



IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD BSC) EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN EL GRIFO PANAMERICANA S.C.R.L. PUNO DESDE EL 2010 AL 2013.

IMPACT OF THE IMPLEMENTATION OF A BALANCED SCORECARD BSC IN THE BUSINESS MANAGEMENT OF THE GRIFO PANAMERICANA S.C.R.L. PUNO FROM 2010 TO 2013.

William George Paucar Palomino¹

¹Universidad Nacional Del Altiplano, Jr. 20 de julio 159, Urb Fernando Belaunde T. Chanuchanu – Puno, Perú, wgepapa@gmail.com

RESUMEN.

La razón principal de esta investigación es demostrar que la propuesta de Implementación de un Cuadro de Mando Integral BSC, incide significativamente en la gestión empresarial de la empresa. El CMI es considerado una herramienta estratégica que proporciona a los ejecutivos un amplio marco, que traduce a la visión y a la estrategia de una organización, en un conjunto de indicadores de actuación. El desarrollo del presente trabajo de investigación se implementará un Cuadro de Mando Integral con los indicadores necesarios para el despliegue de sus cuatro dimensiones: financiera, clientes, procesos y trabajadores; Utilizando un Software de código abierto BambooBSC, Modelos de gestión administrativa, Modelo de administración comercial, y Modelo de administración financiera. De manera que la información contenida en él, a la vez que tribute al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, permita una toma de decisiones oportuna, efectiva y proactiva. Donde G2 sin CMI, de los periodos de 2010 -2011 y G1 con CMI, de los periodos 2012-2013. Como resultado obtenido en los periodos 2010-2011 con un score de 61.96% de desempeño y en el periodo 2012-2013 con un score de 84.91% de desempeño; por lo tanto se comprueba la hipótesis. Y como conclusión influiría en la gestión empresarial en el Grifo Panamericana de Platería - Puno. Así mismo se utilizara el método de Inducción – Deducción: Los resultados esperados en la investigación, serán de gran beneficio a la gestión administrativa de la empresa.

Palabras clave: Aprendizaje y crecimiento, Cuadro de mando integral, Clientes, Financiera, Gestión empresarial, Procesos, Toma de decisiones.

ABSTRACT

The main reason for this research is to demonstrate that the proposed implementation of a Balanced Score Card contributes significantly to the Management Company. The BSC is considered a strategic tool that provides executives with a comprehensive framework that translates the vision and strategy of an organization, a set of performance indicators. The development of this research work is implemented in the Balanced Scorecard with the necessary indicators for the deployment of four dimensions: financial, clients, processes and workers; Using open source software, BambooBSC, Administrative Management Models, Commercial Management Model and Financial Management Model. So that the information contained in it, while paying tribute to the fulfillment of the strategic objectives of the company, allows a timely, effective and proactive decision making. Where G2 without CMI, of the periods of 2010 -2011 and G1 with CMI, of the periods 2012-2013. As a result obtained in the periods 2010-2011 with a score of 61.96% of performance and in the period 2012-2013 with a score of 84.91% of performance; therefore the hypothesis is checked. And as a conclusion it would influence the business management in the Panamericana of Plateria – Puno. Likewise use the induction method - Deduction: The expected results in the research, the results of great benefit to the administrative management of the company.

KEYWORDS: Balance Score Card, Business Management, Customers, Decision making, Finance, Learning and growth, Processes.

*Autor para Correspondencia: wgepapa@gmail.com





INTRODUCCIÓN.

Hoy en día en nuestro país las empresas, necesitan de la implementación de un cuadro de mando integral. En ellas se observa una serie de deficiencias en la gestión integral de sus recursos y actividades en las condiciones exigentes de la actual coyuntura. En la presente investigación el propósito planteado es, Medir la influencia de la implementación de un Cuadro de Mando Integral en la gestión empresarial del Grifo Panamericana de Puno. Utilizando un Software de código abierto BambooBSC, Modelos de gestión administrativa, Modelo de administración comercial, y Modelo de administración financiera. CMI (Balanced Scorecard – BSC) fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, (Kaplan & Norton, 1992), plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

En su investigación (Santos y Fidalgo, 2004) menciona en términos generales, entendemos que el CMI puede constituir un adecuado sistema de gestión estratégico, flexible para todo tipo de entidades y que su adaptación a la naturaleza y estrategia de las organizaciones no altera la filosofía del modelo. además (Cordova, 2004) en el trabajo de investigación trata acerca de la implementación del Balanced Scorecard como metodología de gestión, en la empresa Tecnipack, es sabido que una de las desventajas competitivas que enfrenta la mayoría de las pequeñas y medianas empresas en el país, es la manera de cómo estas vienen siendo gestionadas: de forma informal y poco profesional, debido a una carencia o desconocimiento del uso de las diversas herramientas de gestión empresarial, que les permita lograr eficiencia, eficacia y rentabilidad y un desarrollo sostenido a través de la planificación y el control del cumplimiento de lo planificado. Similarmente manifiesta (Pariona, 2007).

El cuadro de mando integral, como herramienta de gestión, constituye una ventaja competitiva para las empresas, el cual: es considerado como un sistema de gestión estratégica que traduce la visión, misión, en objetivos, metas e indicadores del desempeño de la organización bajo las 4 perspectivas, (financiera, clientes, procesos y aprendizaje), superando a los métodos tradicionales en la medición del desempeño, puesto que considera a los tangibles e intangibles, centrándose en las actividades críticas para la creación de valor, siendo sistemático, dinámico y que cuenta con una metodología, para su planificación, diseño, implantación y seguimiento en las empresas. Por otra parte (Martinez y Dueñas, 2009) Manifiesta en este estudio el proceso de aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI), como instrumento de gestión que alinea y comunica los objetivos estratégicos a la organización. El objetivo fue valorar la implementación del CMI como herramienta complementaria al Plan Estratégico Institucional (PEI) en un hospital peruano de salud pública de alta complejidad. La metodología se basó en un diseño de tipo descriptivo, observacional y retrospectivo. Nuestros resultados mostraron que la aplicación del CMI, permitió mejorar el control de la gestión institucional en todas las áreas, logrando alto impacto en el incremento de los ingresos por prestaciones del Seguro Integral de Salud, reducción de las intervenciones quirúrgicas suspendidas y optimización de la utilización de camas, además de alinear el Plan Operativo con el PEI y generar una cultura de gestión por resultados; este estudio contribuye a demostrar que en un hospital público de alta complejidad la implementación del CMI genera impactos favorables y motiva al desarrollo de nuevas investigaciones en instituciones similares. Consecuentemente manifiesta, (del pilar y Diaz, 2010) La implementación del





