

EVALUACIÓN DEL USO DE PLANES ESTRATÉGICOS BASADOS EN LA APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE CONTROL ADMINISTRATIVO PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA. CASO: INDUSTRIAS CELTA, S. A.

EVALUATION OF THE USE OF STRATEGIC PLANS BASED ON THE APPLICATION OF THE BALANCED SCORECARD AS AN ADMINISTRATIVE CONTROL TOOL TO OPTIMIZE FINANCIAL MANAGEMENT. CASE: INDUSTRIAS CELTA, S. A.

Mayra Milagros Malpica Mujica

mayramalpica33@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1316-6507>

Magíster en Administración de Empresas con mención en Finanzas, Universidad de Carabobo, Venezuela



RECIBIDO	[01/08/2021]
ACEPTADO	[19/09/2021]
PUBLICADO	[30/10/2021]

Pág. 18-26

RESUMEN

El objetivo del presente estudio fue evaluar el uso de planes estratégicos basados en la aplicación del cuadro de mando integral, como herramienta de control administrativo para optimizar la gestión financiera en la empresa Industrias Celta, S. A., ubicada en Morón, Estado Carabobo, Venezuela. La metodología estuvo enmarcada dentro de un nivel de investigación descriptivo, de tipo cuantitativo, con un diseño de investigación de campo de carácter no experimental. La población estuvo conformada por nueve empleados y trabajadores que laboraban en el ámbito administrativo de la empresa Industrias Celta, S. A., y la muestra de tipo no probabilístico estuvo representada por el total de la población. La información se recolectó a través de la aplicación de un cuestionario de respuestas cerradas, el cual constó de tres opciones de respuestas: Sí, No, No Sabe; el mismo se validó a través del juicio de expertos. Los resultados fueron analizados utilizando la distribución de frecuencias absolutas y relativas, Este análisis permitió concluir que la empresa Industrias Celta, S. A., tiene procedimientos que le permiten desarrollar y controlar sus actividades y se plantea estrategias para el logro de sus objetivos; sin embargo, aún existe un desconocimiento de qué procedimientos pueden ser los más asertivos para el logro de tales objetivos y metas.

Palabras clave

Planes Estratégicos,
Control
Administrativo,
Gestión Financiera,
Cuadro de Mando
Integral, Logro de
Objetivos

ABSTRACT

The objective of this study was to evaluate the use of strategic plans based on the application of the balanced scorecard as an administrative control tool to optimize financial management in the company Industrias Celta, S.A., located in Morón, Carabobo State, Venezuela. The methodology was framed within a descriptive research level, of quantitative type, with a non-experimental field research design. The population consisted of 9 employees and workers who worked in the administrative area of the company Industrias Celta, S.A., and the non-probabilistic sample was represented by the total population. The information was collected through the application of a closed-response questionnaire, which consisted of three response options: Yes, no, don't know, and was validated through the judgment of experts. The results were analyzed using the distribution of absolute and relative frequencies. This analysis allowed us to conclude that Industrias Celta, S.A. has procedures that allow it to develop and control its activities and that it has strategies for achieving its objectives; however, there is still a lack of knowledge about which procedures could be the most assertive for the achievement of such objectives and goals.

Keywords

Strategic Plans,
Administrative
Control, Financial
Management,
Balanced Scorecard,
Achievement of
Objectives

INTRODUCCIÓN

La globalización es un fenómeno que comprende variables económicas, políticas, sociales y culturales y que llegó para revolucionar las organizaciones a nivel mundial, enfrentando cambios permanentes y fuertes incrementos de la competitividad.

Debido a este hecho, los directivos de las empresas se vieron obligados a diseñar estrategias que les permitan mantener posicionamiento en el mercado laboral, sin tener que cambiar su planificación general, alcanzando así la supervivencia y la competitividad. Adicionalmente, combinan diferentes procesos para llevarlas a cabo en un menor tiempo y sin malgastar los recursos que se posee.

