

Indicadores claves de gestión y prospectiva estratégica de una empresa

Key indicators of strategic management and foresight in a company

Róger Wilfredo Céspedes Revelo, Universidad Nacional Hermilio Valdizán - Huánuco, Perú, E-mail: rogercespedesr@hotmail.com,
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-0829-0968>

Recibido el 10 de abril, 2018
Aceptado el 05 de junio, 2018

ISSN 1995 - 445X (Versión Digital)

Resumen

El objetivo central de la investigación fue determinar que los indicadores clave de gestión inciden significativamente en la Prospectiva Estratégica del Skotiabank-filial Huánuco durante el año 2016; para establecer las incidencias, se tomó en cuenta la rentabilidad, adaptabilidad y productividad como dimensiones de la variable independiente, así como la visión estratégica, mercado de servicios financieros y finanzas estratégicas, como dimensiones de la variable dependiente, materializado en 14 indicadores con datos recogidos a través de la encuesta administrada a 64 clientes del Banco con experiencia en el servicio financiero; metodológicamente se desarrolló una investigación aplicada, de tipo descriptivo, con dimensión correlacional, de nivel explicativo, caracterizando su problemática; transeccional, por ser descriptivo-explicativa y correlacional; la población de estudio lo representan las filiales de las empresas bancarias localizadas en el distrito de Huánuco; la muestra estuvo representada por el Skotiabank-filial Huánuco, escogida por su magnitud empresarial y volumen de operaciones; los métodos de investigación empleados fueron la observación, el analítico, el descriptivo-explicativo, el inductivo, el deductivo y el sintético; las técnicas e instrumentos empleados para la recopilación de datos fueron el análisis documental-ficha bibliográfica; la encuesta-cuestionario; para el procesamiento de datos se empleó la estadística descriptiva inferencial para presentar los resultados. Los resultados obtenidos se corresponden mutuamente con el problema, los objetivos e hipótesis planteados, ya que se observa que existen promedios de estimaciones que superan los 3.5 puntos (4.40), que corresponden a los indicadores N.º 01 al 14, considerándose como favorables y reales en el proceso de investigación, llegando a la conclusión de que el 80% de los encuestados, en promedio, consideran al Skotianbank-filial Huánuco como Banco simple, flexible, confiable, fuerte, sólido, seguro, rentable, eficiente, eficaz, adaptable, innovador y sostenible que les garantiza credibilidad y confianza.

Palabras clave: Indicadores claves de gestión, prospectiva estratégica y rentabilidad empresarial

Abstract

The main objective research was to determine that the key indicators of management have a significant impact on the Strategic Foresight of the Scotiabank Huánuco branch during 2016; to establish the incidents, the profitability, adaptability and productivity were taken into account as dimensions of the independent variable, as well as the strategic vision, market of financial services and finance strategy, as dimensions of the dependent variable, materialized in 14 indicators with data collected through the survey administered to 64 clients of the Bank with experience in the financial service; was applied a applied research, of descriptive type, with a correlational dimension, of explanatory level, characterizing its problematic; transactional, for being descriptive-explanatory and correlational; the study population is represented by the subsidiaries of the banking companies located in the district of Huánuco; the sample is represented by the Scotiabank Huánuco branch, chosen for its business size and volume of operations; the research methods employed are observation, analytical, descriptive-explanatory, inductive, deductive and synthetic; The techniques and instruments used for the collection of data are the documentary analysis-bibliographic record; the survey - questionnaire; for data processing; inferential descriptive statistics was used to present the results. The results obtained correspond to each problem, the objectives and the hypothesis, since it is observed that there are averages of estimates that exceed 3.5 points (4.40), which correspond to the indicators from 1 to



14, considering themselves as favorable and real in the research process, reaching the conclusion that 80% of the average respondents consider the Scotiabank Huánuco branch as simple, flexible, reliable, strong, solid, safe, profitable, efficient, effective, adaptable, innovative, and sustainable that guarantees them credibility and confidence.

