

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA APLICANDO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA KANIMAN SRL. EN LA CIUDAD DE PUCALLPA 2012**

**NEW MODEL OF STRATEGIC MANAGEMENT USING THE BALANCED SCORECARD TO IMPROVE THE PERFORMANCE OF KANIMAN COMPANY SRL IN THE CITY OF PUCALLPA, 2012.**

**Autor: Dr. Bollet Ramírez Frank**

**RESUMEN**

La investigación aplicó los conceptos y estrategias del nuevo modelo de gestión estratégica aplicando el cuadro de mando integral, ligado a otros enfoques en un esquema más amplio y completo de gestión, para influir en el desempeño de la empresa Kaniman SRL en la ciudad de Pucallpa, Perú, en el periodo 2012; para tal efecto se empleó la metodología de la investigación cuantitativa con diseño cuasi experimental, representando el proceso de investigación en series temporales o cronológicas, y la técnica de análisis: inferencial univariado. Para evaluar el resultado de la gestión empresarial se empleó diecisiete indicadores, como medida de desempeño, en las cuatro dimensiones del Cuadro de Mando Integral, las cuales son: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva interna y perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Estableciéndose que la aplicación del modelo de gestión propuesto, influyó positivamente en la mejora del desempeño de la empresa referida, determinándose la influencia por la mayor puntuación de los valores de los 17 indicadores del post test, en relación a los valores del pre test, con un incremento del 19 %, después de la implementación del modelo de gestión estratégica propuesto; por lo que se concluyó que la eficacia del modelo radica en una óptima comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la empresa y una revisión permanente de sus resultados para el alineamiento hacia un desempeño de negocios superiores.

**Palabras clave:** Mejora continua, mapa estratégico, Objetivos Estratégicos.

**SUMMARY**

The research applied the concepts and strategies of the new model of strategic management using the Balanced Scorecard, integrated with other approaches on a broader and more comprehensive management scheme to influence the performance of the company Kaniman SRL in the city of Pucallpa, Peru, 2012 period; for this purpose the quantitative research

methodology with quasi-experimental design was used, representing the research process in time or time series and technical analysis: univariate inferential; for assessing the performance of the company seventeen indicators as a measure of business performance, was used in the four dimensions of the Balanced Scorecard, which are: financial perspective, customer perspective, internal perspective and learning and growth perspective. establishing that the implementation of the proposed management model, positive influence on improving the performance of the company mentioned, determining the influence for the highest score of the values of the 17 indicators of the post test, relative to pre-test values with an increase of 19 % after the implementation of the proposed model of strategic management; therefore concluded that the effectiveness of the model lies in an understanding of its foundations, a complete program involving the corporation and an ongoing review of its results for the alignment to superior business performance.

**Key words:** continuous improvement, strategic map, strategic objectives

## INTRODUCCIÓN

El sector empresarial, se desarrolla en un contexto tecnológico, científico, económico y social cambiante; esto implica que las empresas dedicadas a la actividad comercial, deben adaptarse a estos cambios, realizando transformaciones profundas, a través de sistemas de gestión adecuados y comprometiéndose al servicio, como principal factor de desarrollo, imagen y rentabilidad.

La planeación estratégica evolucionó del concepto de que las empresas y los productos son las piezas fundamentales de la rivalidad, a la certeza de que los que compiten son comunidades aliadas de empresas, que trabajan juntas para complementar un producto o servicio clave (James Moore 1996),

Entonces se considera imprescindible

añadir al ya casi universalmente reconocido enfoque de sistemas, el enfoque de la complejidad, que nos brinda los puntos conceptuales de partida y los métodos para penetrar en la comprensión de la heterogeneidad funcional de esas redes de interrelaciones emergentes que caracterizan el desempeño empresarial, y de cuyas cualidades y rasgos emergen la cualidad y rasgos de cada empresa.

