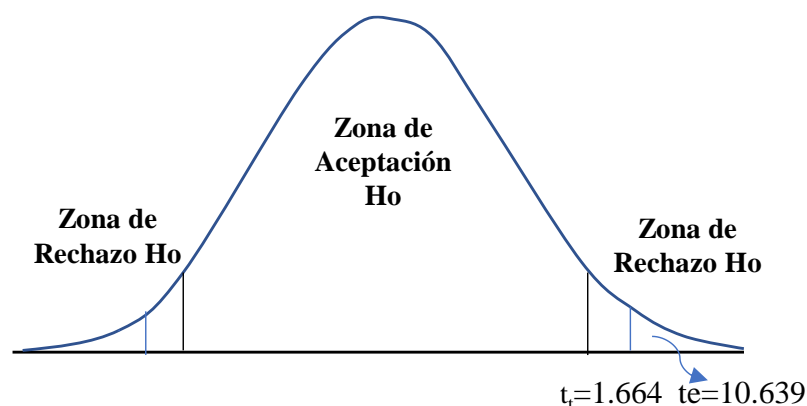
Cómo  $T_e = 10.639 > T_t = 1.6648$  se rechaza la  $H_0$ .

p-valor  $0.000 < 0.05$  Se rechaza la  $H_0$ .

**Conclusión:**

De acuerdo a nuestro resultado podemos afirmar que existe suficiente evidencia estadística a un nivel de significancia de 0.05 y 75 grados de libertad, que el balanced scorecard influye en la gestión empresarial en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.

**Figura 29**  
**Gráfico t de Student Balanced Scorecard y Gestión Empresarial**



Nota. Elaboración Propia según datos de encuesta Automóviles S.A. 2022.

### Test Estadístico de Pearson

**Ha:** El balanced scorecard influye en la gestión empresarial en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.

**Ho:** El balanced scorecard no influye en la gestión empresarial en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.

**Tabla 27**  
**Correlaciones Balanced Scorecard y Gestión Empresarial**

		Balanced Scorecard	Gestión Empresarial
<b>Balanced Scorecard</b>	Correlación de Pearson	1	,776**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	77	77
<b>Gestión Empresarial</b>	Correlación de Pearson	,776**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	77	77

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Elaboración Propia según datos de encuesta SPSS 27.

### Conclusión:

De acuerdo al resultado del test estadístico de coeficiente de correlación de Pearson tenemos un p-valor o sig.(bilateral) de  $0.000 < 0.05$  y una correlación de Pearson de 0.776 positiva alta significativa lo cual nos indica que se rechaza

la hipótesis nula, por tanto: el balanced scorecard influye en la gestión empresarial en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.

### **Prueba de Hipótesis Específico 1**

**Ha:** El balanced scorecard influye en la planificación en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.

**Ho:** El balanced scorecard no influye en la planificación en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.

**Tabla 28**  
*Correlaciones Balanced Scorecard y Planificación*

		Balanced Scorecard	Planificación
<b>Balance Scorecard</b>	Correlación de Pearson	1	,738**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	77	77
<b>Planificación</b>	Correlación de Pearson	,738**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	77	77

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Elaboración propia según datos en el SPSS 27.

### **Conclusión:**

De acuerdo al resultado del test estadístico de coeficiente de correlación de Pearson tenemos un p-valor o sig.(bilateral) de  $0.000 < 0.05$  y una correlación de 0.738 positiva alta significativa lo cual nos indica que se rechaza la hipótesis nula, por tanto: El balanced scorecard influye en la planificación en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.

### **Prueba de Hipótesis Específico 2**

**Ha:** El balanced scorecard influye en la organización en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.

**Ho:** El balanced scorecard no influye en la organización en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.

**Tabla 29**  
*Correlaciones Balanced Scorecard y Organización*

		<b>Balanced Scorecard</b>	<b>Organización</b>
<b>Balanced Scorecard</b>	Correlación de Pearson	1	,630**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	77	77
<b>Organización</b>	Correlación de Pearson	,630**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	77	77

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Elaboración propia según datos en el SPSS 27.