Key words: Key indicators of management, strategic prospective, business profitability

Introducción

Cada vez son más los directivos que están cambiando los sistemas de gestión de sus empresas con prospectiva estratégica a través de indicadores cualitativos y no cualitativos, pues los indicadores principales no se pueden encontrar "solamente" en los datos financieros. Quien busque medir y controlar solamente este tipo de datos, que generalmente vienen del área contable y financiera, corre el riesgo de quedarse obsoleto; hay que empezar de cero y preguntarse: Dada nuestra estrategia, ¿cuáles son los indicadores clave de gestión? ¿Cuáles son las dimensiones de la prospectiva estratégica? ¿Cómo se relacionan estos indicadores entre sí? ¿Qué indicadores son los que predicen de verdad el éxito empresarial a largo plazo en nuestra compañía? En el presente trabajo, se tiene como Variable Independiente: Indicadores Clave de Gestión, cuyas dimensiones de estudio son: rentabilidad, productividad y adaptabilidad (flexibilidad); y, como Variable Dependiente: Prospectiva Estratégica, cuyas dimensiones de estudio son: visión estratégica, mercado de servicios financieros y finanzas estratégicas. En la década de los ochenta, lo que más se medía era la calidad (Drucker, 2005), en los noventa la satisfacción del cliente (Porter, 1980). Lo más importante es que las medidas que se lleven a cabo apoyen las estrategias (Kaplan & Norton, 1997) y que estas vayan dirigidas a superar las expectativas de los clientes externos (Simón & Dávila 2002).

La importancia de la presente investigación se sustenta en que se utilizó enfoques científicos y técnicos sobre finanzas empresariales con enfoque moderno para su implantación como modelo de evaluación económica, financiera y administrativa para determinar su nivel de retroalimentación empresarial. Porque en la presente investigación se describe y explica la realidad problemática para determinar el nivel de crecimiento y desarrollo

empresarial en sus componentes más importantes.

El objetivo planteado fue determinar que los indicadores clave de gestión inciden en la prospectiva estratégica de Skotiabank-filial Huánuco durante el año 2016. Entre los objetivos específicos se consideraron: Determinar la incidencia del indicador de rentabilidad en la visión estratégica del Scotiabank-filial Huánuco durante el año 2016, Determinar la incidencia del indicador de adaptabilidad (flexibilidad) en el mercado de servicios financieros del Skotiabank-filial Huánuco durante el año 2016, Determinar la incidencia del indicador de productividad en las finanzas estratégicas del Scotiabank-filial Huánuco durante el año 2016.

Pirámide de los resultados, Amado (2001) Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando, Linch & Cross (1991, 1992) aconsejan utilizar una pirámide de resultados, distribuida en cuatro niveles, asegurando un eficaz enlace entre la estrategia y las operaciones (este es uno de los principales problemas en muchas empresas: cómo pasar de lo estratégico a lo operativo), y ponen gran énfasis en las mediciones de satisfacción del cliente, flexibilidad y productividad, los tres frentes en los cuales luchar con la competencia. Dicen que los japoneses nos han dado una lección a los occidentales con el orden que emplean en estos tres factores de éxito: Primero, la satisfacción del cliente; segundo, la productividad y, por último, la flexibilidad. La alta dirección tiene una "visión" de la empresa para el futuro. Los objetivos estratégicos o generales (es decir, los resultados que quiere alcanzar la compañía) se definen en términos de mercado y económicos. Luego se formulan las estrategias que nos dicen cómo se van a alcanzar estos objetivos. En el tercer nivel hacia abajo, se establecen los indicadores y los objetivos operativos, que nos van a ayudar a que se alcancen los objetivos superiores, referentes a la satisfacción del cliente, la

flexibilidad y la productividad, y en la base de la pirámide se establecen también los indicadores más específicos en relación con calidad, entrega, duración del ciclo y desperdicios.