En esa complejidad, el Cuadro de Mando Integral (CMI) viene operando cual estrategia de integración de todos los componentes del sistema. Pero, ha de ser, en primer lugar, integrador de las sinapsis que conforman la red empresarial. Para el Nuevo Modelo de Gestión Estratégica de la empresa, en la era global del conocimiento, las ciencias y las tecnologías, el dominio de los principios y

métodos que permitan la comprensión de estas interrelaciones, se convierte en fuente de competitividad. Es un ejemplo de cómo en la nueva economía, el conocimiento es la fuente principal de ventaja competitiva, y la administración del capital intelectual es el imperativo empresarial para sobrevivir (Bocangel Weydert, 2011)

En resumen, el cuadro de Mando Integral pasó de un sistema de indicadores mejorado, a ser una herramienta de Implantación estratégica integral hasta convertirse en un sistema de Gestión Estratégica Integral.(Kaplan y Norton 2000).

José Luí Estrada Llaquet, en su estudio: Mejora de la Competitividad de un Puerto por medio de un Nuevo Modelo de Gestión de la Estrategia Aplicando el Cuadro de Mando Integral, tiene como objetivo la elaboración de una metodología que facilite la formación de la estrategia de una comunidad portuaria, su gestión y aplicación práctica diaria, su medición y comunicación, permitiendo a dicha comunidad portuaria el aprendizaje y corrección de sus deficiencias, en un proceso de mejora continua, utilizando para ello dos herramientas fundamentales: el Plan Estratégico y el Cuadro de Mando Integral.

A pesar de la existencia de diferentes

enfoques de gestión, en Pucallpa, con carácter prácticamente generalizado, existe una carencia de una estructura organizativa y racional en las empresas comerciales, a pesar de que la necesidad de un Plan Estratégico en la actualidad es incuestionable. De igual manera la empresa Kaniman SRL, presentaba deficiencias en el manejo de sus recursos.

Pero no basta con elaborar un Plan Estratégico, es necesario además llevarlo a la práctica y esto no es una tarea fácil y suele ser un fallo habitual en las organizaciones; ya que se requiere que todas las personas implicadas en el logro de los objetivos, la comprendan, estén de acuerdo y sean solidarias para hacerlos realidad, buscando siempre los objetivos de mejora de la eficiencia y de la competitividad de la empresa, con la mayor sensibilidad y respeto al entorno y en condiciones de seguridad y protección para los bienes y las personas.

Por eso, el presente estudio se centra en la propuesta de un nuevo modelo de gestión o administración estratégica, basada en la metodología del Planeamiento Estratégico y la aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI), o Balanced Scorecard (BSC), para lograr traducir las estrategias en términos operacionales, alinear a los trabajadores en un lenguaje común y realizar un seguimiento integrado de la

empresa Kaniman SRL, equilibrando la gestión con los objetivos, las prioridades y los resultados reales, y así obtener un mejoramiento significativo en el desempeño de la referida entidad, en términos de efectividad y competitividad.

Para tal efecto, el aporte fundamental de la investigación es verificar la importancia de la aplicación del modelo de Administración Estratégica, en los resultados que obtuvo la referida empresa en Pucallpa, el año 2012.

En el presente trabajo de investigación, se elabora la hipótesis científica, casual, siguiente: “Si la implementación del modelo de gestión estratégico aplicando el cuadro de mando Integral (CMI) se constituye en una herramienta valiosa que coadyuve en los resultados positivos de todos los factores clave del desempeño de la empresa Kaniman SRL, entonces incide favorablemente en la mejora del desempeño de la referida organización, en la ciudad de Pucallpa- periodo 2012”, cumpliendo con el objetivo general de verificar el cumplimiento de la referida hipótesis.