Es por ello que, en el mundo, se viene observando el desarrollo de diferentes herramientas gerenciales que, hoy por hoy, se revisten de una vigencia cada vez mayor, con la finalidad de adaptarse a los cambios de una forma rápida y poco traumática. Una de estas herramientas es el *balanced scorecard* (BSC) o cuadro de mando integral (CMI), que permite a directores de grandes, medianas y pequeñas empresas implementar sus estrategias en función de sus necesidades, analizando los procesos financieros y no financieros. Cabe señalar, que una buena estrategia permite a las organizaciones ser capaces de enfrentar los retos a los cuales están sometidas, ya sea por factores internos o externos del entorno, proporcionando una sistematización del control gerencial y ordenamiento de la formulación estratégica, garantizando así el logro de los objetivos propuestos, lo que tiene como consecuencia, un nivel alto de rentabilidad en las empresas y, por defecto, el incremento del nivel económico de los miembros de la organización.

Las empresas ya no se gestionan a través de sistemas de control de gestión contruidos en torno a indicadores y metas financieras, que tienen una reducida relación con el

progreso en el logro de los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo, lo cual ha motivado el desarrollo de una visión holística de los negocios; la necesidad de establecer medidas no financieras, como la calidad y la velocidad de respuesta; medidas de carácter externo, como la satisfacción de los clientes, y medidas orientadas hacia el futuro, como la satisfacción de los recursos humanos de la propia organización y la innovación de nuevos productos y procesos.

En virtud de lo anteriormente planteado, se realizó la siguiente investigación, que tiene como objetivo evaluar el uso de planes estratégicos basados en la aplicación del cuadro de mando integral para optimizar la gestión financiera de la empresa Industrias Celta, S. A., ubicada en Morón, Estado de Carabobo, Venezuela.

¿Qué es un cuadro de mando integral?

Un cuadro de mando integral es una herramienta de gestión empresarial que se emplea para medir tanto la situación como la evolución de una organización o empresa desde una perspectiva general. También para diagnosticar una determinada situación y efectuar un monitoreo permanente. “Es una metodología para organizar y acrecentar el valor” (Ghiglione, 2021, p. 89). El cuadro de mando integral ofrece un conjunto de indicadores numéricos y gráficos (de control y financieros); además, permite una visión general y objetiva en tiempo real, que contribuye con la toma de decisiones de los directivos. “La aplicación del CMI al ámbito público se propone como una herramienta de utilidad para la mejora de los procesos y sistemas de calidad” (Corbo y Biasone, 2018, p. 38). Del mismo modo, los cuadros de mando integral proveen, en su conjunto, indicadores de cada proceso crítico, tales como distribución de recursos, plan de negocios, comportamiento ante los clientes internos y externos, y hacia acciones comunitarias (Figge *et al.*, citados por Abab-Alvarado, 2019).

Desde un inicio, los cuadros de mando integral estaban basados exclusivamente en datos financieros (balances y cuenta de resultados), y se realizaban en un periodo de tres meses. Sin embargo, esta visión financiera de la empresa limitaba la capacidad de los gerentes a la hora de tomar decisiones, puesto que los datos de los que disponían representaban a la empresa en el pasado. Una de las ventajas que tienen los cuadros de mando integral es que estos permiten, de algún modo, alinear la visión, así como la misión y estrategias que ayudan a avanzar a las organizaciones hacia sus objetivos (Leyton-Pavez *et al.*, 2015 y Carvajal *et al.*, 2021).

Un cuadro de mando integral es de vital importancia para las organizaciones, ya que permite hacer un seguimiento y control de la estrategia, de igual modo, direccionar tanto los objetivos como las estrategias y las acciones que se llevan a cabo de forma diaria, con el propósito de que se cumplan a corto, mediano y largo plazo (Santistevan-Nunura *et al.*, 2020). Desde su implemento por Kaplan y Norton, señalan Ramos *et al.* (2020) que su uso:

Se extiende como una herramienta efectiva de gestión que, como estos señalan, es más un sistema de gestión que una estructura informativa y tiene su mayor impacto cuando se utiliza para implementar la estrategia y para dirigir un cambio de orientación de la organización. (p. 11)

Un cuadro de mando integral trabaja dentro de cuatro perspectivas: la financiera, los clientes, los procesos internos y los aprendizajes y crecimiento, tal como se puede apreciar en la siguiente figura:

Figura 1.*Cuadro de mando integral**Nota.* Tomado de Ghiglione (2020)

La primera de ellas describe el resultado tangible de la estrategia; la segunda orienta la estrategia hacia el mercado, enfocándose en el objetivo meta, así como en el mercado; la siguiente define cuáles son los procesos internos que la empresa debe mejorar, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos; por último, cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor futuro, en ese sentido, pone su atención, fundamentalmente, en el capital humano, el cual se refiere a los talentos y las capacidades del personal (Ghiglione, 2020).