En esta pirámide de la actuación, si nos fijamos, en la parte izquierda es donde se encuentra la eficacia, pues todas las mediciones y todos los aspectos se refieren a los clientes externos, al mercado; y en el lado derecho, sombreado, es donde se encuentra la eficiencia interna que, aunque no depende del cliente externo, también es importante de cara a los resultados de la empresa. Por tanto, existirán dos clases de medidas: las medidas que reflejen la eficacia y las que se refieran a la eficiencia, todas las cuales deben estar debidamente balanceadas y equilibradas para que se obtengan unos resultados satisfactorios en marketing y finanzas, que es lo que buscan casi todas las empresas.

El capital intelectual, La compañía sueca Skandia (Servicios financieros) en 1995 publicó un informe de "capital intelectual", siendo Edvinsson & Maloné (1997) su autor, en el que medía los recursos intangibles de su empresa. Cada vez es mayor la diferencia entre el valor de mercado y lo que dicen los libros contables. El auténtico valor de la compañía se encuentra sumando el balance de situación a los activos indirectos, pues en estos (clientes satisfechos, motivación de los directivos y empleados, capacidad de innovación, patentes registradas, etc.) es donde se encuentra, en muchas ocasiones, el verdadero valor de una empresa. Charles Handy calcula que el "capital intelectual" puede llegar a tres o cuatro veces el valor de los activos materiales de una empresa. El índice Mundial Morgan Stanley dice que el promedio del valor de las empresas en las bolsas de valores mundiales es el doble de su valor en libros. En Estados Unidos, el valor de mercado de una corporación es normalmente de dos a nueve veces su valor en libros. En las adquisiciones desde 1981 hasta 1993, en ese país, los valores reales de las corporaciones adquiridas fueron unas cuatro veces y media superiores a los valores declarados en los balances de situación.

Cuadro de Mando Integral (CMI) - Modelo europeo para la excelencia (EFQM). El modelo europeo para la excelencia empresarial de la

EFQM (European Foundation for Quality Management), que está representado en la Figura 8, dice que la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y el impacto en la sociedad se consiguen por medio del liderazgo, que conduce una política y estrategia y que gestiona los resultados de unas personas, unos recursos y unos procesos, llevando finalmente a la excelencia en los resultados de la empresa. Las personas y los procesos son los agentes que conducen a los resultados.

El modelo de la excelencia de la EFQM tiene cuatro perspectivas del CMI (finanzas, clientes, procesos y empleados), son los criterios centrales del Modelo Europeo de Excelencia y además son prácticamente, los criterios más importantes del modelo de la organización donde se obtienen, de la satisfacción de los clientes, unos resultados de la gestión del personal positivos y un satisfactorio impacto en la sociedad. Estos se consiguen a través de un eficaz liderazgo de toda la gente enfocado hacia la visión de la compañía, la definición de unas políticas y estrategias, la gestión de los recursos humanos, una eficiente administración de los recursos y unas alianzas que apoyen la política y estrategia formuladas. Los procesos deben diseñarse pensando en el cliente externo o consumidor.

Atencio & Gonzales (2007) en la revista científica de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia, tuvo como objetivo general: Determinar la calidad del servicio que ofrece la editorial de la Universidad del Zulia de acuerdo con la percepción, expectativa y nivel de satisfacción de los usuarios", llegando a: obtuvieron resultados positivos del nivel de satisfacción del cliente relacionado con los aspectos de fiabilidad, empatía y tangibilidad, mientras que la capacidad de respuesta fue evaluada como negativa."

Tesis para optar el Grado de Maestría, Universidad Nacional del Centro. 1998. Autor. Carbajal Mendoza, Arturo. Llegó a la conclusión: Que los directivos de una empresa deben asegurar un eficaz enlace entre la estrategia y las operaciones, porque este es uno de los principales problemas en muchas empresas: cómo pasar de lo estratégico a lo operativo, y ponen

gran énfasis en las mediciones de satisfacción del cliente, flexibilidad y productividad y en otro orden emplean los tres factores de éxito: 1) la satisfacción del cliente, 2) la productividad; y, 3) la flexibilidad.