**Conclusión:**

De acuerdo al resultado del test estadístico de coeficiente de correlación de Pearson tenemos un p-valor o sig.(bilateral) de  $0.000 < 0.05$  y una correlación de 0.630 positiva alta significativa lo cual nos indica que se rechaza la hipótesis nula, por tanto: El balanced scorecard influye en la organización en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.

**Prueba de Hipótesis Específico 3**

**Ha:** El balanced scorecard influye en la dirección en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.

**Ho:** El balanced scorecard no influye en la dirección en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.

**Tabla 30**  
*Correlaciones Balanced Scorecard y Dirección*

		Balanced Scorecard	Dirección
<b>Balanced Scorecard</b>	Correlación de Pearson	1	,605**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	77	77
<b>Dirección</b>	Correlación de Pearson	,605**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	77	77

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Elaboración propia según datos en el SPSS 27.

### Conclusión:

De acuerdo al resultado del test estadístico de coeficiente de correlación de Pearson tenemos un p-valor o sig.(bilateral) de  $0.000 < 0.05$  y una correlación de 0.605 positiva significativa lo cual nos indica que se rechaza la hipótesis nula, por tanto: el balanced scorecard influye en la dirección en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.

### Prueba de Hipótesis Específico 4

**Ha:** El balanced scorecard influye en el control en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.

**Ho:** El balanced scorecard influye en el control en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.

**Tabla 31**  
*Correlaciones Balanced Scorecard y Control*

		Balanced Scorecard	Control
<b>Balanced Scorecard</b>	Correlación de Pearson	1	,612**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	77	77
<b>Control</b>	Correlación de Pearson	,612**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	77	77

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).



### **Conclusión:**

De acuerdo al resultado del test estadístico de coeficiente de correlación de Pearson tenemos un p-valor o sig.(bilateral) de  $0.000 < 0.05$  y una correlación de 0.612 positiva significativa lo cual nos indica que se rechaza la hipótesis nula, por tanto: El balanced scorecard influye en el control en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.

#### **4.4. Discusión de Resultados**

En nuestra investigación al determinar cómo el balanced scorecard influye en la gestión empresarial en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022, se pudo encontrar a través de los test estadísticos F, t y Pearson. según la prueba de hipótesis general, donde se concluye que existe evidencia estadística que el balanced scorecard influye en la gestión empresarial en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022 y según el coeficiente de determinación  $R^2 = 0.601$  podemos afirmar que el 60.1% de la variación de la gestión empresarial, está explicada por la variable balanced scorecard y de acuerdo al resultado de coeficiente de correlación de Pearson que es  $R = 0.776$ , este resultado significa que existe una correlación alta positiva del 77.6% entre la variable gestión empresarial y balanced scorecard en la empresa Automóviles S.A. Concesionario Autorizado Vehículos Toyota Huancayo 2022, es decir expresa la proporción de la varianza de la variable dependiente que esta explicada por la variable independiente.

Estos resultados son corroborados por **Colareta, (2018)**, en su tesis llega a concluir que el Balanced Scorecard influye positivamente en la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos, lo cual

implica que el Balanced Scorecard se relaciona con la gestión empresarial de las Mypes del sector panadero, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado del chi cuadrado  $X^2$  la hipótesis general la alternativa queda aceptada, por otro lado según Pérez, (2008), en su tesis concluye que las empresas CLARO y MOVISTAR, usando el modelo del Balanced scorecard ayudo a que conviertan su estrategia en acciones para el logro de los objetivos, Así también Montenegro, (2011), en su tesis concluye que el balance scorecard se basa en la participación indispensable el apoyo de todos los niveles directivos, genera confianza en todos los niveles, porque todos saben de qué manera contribuye a la consecución de los objetivos institucionales, a través de un liderazgo efectivo y permite contar con un sistema de información automatizada, para el control de la gestión y según Delgado, (2022), en su tesis concluye que el balanced scorecard mejora la gestión empresarial de la empresa CACIDEP SAC, Cajamarca, 2021; por lo que se propone la implementación y ejecución.