Balanced Scorecard fortalece el desempeño y gestión de las organizaciones pues considera cada uno de los elementos que hacen parte de la compañía y que al gestionar oportunamente facilitan la toma de decisiones de manera oportuna, manteniendo la coherencia entre la visión estratégica, táctica y operacional facilitando así el cumplimiento de las metas de la organización. También (Chavarry & Vasquez, 2011) Cuyo objetivo es mejorar la gestión de Clientes en la Sucursal del Banco Azteca a través de la implementación de un Cuadro de Mando Integral. Además (Marin, 2010) Hace falta una herramienta, similar a un tablero de mando, para visualizar el cumplimiento de la estrategia y lograr el alineamiento de las actividades operativas hacia lo que espera como resultado o destino la organización. Consecuentemente (Zapa, 2012) El principal objetivo de este estudio, es desarrollar un modelo de implementación del BSC con lógica difusa para la toma de decisiones en una empresa de servicios del sector eléctrico, llegando a la conclusión que El BSC puede ser una herramienta estratégica de gestión, ya que permite utilizar indicador no financiero y relacionarlo con las estrategias de las organizaciones. Por otra parte.

(Rincon, 2013) Expresa que para una empresa que no tenga clara su visión y la estrategia que va a seguir para alcanzarla va a ser muy difícil implementar un BSC. Durante su trabajo, se decidió que no se iniciaría el diseño del BSC de Quipux hasta no tener claridad sobre estos 2 puntos, ya que primero hay que saber para dónde vamos, antes de iniciar el viaje y medir si estamos avanzando o no. Es muy importante definir qué se debe medir; es posible medirlo todo, pero no es necesario y cada medición tiene sus costos. Sin embargo (Muñoz, 2009) expone aspectos relacionados con el control estratégico de gestión en Unidades de Información por medio de la herramienta *Balanced Scorecard* herramienta que permite mejorar substancialmente la gestión bibliotecaria. Por el contrario (Montenegro, 2015), La razón principal de esta investigación es demostrar que la propuesta de implementación de un Cuadro de Mando Integral incide significativamente en la Gestión Empresarial de la empresa Molino Samán S.R.L. El desarrollo de investigación tuvo como objetivos claves evaluar la situación de la Gestión Empresarial, comparar el estilo de Gestión Empresarial con las dimensiones del Cuadro de Mando Integral, argumentar los beneficios de implementar un Cuadro de Mando Integral y formular un Cuadro de Mando Integral contextualizado para la empresa Molino Samán S.R.L., lo cual ha permitido evaluar el estado de la gestión empresarial y analizar en el contexto que se maneja la empresa. Similarmente (Yupanqui, 2015) La investigación tiene por objeto determinar si la realización de una evaluación y diagnostico organizacional influyen positivamente en el proceso de implementación del Balanced Scorecard en las empresas contratistas mineras de Trujillo, concluyendo que la evaluación y diagnostico organizacional si incide en el proceso de implementación del BSC, lo cual ha sido demostrado por los resultados obtenidos. Igualmente, (Perez & Garcia, 2013) En este artículo se propone un procedimiento para guiar la construcción de un cuadro de mando integral de TI en una organización que esté en correspondencia con la estrategia empresarial, lográndose la alineación estratégica necesaria. La factibilidad de aplicación del procedimiento fue comprobada a partir del estudio de caso en una empresa de software.

Mucha gente piensa que los indicadores son una herramienta para controlar el comportamiento y para evaluar la actuación pasada. Las medidas del CMI deben utilizarse de una forma distinta:

- Para aclarar y traducir o transformar la visión y estrategia.
- Para comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Para planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.



- Para aumentar la retroalimentación (feedback) y formación estratégica.

Según el libro *The Balanced Scorecard* (Kaplan y Norton, 1996):

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. (Laudon & Laudon, 2012) Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio



Figura 1. Las cuatro perspectivas del CMI

Fuente: (Kaplan & Norton, 1996)

Otro aspecto es la no utilización de la estrategia, según (Apaza, 2010) ya sea en planes o simples acciones de este tipo; para el desarrollo de las actividades empresariales. En este contexto, se ha determinado que habiendo definido el planeamiento estratégico, cada aspecto, lo desarrollan independientemente, es decir no realizan integración estratégica. Por tanto, los elementos del planeamiento estratégico no forman una sinergia facilitadora de la eficiencia, eficacia y economía empresarial. Otro aspecto determinado es que cuando se realiza el diagnóstico respectivo, el mismo no se utiliza para definir las estrategias y tácticas que permitan el logro de los objetivos específicos, objetivos generales, misión y visión empresarial.

Asimismo, se ha determinado que las empresas no definen indicadores, según (Achig, 2006) es decir estándares de desempeño por cada una las perspectivas empresariales, lo que origina que no puedan tomarse las decisiones en forma óptima, ni pueda definirse las perspectivas de la empresa en el tiempo; originando por tanto falta de competitividad.

MATERIALES Y MÉTODOS

El Grifo Panamericana nace como idea de negocio a finales del año 1997, en sus inicios de manera informal se implementa 10 colectores (cilindros) de 500 galones de Gasolina, único producto que se vendía mediante un mecanismo de venta a granel con cubetas graduadas, los clientes y usuarios del servicios eran básicamente los tractores agrícolas que realizaban faenas diarias en los extensos campos de la localidad de Camacani, Distrito de Platería y Chucuito, más adelante mediante un