Tesis para optar el Grado Académico de Magister en Banca y Finanzas en la Universidad Nacional "Hermilio Valdizán" de Huánuco-2015. Autor: Juan Carlos Pérez Ticse llegó a las conclusiones: Los resultados muestran que existe una relación directa entre los factores macroeconómicos y la rentabilidad de la Caja Municipal Huancayo, dado que se puede observar que la tasa de inflación y la tasa de crecimiento del PBI influyen positivamente sobre la rentabilidad. El indicador y los resultados de rendimiento depende de las decisiones que tomen sus propios directivos, por tanto influyen en las decisiones que tomen con respecto a su entorno macroeconómico y microeconómico donde los intereses políticos están disociados con los intereses económicos. Se hace necesario reforzar la gestión de riesgos para evitar la exposición al riesgo de mercado ante fluctuaciones del PBI, inflación a la vez que esta variable afecta la tasa de interés y tipo de cambio que les permita implementar e incorporar indicadores para la gestión de riesgos y evitar la probabilidad de incumplimiento de sus clientes y a la vez afectar a la rentabilidad de los recursos propios.

La presente investigación permitió al investigador, resolver la incertidumbre a las interrogantes planteadas, a nivel general y específico, alcanzar los objetivos establecidos y probar las hipótesis de la investigación científica habiéndolas contrastadas teórica y estadísticamente que responde a nuestras pretensiones científicas. El 87% de los encuestados en promedio, consideran al Skotianbank-filial Huánuco como Banco confiable, fuerte, sólido, seguro, rentable y sostenible que les garantiza credibilidad y confianza.

Materiales y métodos

La investigación se enmarcó en el diseño no experimental, transeccional, por ser descriptiva, explicativa y correlacional. Población: se consideró como población las

filiales en Huánuco: Banco de Crédito, Interbank, Skotiabank, Banco Continental, Mi Banco, Banco de la Nación. La muestra representativa seleccionada por el investigador de manera intencional por razones de necesidad e interés del estudio es el Skotiabank-filial Huánuco, por ser una entidad representativa del sistema financiero nacional, con liderazgo en el mercado financiero mundial. Se utilizaron fuentes de información: Primaria, Secundaria y Terciaria. Se emplearon los métodos de Observación, Analítico, Descriptivo, Explicativo, Inductivo y Deductivo. Las Técnicas e Instrumentos usados fueron la observación-Guía de observación; encuesta-cuestionario y el Análisis Documental-fichas diversas. Procedimientos utilizados: La investigación fue desarrollada de acuerdo al esquema, con las cinco categorías y componentes de investigación científica establecidos.

Resultados

Los valores obtenidos de las estimaciones dadas, indicador por indicador, han permitido establecer que cada dimensión evaluada se encuentra bien percibida o definida por los encuestados. Los resultados obtenidos se corresponden mutuamente con el problema, los objetivos e hipótesis planteadas ya que se observa que existen promedios de estimaciones que superan los 3.5 puntos (4.40), que corresponden a los indicadores Nros. del 01 al 14, considerándose como favorables y reales en el proceso de investigación, superando el promedio calculado de 3.50, lo que permite al investigador, en este caso, absolver sus interrogantes planteadas como problema general y específicos, lo que permitió lograr los objetivos de investigación porque se determinó, de forma científica y técnica, la relación de incidencia significativa de la variable independiente (Indicadores Claves de Gestión) sobre la variable dependiente (Prospectiva Estratégica de una Empresa), con resultados cualitativos y cuantitativos que permitieron aceptar la hipótesis alterna (Ha), por lo que se asume que los promedios son favorables, no existiendo indicador alguno con menor estimación al valor de 3.50.

Discusión de Resultados

En la Tabla Resumen se expresa el consolidado de los resultados cuánticos obtenidos por cada variable, dimensión e indicador en estudio, lo que permite afirmar con un nivel de significación del 5% ($\alpha = 0,05$) de error y al 95 % de confianza que el Valor crítico calculado no sigue una distribución constante ($X^2c > X^2t$) ($29.80 > 9.4899$, lo que hace posible afirmar que el 92% de los encuestados consideran: que los Indicadores Clave de Gestión inciden significativamente en la Prospectiva Estratégica de Skotiabank-filial Huánuco durante el año 2016.