En consecuencia, bajo los resultados referidos anteriormente y al analizar nuestros resultados, confirmamos que mientras mejor se aplica y ejecuta el balanced scorecard en las organizaciones privadas, mejorará la gestión empresarial y por ende la rentabilidad de las empresas en todos los niveles, esto es lo que refleja la empresa Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo, quienes tienen éxito en la planificación, organización, dirección y control, así mismo cuentan con mapa estratégico, cuadro de mando integral y el tablero de control herramientas básicas que ayuda a cumplir solventemente sus objetivos y metas de su organización.

## CONCLUSIONES

1. Según el coeficiente de determinación  $R^2 = 0.601$  podemos afirmar que el 60.1% de la variación de la gestión empresarial, está explicada por la variable balanced scorecard y de acuerdo al coeficiente de correlación de Pearson que es  $R = 0.776$  nos indica que existe una correlación alta positiva de 77.6% entre la variable balanced scorecard y gestión empresarial en la empresa Automóviles S.A. Concesionario Autorizado Vehículos Toyota Huancayo 2022.
2. De acuerdo al objetivo general de la investigación y a través de la hipótesis general se ha determinado que el balanced scorecard influye en la gestión empresarial en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.
3. Según la prueba de hipótesis específica 1 se concluye que: El balanced scorecard influye en la planificación en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.
4. Según la prueba de hipótesis específica 2 se concluye que: El balanced scorecard influye en la organización en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.
5. Según la prueba de hipótesis específica 3 se concluye que: El balanced scorecard influye en la dirección en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.
6. Según la prueba de hipótesis específica 4 se concluye que: El balanced scorecard influye en el control en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.

## **RECOMENDACIONES**

1. La empresa Automóviles S.A. Concesionario Autorizado Vehículos Toyota Huancayo, debe mejorar el trabajo en equipo en el plan de mejora del balanced scorecard para seguir siendo eficiente y eficaz la gestión empresarial de esta organización.
2. La empresa Automóviles S.A. Concesionario Autorizado Vehículos Toyota Huancayo, debe dar a conocer los objetivos estratégicos y metas a todas las áreas y a sus trabajadores con el fin de lograr el cumplimiento de la planificación de la organización.
3. La empresa Automóviles S.A. Concesionario Autorizado Vehículos Toyota Huancayo, debe organizar todas las actividades según las áreas y personal especializado, sea de servicio, producción y ventas de nuevas unidades según los modelos requeridos por los clientes.
4. La empresa Automóviles S.A. Concesionario Autorizado Vehículos Toyota Huancayo, debe mejorar la dirección por liderazgo en todas las áreas de forma horizontal, para elevar la producción y rentabilidad de la empresa.
5. La empresa Automóviles S.A. Concesionario Autorizado Vehículos Toyota Huancayo, debe alinear el mapa estratégico, los indicadores, iniciativas y metas en relación al tablero de control en todas las áreas funcionales de la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altair. (2003). La Elaboración del PPlan Estratégico. México: Eco3 Colecciones.
- Andrade, J. (2012). Diseño de un Modelo de Cuadro de Mando Integral para la Empresa Productora y Comercializadora de Materiales de Acero Ubicada en la Ciudad de Guayaquil. Guayaquil Ecuador: UPS.
- Berrios, R. (2009). ¿Qué es el Cuadro de Mando Integral? España: UL.
- Carrasco. (2005). Metodología de la Investigación Científica. Lima Perú: San Marcos.
- Carro, R., & Gonzáles, D. (2010). Administración de la Calidad Total. Mar del Plata Argentina: UNMP.
- Cconislla, J. (2018). Diseño de un sistema de control de gestión estratégica para una pequeña empresa constructora aplicando la metodología del cuadro de mando integral. Lima Perú: PUCP.
- Chiavenato, I. (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: MC Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). Comportamiento Organizacional: LA Dinámica del éxito en las Organizaciones. Buenos Aires Argentina: Thompson.
- Colareta, C. (2018). El Balanced Scorecard y la Gestión Empresarial en las Mypes del sector Panadero del Distrito de Chorrillos, 2017. Lima Perú: UIGV.
- Delgado, Y. (2022). Balanced Scorecard para la Gestión Empresarial de la Empresa CACIDEP S.A.C. Cajamarca. Chiclayo Perú: UCV.
- Dess, & Lumpkin. (2003). Dirección estratégica. México: Mc Graw Hill.
- Esteban, E. (2009). Metodología de la Investigación Económica y Social. Lima Perú: San Marcos.
- Instituto Tecnológico de Sonora. (22 de octubre de 2022). Conociendo el Balanced