### **OBJETIVO GENERAL**

Conocer cómo la implementación del modelo de gestión estratégica aplicando el cuadro de mando integral (CMI) logró evaluar las actividades de gestión y la incidencia que ésta tuvo en el desempeño

de la empresa Kaniman S.R.L. en la ciudad de Pucallpa periodo 2012

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Explicar cómo la gestión estratégica aplicando el cuadro de mando integral (CMI) logró que la Perspectiva Financiera, influya en los Factores Clave Económicos de la empresa Kaniman S.R.L
2. Identificar la Perspectiva del Cliente del modelo de gestión estratégica aplicando el cuadro de mando integral (CMI), y su contribución en los resultados de los Factores Clave de Clientes de la empresa Kaniman S.R.L.
3. Explicar cómo la Perspectiva de Procesos Internos del modelo de gestión estratégica aplicando el cuadro de mando integral (CMI), determinó los resultados de los Factores clave de los Procesos Internos de la empresa Kaniman S.R.L.
4. Comprender cómo la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del modelo de gestión estratégica aplicando el Cuadro de mando integral (CMI) influyó en los resultados de los factores Clave de Aprendizaje y Crecimiento de la empresa Kaniman SRL.

## **TIPO DE ESTUDIO**

La investigación cuantitativa surge en los siglos XVIII y XIX, en el proceso de consolidación del capitalismo y en el seno de la sociedad burguesa occidental, con la finalidad de analizar los conflictos sociales y el hecho económico como universo complejo. Inspirada en las ciencias naturales y éstas en la física Newtonianas a partir de los conocimientos de Galileo. Su racionalidad está fundamentada en el Cientificismo y el Racionalismo, como posturas Epistemológicas Institucionalistas.

La investigación cuantitativa se dedica a recoger, procesar y analizar datos cuantitativos o numéricos sobre variables previamente determinadas, su base epistemológica se encuentra en la inducción probabilística del positivismo lógico, neopositivismo y en el funcionalismo,

Su énfasis está en la medición objetiva, demostración de la causalidad y la generalización de los resultados de la investigación, en relación a la recogida de la información es estructurada y sistemática, su análisis es estadístico y el alcance de los resultados se da en la búsqueda cuantitativa de leyes generales de conducta.

Hay numerosos tipos de investigaciones cuantitativas que resultan de la aplicación de uno o más criterios de clasificación.

Así, según el objetivo principal, esta investigación se clasifica como explicativa. De acuerdo al tiempo

durante el cual se realiza el estudio se cataloga como investigación diacrónica o longitudinal, pues las variables se analizan durante un cierto tiempo, de manera continua.

Otra clasificación importante de las investigaciones cuantitativas se basa en la posibilidad que tiene el investigador de controlar la variable independiente y otras situaciones del estudio (como conformar por su cuenta el sujeto que será objeto de su estudio); de acuerdo con este criterio se establece como cuasi experimental.

## **DISEÑO DE INVESTIGACION**

El diseño que se empleó fue el cuasi experimental, por proporcionar los argumentos más sólidos y convincentes para establecer efectos causales de la variable independiente, por el hecho de que se controlaron bien las fuentes de validez interna o rigurosidad del diseño. La razón que no permitió usar un diseño experimental, fue que se trabajó con una empresa solamente y el hecho de no disponer de un grupo o empresa de control por no ser conveniente.

El diseño cuasi experimental que se empleó fue el de pre test-post test sin grupo de control, como representación del proceso de investigación se diseñó en serie temporal o cronológica, o serie de etapas fijas y lineales. En la investigación, participó en forma voluntariamente la

empresa de Servicios Múltiples Kaniman SRL, en Pucallpa, se aplicó el pre-test en una primera etapa y después de la implementación del nuevo modelo de gestión estratégica en la referida empresa, se realizó el post-test.