Con los problemas y objetivos planteados, los resultados obtenidos durante el proceso de investigación científica de modo general y específicas, se concluye que sí existen indicadores básicos de gestión que tienen incidencia significativa en la Prospectiva Estratégica en el Skotiabank-filial Huánuco seleccionada como muestra para el presente estudio, lo que permite aseverar con rigurosidad científica que también tiene los mismos efectos en los demás bancos del país.

Con el Antecedente de Investigación, por los resultados obtenidos en la investigación científica, se concuerda con las conclusiones arribadas en la investigación: "Administración por indicadores de rendimiento para determinar la productividad empresarial-2008". Autores: Eduardo Melgarejo Leandro (y) Auberto Oliveros: "Se demuestra, que la administración realizada en base a indicadores de medida del rendimiento, permite determinar la productividad empresarial, de modo cualitativo y cuantitativo". "En situaciones de alta competitividad y expansión de mercados es necesario y urgente trabajar en base a indicadores de medida del rendimiento en términos cuantitativos y cualitativos". "La productividad empresarial se determina solo de modo científico y técnico cuando se tiene como base técnica los resultados

Con las hipótesis planteada, a través del Patrón de Medida y Evaluación, siguiente: $H_0 < 3,5$ (Hipótesis Nula), $H_1 > 3,5$ (Hipótesis Alterna). Se calculó la Prueba de Ji-cuadrada mediante una tabla de contingencias en la cual se colocaron las frecuencias obtenidas en cada

uno de los aspectos o elementos evaluados. Esta prueba compara una distribución de frecuencias esperadas o teóricas. Los valores obtenidos de las estimaciones dadas, indicador por indicador (14), ha permitido establecer que cada dimensión evaluada se encuentra bien percibida o definida por los encuestados, aceptándose la hipótesis alterna y rechazándose la nula, de modo cuantitativo. Necesidad de investigaciones complementarias. La presente permitió, al investigador, resolver la incertidumbre a las interrogantes planteadas, a nivel general y específico, alcanzar los objetivos establecidos y probar las hipótesis de la investigación científica habiéndolas contrastado teórica y estadísticamente.

Conclusiones

El 80% de los encuestados en promedio, considera al Skotiabank-filial Huánuco como Banco simple, flexible, confiable, fuerte, sólido, seguro, rentable, eficiente, eficaz, adaptable, innovador y sostenible que les garantiza credibilidad y confianza.

Los valores mencionados generan expectativas favorables en los clientes a futuro, con servicios financieros oportunos y rentables para desarrollar su actividad personal y/o empresarial, y reconocen que los trabajadores del Banco se identifican con la entidad y que se esmeran continuamente por brindar servicios de calidad por encontrarse satisfechos con su entidad y cliente con diversificación financiera y rentabilidad de gestión.

Referencias Bibliográficas

- Acosta, Roberto B. (2001). Metodología de la Investigación". Lima. Estudios Ediciones RA.
- Amado A. (2001) Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando. Edición Díaz de Santos SA. Madrid. España. Edit.CLM. SL ediciones @ diazdesantos.es.
- Carrasco Diaz, Sergio. (2006) Metodología de la Investigación Científica". Lima. Editorial San Marcos.
- Dow Chemical, Iberico (1996) Índices de Rendimiento
- Drucker P. (2005) Transcripción de Calidad.
- Kaplan y Norton (1997) Cuadro de Mando

Integral.
Leif Edvinson y Michael M. 1985 El Capital Intelectual.
Linch y Kelvin Cross (1991, 1992) La Mejora Continua. Patrones de Medida.
Oliveros-Dávila A. (2011) Indicadores de Medida del Rendimiento para la productividad empresarial (Trabajo de Investigación) Marcos. Lima.

Porter M. (1980) Estrategia Competitiva.
Porter M. (1985) Ventaja Competitiva.
Simmons y Dávila (2002) Rentabilidad de Gestión.