Scorecard. Obtenido de Perspectivas:

[http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias\\_administrativa/oa14/balanced\\_scorecard/z5.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa14/balanced_scorecard/z5.htm)

- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). Cuadro de Mando Integral . Barcelona España: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Barcelona España: Gestión 2000.
- Macchiavello, G. (2007). *Implementación de un cuadro de mando integral de frigoríficos ideal s.a.* . Santiago de Chile: UCH.
- Marchand, W. (2013). *Metodología de implantación del modelo balanced scorecard para la gestión estratégica de tic. Caso: universidad nacional agraria de la selva* . Piura: UP.
- Mendoza, P. (2000). Planeamiento Estratégico en Gerencia. Lima Perú: San Marcos.
- Messina, M. (2015). *Cuadro de mando integral aplicado a empresa del rubro transporte de carga y logística.* Mendoza Argentina: UNC.
- Montenegro, L. (2011). El Balanced Scorecard como Herramienta para la Toma de Decisiones de la Gestión Empresarial en el Perú. Trujillo Perú: UNT.
- Pérez, J. (2008). Balanced scorecard y desarrollo empresarial en las empresas de telecomunicaciones del Perú, 2006-2007 . Lima Perú: UNMSM Escuela de Posgrado.
- Pérez, J. (2010). Gestión por procesos. Madrid España: 4ta edición ESIC.
- Pérez, O. (1 de julio de 2021). Peoplenext. Obtenido de Balanced Scorecard: Las 4 perspectivas y su importancia: <https://blog.peoplenext.com/las-4-perspectivas-del-balanced-scorecard-y-su-importancia>
- Pino, R. (2007). Metodología de la Investigación. Lima Perú: San Marcos.

- Quispe, F., & Bujaico, E. (2014). *Cuadro de mando integral y desarrollo empresarial en el hospital de pampas, 2012*. Huancavelica Perú: UNH.
- Roncancio, G. (23 de octubre de 2022). Perspectivas del Cuadro de Mando Integral: ¿Qué son y para qué sirven? Obtenido de Perspectivas del BSC: <https://gestion.pensemos.com/perspectivas-del-cuadro-de-mando-integral-que-son-y-para-que-sirven>
- Sainz de Vicuña, A. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid España: ESIC.
- Sampiere, H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill.
- Scott, A. (2013). *Planificación Estratégica*. Gran Bretaña: Edinburgh.
- Sosa, M. (2014). *Propuesta de un plan estratégico y cuadro de mando integral para la contribución y mejora de la gestión en la institución estrellas de belén del distrito de la victoria en el periodo 2014*. Chiclayo Perú: UCSTM.
- Szretter, M. (2017) *Apunte de Regresión Lineal*, Buenos Aires Argentina: UBA FCEN.
- Tello, R. (23 de octubre de 2022). *Planeación + Organización + Dirección + Control*. Obtenido de *El clásico proceso para gestionar efectivamente tu empresa*: <https://www.empoderamia.com/el-proceso-ideal-para-gestionar-tu-empresa/>
- Vogel, M. (22 de Octubre de 2022). *Glosario del Balanced Scorecard*. Obtenido de *Tablero de comando*: <http://www.tablero-decomando.com/taller/glosario.html>
- Wikipedia. (2010 de agosto de 2017). *Wikipedia la Enciclopedia Libre*. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Calidad\\_en\\_el\\_servicio](https://es.wikipedia.org/wiki/Calidad_en_el_servicio)