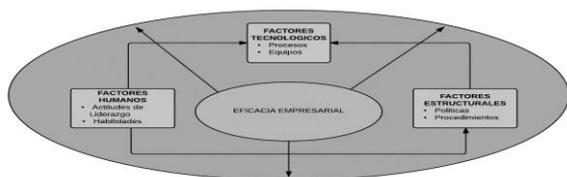
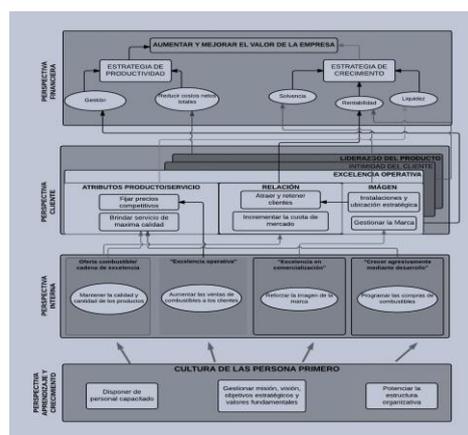


Figura 4. Modelo de Administración Comercial
 Se identifican seis objetivos relacionados con la perspectiva del cliente:

- Atraer y retener clientes
- Brindar servicio de máxima calidad
- Fijar precios competitivos
- Gestionar la marca
- Instalación y ubicación estratégica
- Incrementar la cuota de mercado

La perspectiva del proceso interno contiene cuatro objetivos relacionados con el tema de excelencia operativa destacándose los siguientes:

- Programar las compras de combustibles
- Aumentar las venta de combustibles a los clientes
- Mantener la calidad y cantidad de los productos
- Reforzar la imagen de marca



Modelo De Administración Financiera

El Cuadro de Mando Integral mantiene la perspectiva financiera como objetivo definitivo para la empresa que busca el máximo beneficio. Los indicadores de la actividad financiera señalan si la estrategia de la empresa, incluyendo su implementación y ejecución, contribuyen a la mejora de los resultados (Kaplan y Norton, 2004)

Por tanto, la actividad financiera de la empresa puede mejorar a través de dos enfoques básicos- crecimiento de los ingresos y productividad.



Figura 5. Perspectiva financiera del valor de la empresa

Mapa Estratégico del Grifo Panamericana S.C.R.L.

En el diseño de los modelos de gestión administrativa, comercial y financiera, se presentan los enfoques estratégicos correspondientes. En este segmento se describe el mapa estratégico de una forma integral; mostrando claramente la lógica de la estrategia y de los objetivos. El cuadro de



mando integral traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar. (Kaplan y Norton, 2004).

Se hace el análisis de las perspectivas, cada uno con un peso para su desempeño, podemos observar los objetivos estratégicos, indicadores estratégicos, ratios, unidades. Y en el cuadro 3 se muestran los valores de cada uno de los indicadores en cuatro períodos anuales: año 2010, año 2011, año 2012, año 2013, los mismos que sirven como referentes para aplicar medidas correctivas oportunas para la toma de decisiones empresarial (Tabla 1).