## **MUESTRA**

El diseño empleado fue el cuasi experimental, sin grupo de control, con una sola empresa experimental ( $E_E$ ) con un Pre Test inicial y luego del tratamiento, con un Post Test. El trabajo se centró en la descripción y análisis de las relaciones entre la implementación del nuevo modelo de gestión estratégica y su influencia en la mejora del desempeño de la empresa Kaniman SRL. en Pucallpa el año 2012, cuyo esquema fue el siguiente:

$E_E$  :  $O_1$ ..... $X$ ..... $O_2$

Donde:

$E_E$  :Empresa experimental.

$O_1$  :Resultados del Pre test

$X$  :Implementación del nuevo modelo de gestión estratégica en la Empresa Kaniman SRL (Variable Independiente).

$O_2$  :Resultados del post test

La población estuvo constituida por un

sujeto único, que participó en forma voluntaria, la empresa comercial de Servicios Múltiples Kaniman SRL, ubicada en la Av. Centenario N° 300, Pucallpa, Ucayali, Perú; entidad que se tomó como muestra y unidad de análisis, en el ámbito de su gestión empresarial, en las diferentes áreas para la prestación de servicios comerciales, en Pucallpa; a nivel del desempeño empresarial que se pudo expresar, en términos de los factores clave de resultados, según la metodología del nuevo modelo de gestión estratégica; como tal se estudió la relación entre la aplicación de la variable independiente (implementación del modelo de gestión estratégica en la empresa Kaniman SRL), y la variable dependiente (mejora del desempeño de la mencionada organización, en Pucallpa el año 2012) en esta entidad empresarial.

## **PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para el desarrollo de la investigación se seleccionó, validó y aplicó como instrumento el Test de medida del desempeño empresarial, que se constituyó en la herramienta fundamental para el éxito en la obtención de datos en el pre-test, post-test y la verificación de la hipótesis posteriormente; se elaboró en función a la variable dependiente, mejora del desempeño de la empresa Kaniman

S.R.L. en Pucallpa el año 2012, de acuerdo a sus dimensiones e indicadores, con la finalidad de recoger datos para la evaluación de las diferentes áreas de gestión de la empresa, antes y después de la implementación de la metodología del modelo de gestión estratégica en la organización.

El Test de medida del desempeño empresarial constó de 4 dimensiones y 17 indicadores para evaluar el desempeño de la organización, principalmente en la rentabilidad y el crecimiento. El resultado del valor de cada indicador se expresó porcentualmente (Kaplan y Norton 2000).

## **RESULTADOS**

En el pre test se obtuvieron valores de cada uno de los 17 indicadores, de las cuatro dimensiones sobre: Finanzas, Clientes. Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. El promedio de los valores de los indicadores de las cuatro dimensiones, en el test inicial fue de 78.34 %.

Se comenzó con la definición y el contenido de los elementos característicos que incluye el Plan Estratégico, en particular la Visión, Misión, y valores; las Líneas Estratégicas, Perspectivas Estratégicas y los Objetivos e Indicadores Estratégicos, para llegar al Mapa Estratégico de la empresa Kaniman SRL.

Como la empresa carecía de una Visión y Misión formal, se formuló la Visión y Misión de la empresa Kaniman SRL, recogiendo los diferentes aspectos que incorporen las funciones económicas de forma suficiente y concisa, y se complementó con la idea de que, el desarrollo y las actividades de la empresa se han de realizar con el máximo respeto por el medio ambiente, es decir, dentro de un modelo de desarrollo sostenible.

Después de formulada la visión y misión de la empresa, se planteó y desarrolló el contenido y alcance de las Líneas Estratégicas de la organización, que constituyeron los ejes básicos que debían inspirar la actuación de toda la entidad, para conseguir su visión.

El Cuadro de Mando Integral se desplegó en cuatro perspectivas y cada una de ellas se aplicó a la organización. Para cada una de las perspectivas y de acuerdo con las líneas estratégicas marcadas, se definió una serie de objetivos estratégicos. Se determinó, qué objetivos estratégicos se requirió para conseguir las líneas estratégicas y la visión formulada.