¿Qué beneficios aporta un cuadro de mando integral?

Por lo general, un cuadro de mando integral aporta significativos beneficios, que van desde visualizar la situación real de la empresa, hasta planificar de forma asertiva las estrategias empresariales en el corto, mediano y largo plazo. De igual modo, las decisiones se podrán tomar con base en los datos correctos y reales, y de una manera mucho más sencilla. Asimismo, reduce los riesgos, porque se conoce más a fondo la situación de la organización. En cuanto a la comunicación, esta se dará de una mejor forma, ya que la información fluirá de una manera correcta y sin ningún tipo de inconvenientes.

El cuadro de mando integral no sustituye los métodos de gestión existentes ni elimina los indicadores actuales, si no que les da una mayor coherencia y los ordena jerárquicamente, según el modelo de relaciones causa-efecto, a partir de la elaboración de un mapa estratégico que investigan en un conjunto de indicadores (financieros y no financieros, monetarios y no monetarios, internos y externos entre otros), y permite evaluar la actuación empresarial en su cumplimiento con el rumbo estratégico trazado, lo que a su vez contribuye mucho a la motivación de los clientes y a satisfacer las necesidades de los mismos, así como a ofrecer mayores rendimientos económicos a la organización.

PLAN ESTRATÉGICO

Es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, que define los objetivos a largo plazo e identifica metas y objetivos cuantitativos; además, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizar los recursos para llevar a cabo dichas estrategias. De igual modo, un plan estratégico puede servir para aprovechar los recursos que tienen las empresas (Alvarado, citado por Luna-Altamirano *et al.*, 2020); a su vez, es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las

organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad.

Un plan estratégico se emplea como una herramienta en la que la alta dirección de una empresa recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado tomando como referencia a lo que se espera realizar en los tres próximos años, a fin de generar una empresa competitiva que se enfoque en satisfacer las expectativas de sus referentes grupos de interés. (Sainz, citado por Díaz, 2020, p. 63)

Por su parte, Álvarez, citado por Luna *et al.* (2020), señala que un plan estratégico es la determinación tanto de metas como de objetivos en un período de tiempo prolongado, que busca adoptar cursos de acción y asignación de recursos necesarios que permitan la obtención de las metas propuestas desde un inicio.

MATERIALES Y MÉTODOS

Esta investigación se desarrolló bajo un estudio cuantitativo con un nivel descriptivo, ya que se emplearon tanto informes como documentos elaborados por otros investigadores, con el fin de identificar las características propias de los elementos a considerar dentro del problema de investigación. Para Hernández *et al.*, (2003), el nivel descriptivo permite identificar las propiedades más relevantes de personas o grupos para luego someterlos a análisis, estableciendo comportamientos concretos, así como actitudes del universo de investigación. Esta investigación se fundamentó en un diseño de campo de carácter no experimental, ya que los datos fueron recolectados directamente del entorno en el cual se llevaron a cabo los hechos, a través del trabajo del investigador, observando el fenómeno, tal como se da, para luego analizarlos, es decir, es una investigación donde no se hace variar intencionalmente las variables independientes.

En cuanto a la población, esta estuvo conformada por nueve empleados adscritos al departamento de Administración y Finanzas de Industria Celta, S. A., el cual estuvo distribuido de la siguiente manera: 1 gerente de área; 1 supervisor del área contable; 1 coordinador de Recursos Humanos; 1 coordinador de compras; 2 asistentes de áreas, 2 analistas contables y 1 auxiliar contable. La muestra se caracterizó por ser no probabilística intencional, es decir, estuvo representada por el total de la población de empleados y trabajadores de las gerencias existentes de la Industria Celta, S. A., ubicada en Morón, Estado de Carabobo, Venezuela. En relación con la técnica, se utilizó la encuesta, la cual permitió proporcionar los datos individuales que son la base de la investigación estadística.