## **ANEXOS**



## ANEXO 1

### CUESTIONARIO 1 BALANCED SCORECARD

**INSTRUCCIONES:** El cuestionario que le hacemos llegar presenta un conjunto de datos que se desea conocer, cada una de ellas va acompañada con cinco alternativas de respuestas en escala de Likert, responda la alternativa que estime conveniente respecto al Balanced Scorecard, agradecemos su colaboración.

1	2	3	4	5
Nada de acuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

<b>V.D. BALANCED SCORECARD</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ítems</b>	<b>Perspectivas</b>					
1	La empresa Automóviles S.A. logra los resultados económicos esperados ingreso, rentas, utilidades o ganancias.					
2	La empresa Automóviles S.A. brinda servicios de calidad, genera expectativas y satisfacción en los clientes.					
3	La empresa Automóviles S.A. innova sus procesos operativos de servicios y productos por modelos de vehículos.					
4	La empresa Automóviles S.A. cuenta con personal competente en todas las áreas de la organización.					
	<b>Mapa Estratégico</b>					
5	La empresa Automóviles S.A. cuenta con un mapa estratégico donde representa de forma visual la estrategia de su organización.					
6	La empresa Automóviles S.A. describe las relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas.					
	<b>Tablero de Control</b>					
7	La empresa Automóviles S.A. mide los avances de la visión, misión, valores, objetivos, estrategias y metas de la empresa.					
8	La empresa Automóviles S.A. Alinea los indicadores y las metas de la dirección con la cadena de valor de la empresa.					
9	La empresa Automóviles S.A. crea tableros de control para cada área y alineados con el tablero de control de la dirección.					
10	La empresa Automóviles S.A. hace alineamiento y realineamiento con los nuevos cambios tecnológicos y de mercado.					

## CUESTIONARIO 2 GESTION EMPRESARIAL

**INSTRUCCIONES:** El cuestionario que le hacemos llegar presenta un conjunto de datos que se desea conocer, cada una de ellas va acompañada con cinco alternativas de respuestas en escala de Likert, responda la alternativa que estime conveniente respecto a la gestión empresarial, agradecemos su colaboración.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

<b>V.I. GESTION EMPRESARIAL</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ítems</b>	<b>Planeamiento</b>					
1	La empresa Automóviles S.A. cuenta con un plan estratégico donde incluye la visión, misión y valores de la empresa.					
2	La empresa Automóviles S.A. ha desarrollado de forma colaborativa sus objetivos, estrategias y metas en su plan estratégico.					
3	La empresa Automóviles S.A. cuenta con planes, programas y proyectos para el futuro deseado.					
	<b>Organización</b>					
4	La empresa Automóviles S.A. distribuye y asigna los recursos tangibles y no tangibles en todas las áreas de la empresa					
5	La empresa Automóviles S.A. coordina sus actividades con todas las áreas de la empresa					
6	La empresa Automóviles S.A. se respeta el orden jerárquico en la toma las decisiones.					
	<b>Dirección</b>					
7	La empresa Automóviles S.A. orienta y supervisa al personal de la empresa.					
8	El gerente de la empresa Automóviles S.A. es líder de la empresa					
9	El gerente de la empresa Automóviles S.A. motiva e inspira habilidades a todos sus colaboradores.					
	<b>Control</b>					
10	La empresa Automóviles S.A. controla todos los procesos de servicios y ventas de vehículos.					
11	La empresa Automóviles S.A. controla las actividades, planes, programas y proyectos para corregir las posibles desviaciones de sus objetivos.					