Cada objetivo estratégico tuvo asignado una serie de indicadores y para cada indicador se asignó una meta, que fue necesario alcanzar en un plazo determinado.

El conjunto de objetivos estratégicos ordenados según un sistema de columnas – Líneas Estratégicas- y de filas – Perspectivas- dio lugar al Mapa Estratégico de la empresa Kaniman SRL. El mapa estratégico, fue la representación sintética de la estrategia empresarial.

Se diseñó el Cuadro de Mando Integral de la empresa, y se lo integró de forma efectiva en la gestión diaria de dicha organización. Para desarrollar la integración, se procedió a la vertebración y estructuración de la empresa Kaniman, y para ello se logró tres aspectos fundamentales:

- Existencia de la implicación del equipo directivo en los procesos del C.M.I y de una cultura de funcionamiento alrededor de una idea común, el establecimiento de la visión empresarial.
- Estructuración con órganos representativos permanentes, alrededor

de los cuales se crearon otros que fueron necesarios para acometer proyectos o iniciativas puntuales.

- La empresa así estructurada estuvo abierta a integrar a todos los actores que tienen que ver con la actividad de la empresa

Finalmente, después de la implementación del nuevo modelo de gestión estratégica en la organización trabajada, se efectuó el test final de medida del desempeño de la empresa Kaniman SRL.

En la comparación entre los resultados del pre test con los del post test (Tabla 4.11) se observó un incremento notorio en los valores de los indicadores del post test, después de la implementación del modelo de gestión propuesto, siendo el promedio de los valores en los indicadores, de 96.93%, lo que significa un incremento de 18.60%, en relación al pre test, que fue de 78.34 %.

**Tabla 1. Comparación entre valores de los indicadores del pre y post test**

Nº	Indicador	Pre test	Post test	Incremento
01	Retorno sobre la inversión (ROI)	8.00	11.00	3.00
02	Rendimiento sobre patrimonio (ROE)	1.33	1.83	0.50
03	Crecimiento de ventas	-16.67	37.50	53.67
04	Aumento de cuota de mercado	-33.33	25.00	58.33
05	Disminución de costos	75.00	76.19	1.19
06	Ratio de ventas por cliente	266.67	323.53	56.86
07	Ratio de crecimiento de clientes	10.00	16.67	6.67
08	Grado de satisfacción del cliente	99.93	99.95	0.02
09	Satisfacción del cliente	111.11	120.00	8.89
10	Ratio de rendimiento	0.15	0.19	0.04
11	Retención al cliente	99.93	99.95	0.02
12	Calidad	99.90	99.95	0.05
13	Ratio ventas por cliente	200.00	223.53	23.53
14	Ratio de utilidad por empleado	100.00	129.41	29.41
15	Índice de sugerencias	187.50	235.29	47.79