Las técnicas y el proceso de observación directa, representada como una fuente de información primaria, son considerados, como uno de los principales métodos de recolección y verificación de datos con respecto a la realidad estudiada; las cuales fueron aplicadas a personas clave dentro del proceso de la planificación estratégica de la empresa Industrias Celta, S. A., como directores, gerentes y demás personal involucrado en el proceso, que laboran dentro de la empresa y que se encuentran involucrados directamente dentro del objeto de estudio. El instrumento empleado fue el cuestionario mixto con preguntas abiertas y cerradas, con 28 ítems con tres alternativas (Sí, No, No sabe) en orden lógico, aplicados al personal administrativo de la compañía, con preguntas de acuerdo a la problemática planteada. El instrumento fue validado por expertos en la materia.

RESULTADOS

En este apartado se expone el análisis, interpretación y presentación de los resultados obtenidos por medio de la aplicación del cuestionario, a la empresa Industrias Celta, S. A., para así finalmente cumplir con los objetivos planteados en la investigación. El objetivo es

realizar un diagnóstico de la gestión financiera de la empresa Industrias Celta, S. A. en lo relacionado con la existencia de un cuadro de mando integral y planes estratégicos que orienten las actividades de la organización. En ese sentido, se aplicó un cuestionario, el cual se expresa a través de tablas y figuras que contienen las frecuencias y los porcentajes a las respuestas dadas por las personas que formaron parte de la muestra seleccionada. Posteriormente, se insertan las interpretaciones correspondientes y en cada caso se plantea una conclusión relacionada con la tendencia observada según las frecuencias porcentuales y que luego fue utilizada como soporte para lograr las conclusiones del presente estudio.

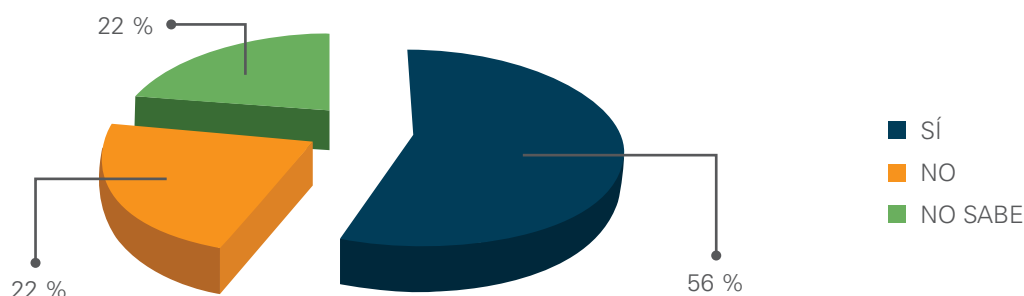
Tabla 1.

¿Se elaboran planes estratégicos y se trabaja conforme a estos?

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Sí	5	56 %
No	2	22 %
No sabe	2	22 %
Total	9	100 %

Figura 2.

Resultados

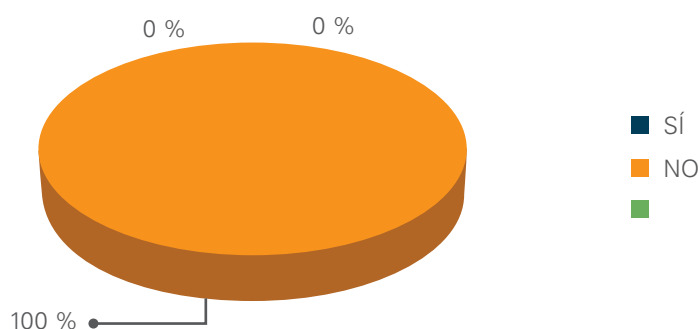


Según los resultados arrojados por el instrumento aplicado, la Tabla 1 y la Figura 2, muestran que el 56 % de los encuestados se manifiesta conforme con los planes estratégicos y operativos que elabora la empresa; un 22 % no considera que se trabaje conforme a estos planes y el restante 22 % no sabe o desconoce al respecto. Con estos resultados es necesario que la empresa cumpla un adecuado control de los procedimientos y una integración de las normativas de cada una de las unidades de negocio en particular, para, a su vez, ejecutarlos a los beneficios de la organización en general y obtener un óptimo desempeño de la gestión financiera.