Tabla 1. Análisis de BSC Objetivos estratégicos e Indicadores

2010						2011						2012						2013													
ACTUAL	OBJETIVO	MINIMO	MÁXIMO	ACTUAL	OBJETIVO	MINIMO	MÁXIMO	ACTUAL	OBJETIVO	MINIMO	MÁXIMO	ACTUAL	OBJETIVO	MINIMO	MÁXIMO	ACTUAL	OBJETIVO	MINIMO	MÁXIMO												
2.46	82.00%	3	100.00%	1	33.33%	6	200.00%	2.45	81.67%	3	100.00%	1	33.33%	6	200.00%	2.72	68.00%	4	100.00%	1	25.00%	7	175.00%	2.8	70.00%	4	100.00%	1	25.00%	10	250.00%
0.81	40.50%	2	100.00%	1	50.00%	5	250.00%	0.84	42.00%	2	100.00%	1	50.00%	5	250.00%	1.11	37.00%	3	100.00%	1	33.33%	5	166.67%	1.23	41.00%	3	100.00%	1	33.33%	5	166.67%
0.159	99.38%	0.16	100.00%	0.1	62.50%	0.2	125.00%	0.1579	98.69%	0.16	100.00%	0.016	10.00%	0.32	200.00%	21.56	#####	0.25	100.00%	0.2	80.00%	0.28	112.00%	22.33	89.32%	25	100.00%	20	80.00%	28	112.00%
198.97	99.49%	200	100.00%	150	75.00%	250	125.00%	171.8045	85.90%	200	100.00%	15	7.50%	25	12.50%	154.8432	77.42%	200	100%	150	75.00%	25	12.50%	154.264	77.13%	200	100.00%	150	75.00%	250	125.00%
51	22.50%	20	100.00%	10	125.00%	60	0.00%	47	32.50%	20	100.00%	10	50.00%	60	300.00%	61	18.00%	20	100.00%	10	50.00%	70	350.00%	40	50.00%	20	100.00%	10	50.00%	60	300.00%
6.99	69.90%	10	100.00%	5	50.00%	15	150.00%	7.74	77.40%	10	100.00%	5	50.00%	15	150.00%	5.89	58.90%	10	100.00%	5	50.00%	15	150.00%	5.02	50.20%	10	100.00%	5	50.00%	15	150.00%
16	88.89%	18	100.00%	5	27.78%	20	111.11%	18	120.00%	15	100.00%	5	33.33%	20	133.33%	16	106.67%	15	100.00%	5	33.33%	20	133.33%	15	100.00%	15	100.00%	5	33.33%	20	133.33%
1.43	71.50%	2	100.00%	1	50.00%	5	250.00%	1.65	82.50%	2	100.00%	1	50.00%	5	250.00%	1.23	61.50%	2	100.00%	1	50.00%	5	250.00%	1.32	66.00%	2	100.00%	1	50.00%	5	250.00%
6.09	123.80%	5	100.00%	2	40.00%	7	140.00%	7.32	146.40%	5	100.00%	2	40.00%	10	111.1%	5.4	108.00%	5	100.00%	1	20.00%	10	200.00%	5.7	114.00%	5	100.00%	1	20.00%	10	200.00%
81.07	90.08%	90	100.00%	50	55.56%	95	105.56%	82.82	92.02%	90	100.00%	50	55.56%	95	105.56%	70.43	93.91%	75	100.00%	1	1.33%	100	133.33%	69.54	99.34%	70	100.00%	1	1.43%	100	142.86%
0.51	85.00%	0.6	100.00%	0.5	83.33%	0.7	116.67%	0.54	90.00%	0.6	100.00%	0.3	50.00%	0.7	116.67%	0.45	112.50%	0.4	100.00%	0.2	50.00%	0.5	125.00%	0.41	102.50%	0.4	100.00%	0.2	50.00%	0.5	125.00%
4.69	93.80%	5	100.00%	4	80.00%	6	120.00%	4.33	86.60%	5	100.00%	4	80.00%	10	200.00%	5.65	141.25%	4	100.00%	1	25.00%	10	250.00%	5.76	144.00%	4	100.00%	1	25.00%	10	250.00%
0.0429	61.29%	0.07	100.00%	0.05	71.43%	0.1	142.86%	0.0398	56.86%	0.07	100.00%	0.05	71.43%	0.1	142.86%	0.0476	68.00%	0.07	100.00%	0.05	71.43%	0.1	142.86%	0.0502	71.71%	0.07	100.00%	0.05	71.43%	0.1	142.86%
0.0237	59.25%	0.04	100.00%	0.03	75.00%	0.1	250.00%	0.0201	50.25%	0.04	100.00%	0.03	75.00%	0.1	250.00%	0.0323	80.75%	0.04	100.00%	0.02	50.00%	0.1	250.00%	0.0335	83.75%	0.04	100.00%	0.02	50.00%	0.1	250.00%
0.1203	92.54%	0.13	100.00%	0.1	76.92%	0.2	153.85%	0.114	87.69%	0.13	100.00%	0.1	76.92%	0.2	153.85%	0.129	129.00%	0.1	100.00%	0.1	100.00%	0.2	200.00%	0.1302	130.20%	0.1	100.00%	0.1	100.00%	0.2	200.00%
0.05	50.00%	0.04	100.00%	0.01	250.00%	0.06	0.00%	0.04	100.00%	0.04	100.00%	0.01	250.00%	0.06	0.00%	0.035	125.00%	0.04	100.00%	0.01	250.00%	0.06	0.00%	0.03	150.00%	0.04	100.00%	0.01	250.00%	0.06	0.00%
27000	83.33%	32400	100.00%	18000	55.56%	39600	122.22%	28230	84.77%	33300	100.00%	18500	55.56%	40700	122.22%	30050	87.87%	34200	100.00%	19000	55.56%	41800	122.22%	32290	91.98%	35100	100.00%	19500	55.56%	42900	122.22%
18900	70.00%	27000	100.00%	14000	51.85%	32400	120.00%	22584	80.00%	28230	100.00%	14000	49.59%	33300	117.96%	24040	80.00%	30050	100.00%	14000	46.59%	34200	113.81%	25832	80.00%	32290	100.00%	14000	43.36%	35100	108.70%
70	70.37%	54	100.00%	27	506.25%	108	0.00%	67	81.33%	56.46	100.00%	28.23	803.51%	112.92	0.00%	64	93.51%	60.1	100.00%	30.05	2311.54%	120.2	0.00%	63	102.45%	64.58	100.00%	32.29	6131.01%	129.16	0.00%
500	50.00%	1000	100.00%	400	40.00%	1800	180.00%	600	60.00%	1000	100.00%	400	40.00%	1800	180.00%	700	70.00%	1000	100.00%	400	40.00%	1800	180.00%	900	70.00%	1000	100.00%	400	40.00%	1800	180.00%
600	50.00%	1200	100.00%	800	66.67%	1800	150.00%	700	58.33%	1200	100.00%	800	66.67%	1800	150.00%	800	66.67%	1200	100.00%	800	66.67%	1800	150.00%	900	75.00%	1000	100.00%	800	66.67%	1800	150.00%
0.1	50.00%	0.2	100.00%	0	0.00%	0.4	200.00%	0.2	100.00%	0.2	100.00%	0	0.00%	0.4	200.00%	0.1	50.00%	0.2	100.00%	0	0.00%	0.4	200.00%	0.1	50.00%	0.2	100.00%	0	0.00%	0.4	200.00%
2295	15.00%	15300	100.00%	1530	10.00%	21600	141.18%	3919.25	25.00%	15677	100.00%	1568	10.00%	22200	141.61%	4798.5	30.00%	15995	100.00%	1600	10.00%	22800	142.54%	5694.85	35.00%	16271	100.00%	1627	10.00%	23400	143.81%
180000	90.00%	2E+05	100.00%	100000	50.00%	240000	120.00%	185000	92.50%	200000	100.00%	1E+05	50.00%	240000	120.00%	190000	95.00%	2E+05	100.00%	1E+05	50.00%	2E+05	120.00%	195000	97.50%	200000	100.00%	1E+05	50.00%	240000	120.00%
1000	43.57%	2295	100.00%	1200	52.29%	2754	120.00%	1500	38.27%	3919.25	100.00%	1200	30.62%	4703.1	120.00%	1800	37.51%	4799	100.00%	1200	25.01%	5758	120.00%	2000	35.12%	5694.85	100.00%	1200	21.07%	6833.8	120.00%
150	32.68%	459	100.00%	115	25.00%	574	125.00%	200	25.52%	783.85	100.00%	196	25.00%	980	125.00%	300	31.25%	959.7	100.00%	240	25.00%	1200	125.00%	400	35.12%	1139.97	100.00%	285	25.00%	1424	125.00%
80	34.86%	230	100.00%	69	30.00%	344	150.00%	120	30.62%	392	100.00%	118	30.00%	588	150.00%	140	29.18%	480	100.00%	144	30.00%	720	150.00%	200	35.12%	569	100.00%	171	30.00%	854	150.00%
8	66.67%	12	100.00%	7	58.33%	20	166.67%	9	75.00%	12	100.00%	7	58.33%	20	166.67%	10	83.33%	12	100.00%	7	58.33%	20	166.67%	11	91.67%	12	100.00%	7	58.33%	20	166.67%
200	80.00%	250	100.00%	180	72.00%	300	120.00%	240	96.00%	250	100.00%	180	72.00%	300	120.00%	260	86.67%	300	100.00%	180	60.00%	300	100.00%	300	100.00%	300	100.00%	180	60.00%	300	100.00%
8	66.67%	12	100.00%	7	58.33%	20	166.67%	9	75.00%	12	100.00%	7	58.33%	20	166.67%	10	83.33%	12	100.00%	7	58.33%	20	166.67%	12	100.00%	12	100.00%	7	58.33%	20	166.67%
8	66.67%	12	100.00%	7	58.33%	20	166.67%	9	75.00%	12	100.00%	7	58.33%	20	166.67%	10	83.33%	12	100.00%	7	58.33%	20	166.67%	12	100.00%	12	100.00%	7	58.33%	20	166.67%
1	33.33%	3	100.00%	1	33.33%	5	166.67%	2	66.67%	3	100.00%	1	33.33%	6	200.00%	3	75.00%	4	100.00%	1	25.00%	6	150.00%	4	100.00%	4	100.00%	1	25.00%	6	150.00%
1	50.00%	2	100.00%	1	50.00%	3	150.00%	2	100.00%	2	100.00%	1	50.00%	3	150.00%	1	50.00%	2	100.00%	1	50.00%	3	150.00%	3	100.00%	3	100.00%	1	33.33%	4	133.33%
1	50.00%	2	100.00%	1	50.00%	3	150.00%	2	100.00%	2	100.00%	1	50.00%	3	150.00%	2	100.00%	2	100.00%	1	50.00%	3	150.00%	1	33.33%	3	100.00%	1	33.33%	4	133.33%
0	0.00%	2	100.00%	0	0.00%	3	150.00%	1	50.00%	2	100.00%	0	0.00%	3	150.00%	2	100.00%	2	100.00%	1	50.00%	3	150.00%	3	100.00%	3	100.00%	2	66.67%	4	133.33%
0	0.00%	2	100.00%	0	0.00%	3	150.00%	1	50.00%	2	100.00%	0	0.00%	3	150.00%	2	100.00%	2	100.00%	1	50.00%	3	150.00%	3	100.00%	3	100.00%	2	66.67%	4	133.33%