## ANEXO 2

### PROCEDIMIENTO DE LA VALIDACIÓN DE FIABILIDAD Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO CON EL ALFA DE CRONBACH

#### *Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach basada en		
Alfa de Cronbach	elementos estandarizados	N de elementos
,924	,924	21

#### *Estadísticas de elemento*

	Media	Desviación estándar	N
La empresa Automóviles S.A. logra los resultados económicos esperados ingreso, rentas, utilidades o ganancias.	3,66	1,034	77
La empresa Automóviles S.A. brinda servicios de calidad, genera expectativas y satisfacción en los clientes.	4,16	1,193	77
La empresa Automóviles S.A. innova sus procesos operativos de servicios y productos por modelos de vehículos.	3,66	1,344	77
La empresa Automóviles S.A. cuenta con personal competente en todas las áreas de la organización.	3,39	1,248	77
La empresa Automóviles S.A. cuenta con un mapa estratégico donde representa de forma visual la estrategia de su organización.	3,87	1,341	77
La empresa Automóviles S.A. describe las relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas.	3,92	1,133	77
La empresa Automóviles S.A. mide los avances de la visión, misión, valores, objetivos, estrategias y metas de la empresa.	3,88	1,246	77
La empresa Automóviles S.A. Alinea los indicadores y las metas de la dirección con la cadena de valor de la empresa.	3,75	,989	77
La empresa Automóviles S.A. crea tableros de control para cada área y alineados con el tablero de control de la dirección.	4,26	,965	77
La empresa Automóviles S.A. hace alineamiento y realineamiento con los nuevos cambios tecnológicos y de mercado.	3,61	1,205	77
La empresa Automóviles S.A. cuenta con un plan estratégico donde incluye la visión, misión y valores de la empresa.	3,47	1,187	77
La empresa Automóviles S.A. ha desarrollado de forma colaborativa sus objetivos, estrategias y metas en su plan estratégico.	3,52	1,231	77

La empresa Automóviles S.A. cuenta con planes, programas y proyectos para el futuro deseado.	3,52	1,096	77
La empresa Automóviles S.A. distribuye y asigna los recursos tangibles y no tangibles en todas las áreas de la empresa	4,13	,951	77
La empresa Automóviles S.A. coordina sus actividades con todas las áreas de la empresa	3,47	1,231	77
La empresa Automóviles S.A. se respeta el orden jerárquico en la toma las decisiones.	3,58	1,436	77
La empresa Automóviles S.A. orienta y supervisa al personal de la empresa.	3,44	1,577	77
El gerente de la empresa Automóviles S.A. es líder de la empresa	3,78	1,294	77
El gerente de la empresa Automóviles S.A. motiva e inspira habilidades a todos sus colaboradores.	3,47	1,176	77
La empresa Automóviles S.A. controla todos los procesos de servicios y ventas de vehículos.	3,71	1,336	77
La empresa Automóviles S.A. controla las actividades, planes, programas y proyectos para corregir las posibles desviaciones de sus objetivos.	3,65	1,345	77

### Alfa de Cronbach por cada Elemento o Ítems del Cuestionario

	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
La empresa Automóviles S.A. logra los resultados económicos esperados ingreso, rentas, utilidades o ganancias.	,694	,842	,918
La empresa Automóviles S.A. brinda servicios de calidad, genera expectativas y satisfacción en los clientes.	,446	,648	,923
La empresa Automóviles S.A. innova sus procesos operativos de servicios y productos por modelos de vehículos.	,416	,562	,924
La empresa Automóviles S.A. cuenta con personal competente en todas las áreas de la organización.	,806	,754	,915
La empresa Automóviles S.A. cuenta con un mapa estratégico donde representa de forma visual la estrategia de su organización.	,659	,724	,918