Tabla 2.

¿Tiene usted conocimiento de si la empresa maneja la teoría y práctica sobre las cuatro perspectivas (financiera, cliente, procesos internos, formación y crecimiento), que establece el cuadro de mando integral?

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Sí	0	0 %
No	9	100 %
No sabe	0	0 %
Total	9	100 %

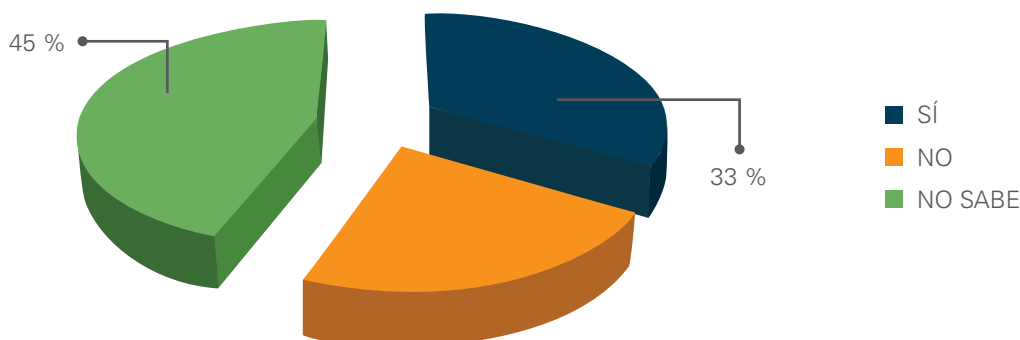
Figura 3.*Resultados*

Según el resultado arrojado por el instrumento aplicado, la Tabla 2 y la Figura 3 muestran que el 100 % de los encuestados aseguran no tener conocimiento acerca de que se maneje la teoría y práctica sobre las cuatro perspectivas que establece el cuadro de mando integral, lo cual permite inferir que la empresa no tiene un instrumento de medición que le permita saber si sus estrategias orientadas a las expectativas de los accionistas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento están interrelacionadas, las cuales les servirán como plataforma para el desempeño futuro de la organización, así como para adaptarse a nuevas realidades.

Tabla 3.

¿Tiene usted conocimiento sobre la existencia de un plan estratégico que maneje la organización?

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Sí	3	33 %
No	2	22 %
No sabe	4	44 %
Total	9	100 %

Figura 4.*Resultados*

Según los resultados arrojados por el instrumento aplicado, la Tabla 3 y la Figura 4 muestran que el 45 % de los encuestados no sabe de la existencia actual de planes estratégicos que maneje la empresa, mientras que un 33 % manifiesta que sí existen y solo un 22 % confirma la no existencia de planes estratégicos. Con estos resultados es evidente que no toda la organización conoce la información necesaria para fijar las estrategias, objetivos y metas, y más aún, la importancia que toma traducir la misión y estrategia de una organización en un grupo de indicadores de desempeño, logrando involucrar a las personas hacia el logro de los objetivos.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

A la luz de los resultados obtenidos, mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos utilizados para el análisis e interpretación de los resultados, se pretende conocer más a fondo cuál es la situación actual de la empresa y saber un poco más acerca de cómo esta lleva a cabo el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por la organización, con el propósito de asegurar que sus actividades y operaciones estén debidamente protegidas, y que la información plasmada en los registros contables sean fidedignos y confiables.

Es por ello, que se hace imperiosa la necesidad de que estos procesos se lleven a cabo de una manera coordinada y eficiente, resaltando elementos como la visión, misión y objetivos estratégicos, que van a permitir a la empresa enrumbarse al camino del éxito, permitiendo a la alta gerencia direccionar a la organización hacia una definición duradera de los objetivos. Para un eficaz y eficiente desenvolvimiento de la gestión financiera de la empresa, se hace necesario incorporar planes estratégicos que permitan a los directivos y gerentes conocer con profundidad el negocio y sentirse identificados con el mismo; saber qué se produce, cuáles son sus productos y servicios, y cuál es la cadena de valor, ya que el hecho de tener conocimiento de la existencia de procesos internos, no quiere decir que se tiene conocimiento certero de que es lo que se hace en la organización.