Tipo de investigación

El tipo de investigación que corresponde a este estudio es Experimental; con el propósito de determinar la influencia del BSC en la gestión empresarial del Grifo Panamericana S.C.R.L.

El Nivel La investigación corresponde a una investigación descriptiva – explicativa, porque se va a describir los componentes principales de la gestión empresarial (perspectivas) que permitirán encontrar la relación causal entre las variables de estudio.

Para la determinación de la población se ha considerado 03 Grifos que existen en el Distrito de Acora y Platería, provincia de Puno, por los elementos que presentan las mismas características y por lo tanto son los que conforman nuestra población.

Siendo una Tesis Cuasi experimental hemos tomado de referencia al Grifo Panamericana S.C.R.L. como muestra para este estudio.

Técnicas





- Revisión documentaria (Plan Estratégico) Mediante el Instrumento 2 se recogió la información de los documentos de Gestión que obran en la empresa.
- Revisión de documentación contable financiera mediante el instrumento 03 (Inventario de Estados de pérdidas y Ganancias, Balances Generales).
- Elaboración del Marco teórico se realizó mediante revisión bibliográfica del Balanced Scorecard como sistema de información Gerencial para la toma de decisiones en la Gestión empresarial.
- Entrevistas al Gerente de la empresa para conocer información de la empresa, mediante el Instrumento 1.
- Encuesta aplicada al Gerente de la empresa en cuanto al conocimiento objetivo de los indicadores de gestión de la empresa. mediante el Instrumento 4.
- Encuesta aplicada al Gerente de la empresa en cuanto a la calidad de la información para la toma de decisiones. mediante el Instrumento 04.
- Encuesta aplicada a los clientes y empleados vía web.
- Cuestionarios:
Los cuestionarios fueron elaborados con preguntas cerradas y han sido aplicadas al Gerente de la empresa, en dos tiempos, el primero antes de la implementación del sistema de información gerencial y el segundo después de la implementación del sistema de información.
- Formulario de encuesta a clientes:
Estos formularios fueron aplicados a los clientes de manera manual con lo registrado por la gerencia de la empresa, para luego ser recogidos mediante el sistema de información vía web.
- Formulario de encuesta a empleados:
Estos formularios fueron aplicados a los empleados de manera manual con lo registrado por la gerencia de la empresa, para luego ser recogidos mediante el sistema de información vía web.

Formación De Grupos

Para la realización del experimento nuestra variable independiente afecta a nuestra variable dependiente, nuestro interés es ver los efectos que causa la variable independiente en la variable dependiente que manipularemos, así veremos si la variable que ponemos a prueba de hipótesis es la que genera el efecto indicado.

En ese sentido el causante del efecto (variable independiente) no se mide, sólo se mide el efecto o los efectos que se da en la variable dependiente es decir: mediremos como el Cuadro de Mando Integral a causado efectos en la.

Manipulación de la variable independiente (VI)

X

Implementación de un Cuadro de Mando Integral.

Medición del efecto sobre la variable dependiente (VD)

Y

Gestión empresarial del Grifo Panamericana S.C.R.L.



De este modo manipularemos la variable independiente en dos grados es decir si y no:

Si = Con implementación de cuadro de Mando Integral.

No = Sin implementación de cuadro de Mando Integral. (Grupo Control)



Finalmente la formación de grupos estará dada de la siguiente manera:

- **Con la presencia de la VI → G1-- Los resultados se dan en T1**
- **Con la ausencia de la VI → G2 -- Los resultados se dan en T2**

Dónde: G2 es Grupo control.
 VI es Variable Independiente

Alcance De Grupos

En el presente estudio los datos de G2 corresponden a la gestión empresarial sin el Cuadro de Mando Integral es decir a los periodos 2010 y 2011.

Y los datos de G1 corresponden a la gestión empresarial con la implementación del Cuadro de Mando Integral es decir a los periodos 2012 y 2013.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Enfoque del análisis de datos

Los datos recogidos por los instrumentos de recolección están enfocados al análisis de 4 aspectos.

- La implementación de un cuadro de mando integral influirá en la gestión empresarial
- Conocimiento objetivo del Gerente a cerca de la gestión de la Empresa en relación a la perspectiva *financiera, procesos internos, clientes y aprendizaje.*
- Como califica el Gerente la calidad de la información necesaria para la Toma de decisiones.
- Mejora de los Indicadores de gestión con el Sistema de Información Gerencial – Cuadro de Mando Integral.