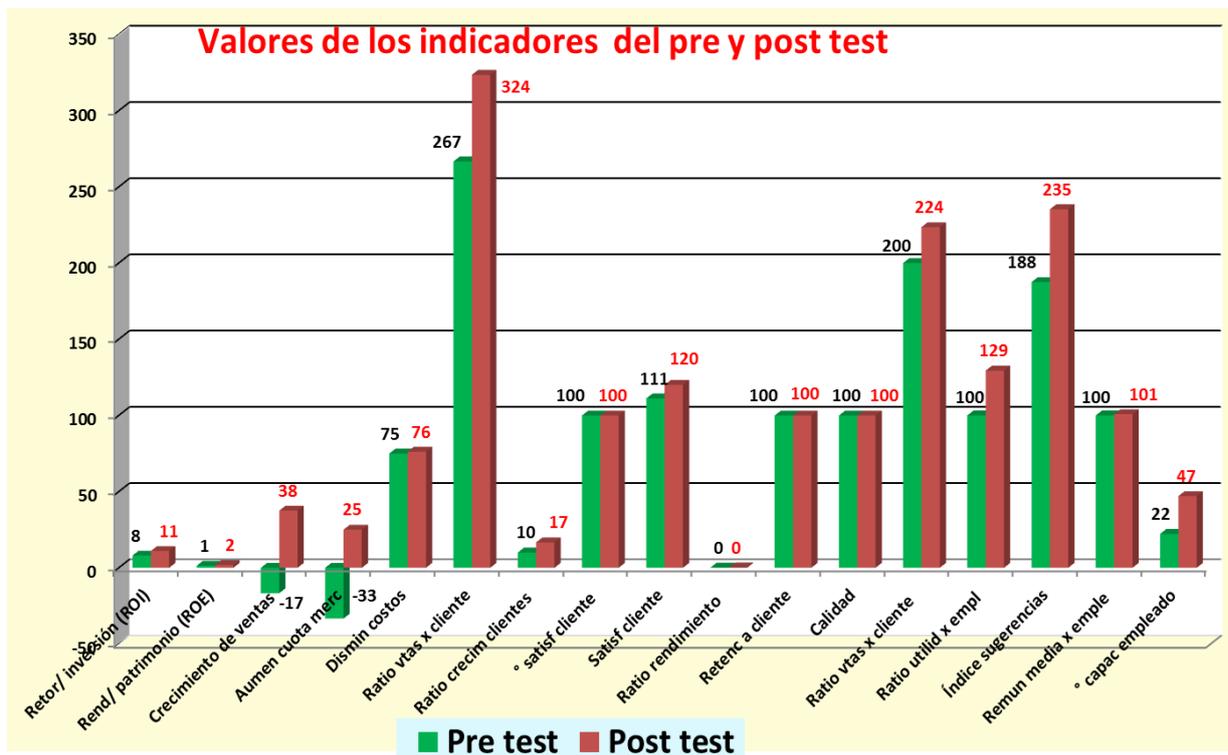
16	Remuneración media por empleado	100.00	100.84	0.84
17	Grado de capacitación del empleado	22.22	47.05	24.83
Promedio		78.34	96.93	18.60

Fuente: Tablas 4.1. y 4.6. Resultados de Test inicial y final de desempeño empresarial Kaniman 2012

Mediante el resultado de la prueba de hipótesis, se determinó que la implementación del modelo de gestión estratégica, aplicando el cuadro de mando integral, influye positivamente en el desempeño de la empresa Kaniman SRL-2012, ya que luego de haber aplicado la prueba de hipótesis, se tiene indicios suficientes que lo demuestran, ya que los resultados de gestión se incrementaron en un 19%, en el post test.

integral (CMI) se constituyó en una herramienta valiosa que coadyuvó en la mejora del desempeño de la empresa Kaniman S.R.L. en la ciudad de Pucallpa periodo 2012?, luego de haber concluido con la investigación y a la luz de los resultados obtenidos, se determinó que la aplicación del modelo de gestión estratégica aplicando el cuadro de mando integral (CMI), influye positivamente en la mejora del desempeño de la empresa Kaniman SRL en la ciudad de Pucallpa

**Gráfico 1. Resultados del pre y**



Fuente: Tabla 1. Comparación entre los valores de los indicadores del pre y post test.

## DISCUSIÓN

Frente a la interrogante, ¿En qué medida la implementación del modelo de gestión estratégica aplicando el cuadro de mando

periodo 2012?, tal como se evidencia en la Tabla 4.1, en la que se muestra la mayor puntuación de los valores de los diecisiete indicadores del post test, en relación a los

valores del pre test, un incremento del 18.60 %, después de la implementación del modelo de gestión estratégica propuesto.

Se aplicó la Planeación Estratégica, que es un proceso sistemático y permanente mediante el cual una organización determina su propósito, su orientación y sus actividades; elaborando un documento formal que determinó las perspectivas a largo plazo de la organización, estableció sus objetivos y estrategias y orientó la aplicación de esas estrategias a través de la formulación de planes de actuación.