La empresa Automóviles S.A. describe las relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas.	,594	,540	,920
La empresa Automóviles S.A. mide los avances de la visión, misión, valores, objetivos, estrategias y metas de la empresa.	,619	,661	,919
La empresa Automóviles S.A. Alinea los indicadores y las metas de la dirección con la cadena de valor de la empresa.	,567	,796	,920
La empresa Automóviles S.A. crea tableros de control para cada área y alineados con el tablero de control de la dirección.	,176	,344	,927
La empresa Automóviles S.A. hace alineamiento y realineamiento con los nuevos cambios tecnológicos y de mercado.	,722	,619	,917
La empresa Automóviles S.A. cuenta con un plan estratégico donde incluye la visión, misión y valores de la empresa.	,737	,703	,917
La empresa Automóviles S.A. ha desarrollado de forma colaborativa sus objetivos, estrategias y metas en su plan estratégico.	,683	,659	,918
La empresa Automóviles S.A. cuenta con planes, programas y proyectos para el futuro deseado.	,762	,812	,917
La empresa Automóviles S.A. distribuye y asigna los recursos tangibles y no tangibles en todas las áreas de la empresa	,386	,503	,923
La empresa Automóviles S.A. coordina sus actividades con todas las áreas de la empresa	,619	,703	,919
La empresa Automóviles S.A. se respeta el orden jerárquico en la toma las decisiones.	,583	,609	,920
La empresa Automóviles S.A. orienta y supervisa al personal de la empresa.	,452	,549	,924
El gerente de la empresa Automóviles S.A. es líder de la empresa	,584	,696	,920
El gerente de la empresa Automóviles S.A. motiva e inspira habilidades a todos sus colaboradores.	,575	,599	,920
La empresa Automóviles S.A. controla todos los procesos de servicios y ventas de vehículos.	,538	,594	,921

La empresa Automóviles S.A. controla las actividades, ,636 ,679 ,919  
planes, programas y proyectos para corregir las  
posibles desviaciones de sus objetivos.

---

*Estadísticas de escala*

---

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
77,91	262,347	16,197	21

---

**ANEXO 3**  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**Balanced Scorecard y Gestión Empresarial en Automóviles S.A. Concesionario Autorizado Vehículos Toyota Huancayo 2022**

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>Indicadores</b>
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b> ¿Cómo el balanced scorecard influye en la gestión empresarial en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Determinar cómo el balanced scorecard influye en la gestión empresarial en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b> El balanced scorecard influye en la gestión empresarial en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.</p>	<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>  <b>Gestión Empresarial</b></p>	<p>. Planificación</p>	<p>. Visión y misión . Objetivos y metas . Estrategias y planes de acción . Estructura orgánica . Organización de tareas . Liderazgo . Dirección empresarial . Funciones . Cumplimiento de objetivos y metas . Seguimiento de estrategias . Medición de resultados</p>
<p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b> ¿Cómo el balanced scorecard influye en la planificación en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022?</p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> Determinar cómo el balanced scorecard influye en la planificación en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.</p>	<p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS</b> El balanced scorecard influye en la planificación en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.</p>		<p>. Organización</p>	
<p>¿Cómo el balanced scorecard influye en la organización en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022?</p>	<p>Determinar cómo el balanced scorecard influye en la organización en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.</p>	<p>El balanced scorecard influye en la organización en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> Balances Scorecard</p>	<p>. Dirección</p>	<p>. Financiera . Clientes . Procesos Internos . Aprendizaje y crecimiento . Objetivos estratégicos  . Ficha de indicadores . Ficha de iniciativas</p>
<p>¿Cómo el balanced scorecard influye en la dirección en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022?</p>	<p>Determinar cómo el balanced scorecard influye en la dirección en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.</p>	<p>El balanced scorecard influye en la dirección en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.</p>		<p>. Control</p>	
<p>¿Cómo el balanced scorecard influye en el control en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022?</p>	<p>Determinar cómo el balanced scorecard influye en el control en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.</p>	<p>El balanced scorecard influye en el control en Automóviles S.A. concesionario autorizado vehículos Toyota Huancayo 2022.</p>		<p>. Mapas Estratégicos . Tablero de Control</p>	