Presentación, análisis e interpretación de la información

a. Prueba de Hipótesis General

Con los siguientes reportes clasificados por Perspectivas, del año 2010 – 2011, 2012 - 2013 y un reporte general del 2010 hasta el 2013, se puede observar el incremento constante en valores porcentuales y aceptar nuestra hipótesis que con la implementación de un Cuadro de Mando Integral (BSC), influye en la gestión empresarial del Grifo Panamericana S.C.R.L. como se muestra a continuación los score.

- Año 2010 – 2011 score 61.96% de desempeño
- Año 2012 – 2013 score 84.91% de desempeño
- El estudio durante el tiempo en los 4 años (2010 – 2013) refleja 73.43% de desempeño de la empresa.

Reporte de Perspectiva en Dashboard (2010-2011)

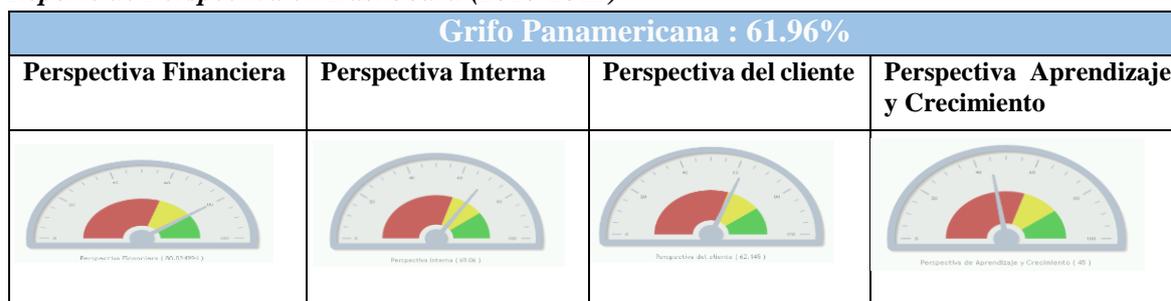


Figura 7. Reporte de perspectivas año (2010 - 2011)

Interpretación: Para los años 2010-2011 se tuvo los siguientes resultados:

- Perspectiva financiera: 80.02%
- Perspectiva del cliente: 62.15%
- Perspectiva Interna: 69.06%
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: 45%

Logra obtener un 61.96% de desempeño para la consecución de la visión y sus estrategias de la empresa.

Reporte de Perspectiva en Dashboard 2012-2013



Figura 8. Reporte de perspectivas año (2012 - 2013)

Interpretación: Para el año 2012-2013 se tuvo los siguientes resultados:

- Perspectiva financiera: 98.5%
- Perspectiva del cliente: 68.5%
- Perspectiva Interna: 90.34%
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: 88.64%

La empresa, luego de ser sometido al análisis del Balanced Scorecard logra obtener un 84.91% de desempeño para la consecución de la visión y objetivos estratégicos de la empresa.

Reporte de Perspectiva en Dashboard (2010-2013)

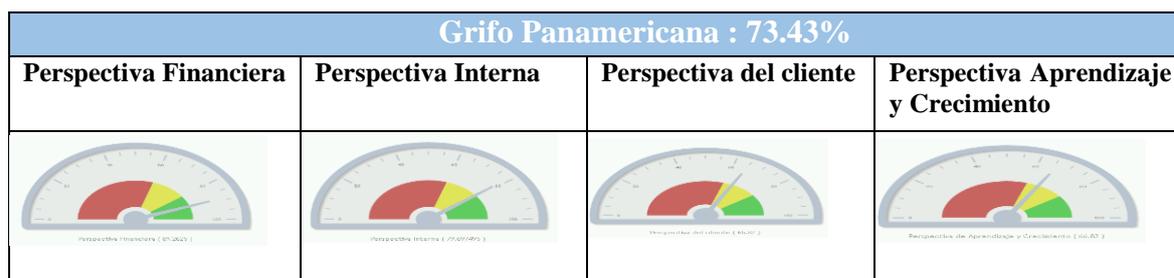


Figura 9. Reporte de perspectivas año (2010 - 2013)

Interpretación: En el presente gráfico se muestra los objetivos propuestos para cada perspectiva, el score alcanzado y el máximo presente.

Interpretación: Para el año 2010-2013 se tuvo los siguientes resultados:

- Perspectiva financiera: 89.26%
- Perspectiva del cliente: 65.32%
- Perspectiva Interna: 79.69%
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: 66.82%



La empresa, luego de ser sometido al análisis del Balanced Scorecard logra obtener un 73.43% de desempeño para la consecución de la visión y objetivos estratégicos de la empresa.

b. Conocimiento con objetividad del gerente de los objetivos estratégicos e Indicadores Gestión de la empresa.

INDICADORES DE GESTION		
CONOCE	16	44%
NO CONOCE	20	56%
TOTAL	36	100%

a cerca de

En relación a los indicadores de las perspectiva financiera, procesos internos, clientes y aprendizaje. Estos datos son recogidos sin el sistema (G2):

Tabla 4. Objetivos e Indicadores estratégicos

OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE GESTION		
CONOCE	5	27,78%
NO CONOCE	13	72,22%
TOTAL	18	100,00%

c. Calidad de la información con la que el gerente cuenta para la toma de decisiones.

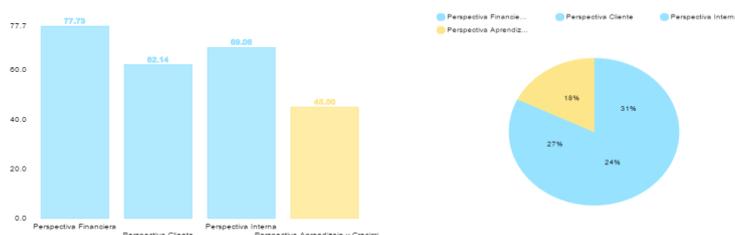


Figura 11. Reporte del software BSC Bamboo Periodo 2010 -2011

En este reporte, Según el cuadro de mando integral (BSC) se observa las cuatro perspectivas: y según la Perspectiva Financiera alcanzo a un score de 77.73% con un impacto de 31% como refleja el grafico circular, La perspectiva de clientes llega a un score de 62.14%, con un impacto de 24%, La Perspectiva Interna refleja un valor representativo de 69.08%, con un impacto de 27%, y por ultimo La Perspectiva Aprendizaje y crecimiento, se muestra 48% reflejando una alerta de regular con un impacto de 18%.

d. Comportamiento de los indicadores de gestión con y sin el Sistema de Información Gerencial – Cuadro de Mando Integral.