Se tuvo como base al Cuadro de Mando Integral o sistema de Gestión Estratégica Integral, que sirve para reorientar el sistema gerencial, traduciendo la Estrategia y la Misión en un conjunto de objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización. En la implementación del Cuadro de Mando Integral se produjo la operacionalización del plan estratégico, la parte blanda se tradujo en actividad cotidiana.

Los aspectos filosóficos en la gestión empresarial, involucra cuestiones sobre lo que deberíamos hacer, basados en conocimientos, experiencias, juicios de valor y cuestiones del bien y el mal,

contempladas en la ética. La empresa aplicó los principios de responsabilidad social y ambiental en el marco de su política referida al comportamiento organizacional.

Lo más importante de la Administración Estratégica no es la forma de hacerla, sino la intención de quienes la practican. Se pueden tener múltiples formas para concebir la gestión estratégica y tantos modelos como investigadores dedicados al tema, pero poco se logra si quienes deben desarrollarla no poseen una definida intención estratégica. La planificación estratégica incorpora la realidad cambiante y es considerada como una actividad lógica y realista que pone énfasis en el análisis externo, sin descuidar el interno; favorece el pensamiento intuitivo y la información cualitativa. En la investigación se desplegó la intención estratégica y las dos formas de análisis, al considerar el escaneo ambiental global valorando todas las fuentes de información.

El resultado y producto de esta investigación tiene una importancia teórica científica, pues se trata de una contribución al desarrollo de la ciencia administrativa, que debe mostrar progresos continuos acorde a los cambios globales del sector empresarial. A los miembros del equipo directivo de las

empresas, les sirve este modelo de gestión estratégica aplicando el cuadro de mando integral (CMI), como factor clave para el rendimiento y competitividad de sus organizaciones.

También tiene una aplicación práctica en cualquier tipo de organización en Pucallpa, promoviendo de esta forma el mejoramiento de la calidad de la gestión de las organizaciones y de sus servicios.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Estrada JL. (2007) *Mejora de la Competitividad de un Puerto por medio de un Nuevo Modelo de Gestión de la Estrategia Aplicando el Cuadro de Mando Integral*. Tesis para optar el Grado de Doctor; Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, España;
2. Apaza M. (2007) *Balanced Scorecard Gerencia Estratégica y del Valor*. 2da, edición Editorial Instituto Pacífico S.A.C. Lima Perú;
3. Arbolada M., Chavez C.P. Samaniego M.E. (2008) *Diseño de un Sistema de Control de Gestión basado en el Balanced Scorecard y Gestión por Procesos, a la Empresa dedicada a la Fabricación de Insumos para el Sector Agrícola en la Ciudad de Guayaquil Ecuador*. Tesis para optar el Título de Ingeniero en Auditoría y Control de Gestión, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil Ecuador.
4. Berenson M, Krehbiel T, Levine D.(2007). *Estadística para Administración*, 4<sup>a</sup>. edición. Editorial Pearson Educación. México;
5. Bocangel, G. Curso Taller de Balanced Scorecard, Perú. 2001
6. Briones G. (2002) *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*, ARFO Editores e impresores Ltda. Colombia.
7. Bocangel G. *Gestión del Conocimiento*, Perú; 2011
8. Castro M.V. (2003) *Implementación del Balanced Scorecard en una empresa que manufactura artículos complementarios de cuero*. Tesis para optar el título de Ingeniero Industrial. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima Perú.
9. Castro Díaz - Balart, F. (2002)*Cuba! Amanecer del Tercer Milenio*, La Habana. Cuba.
10. Kaplan, R., Norton, D. (2000) *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, para implantar y gestionar su estrategia*. Editorial Gestión 2000. Madrid España.
11. Moore, J. (1996) *The Death of Competition*, Harper Collings Publishers.