Así, es de suma importancia el conocimiento y divulgación de la misión y visión, e identificar los factores críticos de éxito del negocio, ya que al identificar estos procesos críticos, pueden ser mejorados y aportar un mayor valor agregado a la organización; además, la fijación de estrategias, objetivos y metas, la planeación de actividades y el control de actividades, contribuyen a que la dirección de negocio o la gerencia piense en el futuro más que en el día a día.

Por lo tanto, y en función al cada vez mayor incremento de la competitividad y exigencia del mercado, es necesario contar con una herramienta administrativa que le permita a la organización medir su gestión interna y externa, y evaluar hacia dónde quiere llegar con los objetivos trazados. En ese sentido, el cuadro de mando integral es una herramienta de control, evaluación y medición de gestión, que permite tomar decisiones más adecuadas y eficientes, en una economía que cada vez exige mayores cambios y retos en la forma de gerenciar las empresas, coincidiendo con los aportes hecho por Ghiglione (2021), cuando señala que el CMI es una importante herramienta que sirve para incrementar el valor de la empresa, así como para la organización de la misma u orientar un cambio o redireccionar alguna estrategia (Kaplan y Norton citados por Ramos et al. 2020).

Conflicto de interés: la autora manifiesta que no existe conflicto de interés en el presente estudio.

REFERENCIAS

- Abab-Alvarado, P. (2019). El cuadro de mando integral aplicado a la planificación estratégica de la banca privada. *Revista Ciencia Unemi*, 12(29), 20-35. <http://dx.doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol12iss29.2019pp20-35p>
- Carvajal, G., Chávez, A., Nogueira, D. y Almeida, E. (2021). Cuadro de mando integral para la toma de decisiones y desarrollo de estrategias de sustentabilidad de un destino turístico. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*, 5(1), 113-134. <https://doi.org/10.37956/jbes.v5i1.164>
- Corbo, Y. y Biasone, A. (2018). Aportes del cuadro de mando integral a la mejora de la gestión pública de turismo. *Revista Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, 16(2), 36-51. <http://revele.uncoma.edu.ar/htdoc/revele/index.php/condet/article/view/2037/58488>
- Díaz, H. (2020). Plan estratégico de prevención y restauración de valores para la mejora de la calidad educativa. *Revista San Gregorio*, 39, 59-73. <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rsan/n39/2528-7907-rsan-39-00059.pdf>
- Ghiglione, F. (2021). El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. Ciencias administrativas. *Revista digital*. 9(18), 87-93. <https://doi.org/10.24215/23143738e088>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista. (2003). *Metodología de la Investigación*. 3.ª ed. Mc Graw Hill.
- Leyton-Pavez, C., Huerta-Riveros, P. y Paúl-Espinoza, I. (2015). Cuadro de mando en salud. *Salud Pública de México*, 57(3), 234-241. <https://www.scielosp.org/pdf/spm/v57n3/v57n3a12.pdf>
- Luna, K., Rodas, J., Córdova, V. y Uzhca, M. (2020). Plan estratégico de *marketing* para la empresa Litargmode del Cantón Gualaceo provincia del Azuay-Ecuador. *Visionario Digital*, 4(1), 23-42. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v4i1.1066>
- Luna-Altamirano, K., García-Ortiz, M., Suquilanda-Romero, K. y Andrade-Guzmán, D. (2020). Plan estratégico de sustentabilidad de las pymes industriales en momentos de emergencia. *Polo del Conocimiento*, 5(5), 116-139. 10.23857/pc.v5i5.1406
- Ramos, I., Madrigal, A., González, O., Figueredo, R., Rodríguez-Gallo, Y., Barroceta de Rojas, C. y Gómez, Y. (2020). El cuadro de mando integral como herramienta para gestores deportivos: un acercamiento desde el béisbol cubano. *Sport TK-Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*, 9(2), 7-16. <https://doi.org/10.6018/sportk.431061>
- Santistevan-Nunura, J., Loo-Zambrano, H. y Cano-Lara, E. (2020). Cuadro de mando integral desde la perspectiva aprendizaje y crecimiento en el sector de alimentos balanceados en Ecuador. *Revista Científica Dominios de las Ciencias*, 6(5), 179-191. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i5.1594>