Basado de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje durante la investigación

Tabla 5. Informe de KPI, Score, G2 y G1

						G2	G1
--	--	--	--	--	--	-----------	-----------



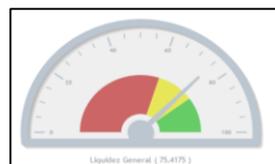


Nº	KPI	Max.	Target	Min.	Score	2010	2011	2012	2013
01	Liquidez General	200	100	33.33	75.42	82	81.67	68	70
02	Prueba ácida	250	100	50	40.13	40.50	42	37	41
03	Prueba defensiva	125	100	62.5	93.41	99.38	98.69	86.24	89.32
04	Capital de trabajo	125	100	75	84.99	99.49	85.90	77.42	77.13
05	Periodo promedio de cobranza	125	100	0	30	22.50	32.50	25	40
06	Rotación de cuentas por cobrar	150	100	50	64.10	69.90	77.40	58.90	50.20
07	Rotación de caja y bancos	111	100	27.78	103.89	88.89	120	106.67	100
08	Rotación de activos totales	250	100	50	70.38	71.50	82.50	61.50	66
09	Rotación del activo fijo	140	100	40	106.58	121.80	82.50	108	114
10	Estructura de capital	105.56	100	55.56	91.59	81.07	92.02	93.91	99.34
11	Razón de endeudamiento	116.67	100	83.33	97.50	85	90	112.50	102.50
12	Cobertura de gastos financieros	200	100	80	116.41	93.80	86.60	141.25	144
13	Rendimiento sobre el patrimonio	142.86	100	71.43	64.47	61.29	56.86	68	71.71
14	Rendimiento sobre la inversión	250	100	75	68.50	59.25	50.25	80.75	83.75
15	Utilidad activo	153.85	100	76.92	109.86	92.54	87.69	129	130.20
16	Reducción costos netos totales	250	100	0	106.25	50	100	125	150
17	Número de clientes	122.22	100	55.56	86.99	83.33	84.77	87.87	91.99
18	Satisfacción del cliente	120	100	51.85	80	70	80	90	80
19	Número de quejas	506.25	100	0	86.92	70.37	81.33	93.51	102.45
20	Calificación de calidad dada por los clientes	180	100	40	62.50	50	60	70	70
21	Calificación de satisfacción del cliente	150	100	66.67	62.50	50	58.33	66.67	75
22	Diferencia con el precio de la competencia	200	100	0	62.50	50	100	50	50
23	Conocimiento de marca	141.18	100	10	26.25	15	25	30	35
24	Densidad vehicular	120	100	50	93.75	90	92.50	95	97.50
25	Incremento en ventas de combustible	120	100	52.29	38.57	43.37	38.27	37.51	35.12
26	Incremento en ventas de lubricantes	125	100	25	31.15	32.68	25.52	31.26	35.12
27	Incremento en servicios complementarios	150	100	30	32.44	34.86	30.60	29.18	35.12
28	Eficiencia en el abastecimiento de combustible	166.67	100	58.33	79.17	66.67	75	83.33	91.67
29	Eficiencia en la atención al cliente	120	100	72	90.67	80	96	86.67	100
30	Controles de calidad internos aprobados	166.67	100	58.33	81.25	66.67	75	83.33	100
31	Controles de cantidad internos aprobados	166.67	100	58.33	81.25	66.67	75	83.33	100
32	Establecer buenas relaciones empresariales	166.67	100	33.3	68.75	33	67	75	100
33	Personal Capacitado	150	100	50	75	50	100	50	100
34	Personal que aprueba el curso de atención	150	100	50	70.83	50	100	100	33.30
35	Implementación de la gestión por procesos								
36	Automatización de los procesos clave del grifo								

LIQUIDEZ GENERAL

Tabla 6. Liquidez General

INDICADOR (KPI)	G2		G1		SCORE
	2010	2011	2012	2013	
Liquidez General	82%	81.67%	68%	70%	75.42%
	2.46	2.45	2.72	2.8	Veces



La liquidez general mide la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo del que se dispone para cancelar las deudas, es decir cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas como se muestra en el cuadro 14. Se inició con 2.46, veces que equivale a 82 % en el 2010,





el 2011 cayó ligeramente y llegó a 2.45 veces, igual a 81.67 %; luego de experimentar con el Cuadro de Mando Integral el 2012 subió significativamente hasta 2.72 veces, pero cuando aumentamos el objetivo a 4 baja a razón de 68 % y para el 2013 se consolida en 2.8 veces con un 70%. Finalmente el score obtenido según la figura 37. Dashboard indica un 75.42% de desempeño

DISCUSIÓN

El implementar un Cuadro de Mando Integral en la organización conlleva a los siguientes beneficios:

- Incrementa el enfoque sobre la estrategia y los resultados
- Mejora el desempeño organizacional principalmente por las mediciones Alinea la estrategia de la organización con el trabajo operativo de las personas
- Mejora la comunicación y transparencia de la visión y la estrategia de la Organización
- Permite priorizar los proyectos y las iniciativas estratégicas

En su trabajo de investigación señala (del pilar & Diaz, 2010) La implementación del Balanced Scorecard fortalece el desempeño y gestión de las organizaciones pues considera cada uno de los elementos que hacen parte de la compañía y que al gestionar oportunamente facilitan la toma de decisiones de manera oportuna, manteniendo la coherencia entre la visión estratégica, táctica y operacional facilitando así el cumplimiento de las metas de la organización. También (Chavarry & Vasquez, 2011) Cuyo objetivo es mejorar la gestión de Clientes en la Sucursal del Banco Azteca a través de la implementación de un Cuadro de Mando Integral. Similarmente (Montenegro, 2015), La razón principal de esta investigación es demostrar que la propuesta de implementación de un Cuadro de Mando Integral incide significativamente en la Gestión Empresarial de la empresa Molino Samán S.R.L. El desarrollo de investigación tuvo como objetivos claves evaluar la situación de la Gestión Empresarial, comparar el estilo de Gestión Empresarial con las dimensiones del Cuadro de Mando Integral, argumentar los beneficios de implementar un Cuadro de Mando Integral y formular un Cuadro de Mando Integral contextualizado para la empresa Molino Samán S.R.L., lo cual ha permitido evaluar el estado de la gestión empresarial y analizar en el contexto que se maneja la empresa. Consecuentemente manifiesta, (del pilar & Diaz, 2010) La implementación del Balanced Scorecard fortalece el desempeño y gestión de las organizaciones pues considera cada uno de los elementos que hacen parte de la compañía y que al gestionar oportunamente facilitan la toma de decisiones de manera oportuna, manteniendo la coherencia entre la visión estratégica, táctica y operacional facilitando así el cumplimiento de las metas de la organización.

CONCLUSIONES.

- Con los reportes clasificados por Perspectivas, del año 2010 – 2011, 2012 - 2013 y un reporte general del 2010 hasta el 2013, se puede observar el incremento constante en valores porcentuales y aceptar nuestra hipótesis que con la implementación de un Cuadro de Mando Integral (BSC), influye en la gestión empresarial del Grifo Panamericana S.C.R.L. como se muestra a continuación los score.
 - Año 2010 – 2011 score 61.96% de desempeño
 - Año 2012 – 2013 score 84.91% de desempeño





- El estudio durante el tiempo en los 4 años (2010 – 2013) refleja, 73.43% de desempeño de la empresa.
- Con la presencia del Sistema de Información Gerencial basado en Cuadro de Mando Integral a partir del año 2012 se ha evidenciado un mejor conocimiento por parte del gerente a cerca de las perspectivas: financiera, procesos internos, clientes y aprendizaje. Por la facilidad de uso y la velocidad de respuesta en materia de información objetiva y precisa (indicadores) que brinda el sistema implementado. Podemos observar que año tras año el score de la empresa ha ido en crecimiento, el 2010 score de 50.26%, el 2011 score de 73.67%, el 2012 score 81.84%, y 2013 score de 87.98%
- La información interviniente en la toma de decisiones en el Grifo Panamericana S.C.R.L. antes de la implementación del sistema (2012) tenía serias deficiencias que no permitían al gerente adoptar acciones oportunas, deficiencias como: incompleta, imprecisa, inoportuna, ilegible, y otras que devienen con el manejo manual. Desde la implementación del sistema el acceso a la información se da en tiempo real, en cualquier lugar del mundo, de manera gráfica, precisa, y está disponible en cualquier momento. En ese sentido el gerente se encuentra satisfecho con la calidad de la información que el sistema le suministra.
- De un total de 36 indicadores de Gestión Empresarial implementados en las perspectivas financiera (16), clientes (11), procesos internos (05), y aprendizaje y crecimiento (04). Fueron 24 las que experimentaron un mejor valor para los años 2010 y 2011, mientras 3 reaccionaron aun positivamente para el año 2011. Sin embargo es importante aclarar que el sistema advierte de manera precisa y el usuario (gerente) deberá actúa (Tomar decisiones) de manera oportuna para revertir resultados que conduzcan al logro de los objetivos empresariales.

LITERATURA CITADA

- Achig, C. (2006). *Ratios Financieros y matematicas de la mercadotecnia*. Lima: ESAN.
- Apaza, M. (2010). *Balanced Scorecard Gerencia Estrategica y del valor*. Lima - Peru: Pacifico E.I.R.L.
- BambooBSC. (15 de Noviembre de 2017). <https://github.com/billchen198318/bamboobsc>. Obtenido de <https://github.com/billchen198318/bamboobsc>: <https://github.com/billchen198318/bamboobsc>
- Chavarry, M., & Vasquez, C. (2011). *Diseño e implementacion de un cuadro de mando integral para mejorar la gestion de clientes en la sucursal del banco azteca del Peru*. Trujillo.
- Cordova, L. (2004). *Aplicacion del Balanced Scorecard como metodologia de gestion en la empresa de fabricacion de envases termoformados de plastico tecnipack S.A.C*. Lima - Peru: Universidad Nacional de Ingenieria.
- del pilar, M., & Diaz, M. (2010). *Implementación de la metodología de Balanced Scorecard en el sector retail*. Bogota: Industrial, Administrador Comercial Comercio Directo.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71 -79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos: cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Gestión 2000:.
- Laudon, C., & Laudon, P. (2012). *Sistemas de informacion Gerencial*. Mexico: Pearson Decimo segunda edicion.
- Marin, R. (2010). *Desarrollo de una Herramienta de soporte para el cuadro de mando integral*. Lima - Perú: Pontificia Universidad Catolica del Peru.
- Martinez, R., & Dueñas, R. (2009). *Implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión complementaria al plan estratégico en un hospital*. Lima: Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios.
- Montenegro, J. (2015). *Propuesta de implementación de un cuadro de mando integral y su incidencia en la gestión empresarial de la empresa molino Samán S.R.L año 2014*. Trujillo - Peru: Universidad Nacional de Trujillo.
- Muñoz, C. (2009). *Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación*. Scielo.
- Pariona, C. (2007). *Sistema de ontrol gerencial basado en el cuadro de mando integral - caso empresas asociativas de la region de junin (2003 - 2005)*. Lima - Peru: Escuela de post grado - Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Perez, P., & Garcia, L. (2013). *La construcción de un cuadro de mando integral de tecnologías de la información en una empresa*. Scielo.





- Rincon, R. (2013). *Implementación de balanced scorecard en una empresa de desarrollo*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Sanchez, D. (2006). *Sistemas de control gerencial basado en el cuadro de mando integral - caso empresas asociativas de la region junin (2003 - 2005)*. huancayo.
- Santos, M., & Fidalgo, E. (2004). *Un análisis de la flexibilidad del cuadro de mando integral (CMI)*. Revista Iberoamericana de contabilidad de gestión.
- Yupanqui, M. (2015). *Evaluacion y Diagnostico para la implementacion del Balanced Scorecard en las empresas contratistas mineras de la ciudad de trujillo*. Trujillo - Peru: Universidad Nacional de Trujillo.
- Zapa, E. (2012). *Desarrollo de un modelo de implementación del Balanced Scorecard con lógica difusa para la toma de decisiones en una empresa de servicios del sector eléctrico*. Medellín - Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

