

CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA EN SIGONSA S.A.C.

Balanced Scorecard as a tool to
optimize financial management at
Sigonsa Company

CARLOS DANIEL ROLIN DÍAZ¹

Jr. Hipólito Unanue S/N, Condominio Villa
Bonita, Callao, Perú.

+51959807552

carlosrolindiaz@gmail.com

ORCID:

<https://orcid.org/0000-0003-0284-0866>

Recibido: 15/11/2019

Aceptado: 20/01/2020

Publicado: 29/02/2020

pp. 6-17

Resumen

El objetivo fundamental de esta investigación 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 Sigonsa S.A.C., ubicada en Jirón Emilio Althaus, en el distrito de Lince, perteneciente a la capital de Perú, Lima. 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 representada por el total de la población y trabajadores que laboran en el ámbito administrativo de la empresa Sigonsa S.A.C., y la muestra de tipo no probabilístico está 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 28 ítems, con 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 Sigonsa S.A.C. tiene procedimientos que le permiten desarrollar y controlar sus actividades y se plantea estrategias para el logro de sus objetivos. Finalmente, se recomienda desarrollar un sistema de gestión que permita medir y controlar los resultados de la organización integrando indicadores financieros y no financieros.

PALABRAS CLAVE:
ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN
FINANCIERA, CONTROL,
ESTRATEGIAS, SISTEMA DE
PLANIFICACIÓN, COMPETENCIA

¹ Licenciado en Administración, Universidad César Vallejo.

Abstract

The main objective of this research was to evaluate the use of strategic plans based on the application of the balanced scorecard as a tool of administrative control to optimize the financial management in the company Sigonsa S.A.C., located in Emilio Althaus, Lince Street, at the capital of Peru, Lima. The methodology was framed within a descriptive level of research, quantitative type, with a field of non-experimental research design. The population was made up by 09 employees and workers working in the administrative area of the company Sigonsa S.A.C. and non-probabilistic sample type, is represented by the total population. The information collected through the application of a questionnaire of closed answers, which consisted of 28 items, with three choices of answers: Yes, No, Don't Know, it was validated through the opinion of experts. The results were analysed using relative and absolute frequency distribution, this analysis concluded that industries Sigonsa S.A.C. a company has procedures that allow you to develop and control their activities and strategies for the achievement of its objectives. Finally, it is recommended to develop a management system to measure and monitor the results of the organization by integrating financial indicators and nonfinancials.

KEYWORDS: ADMINISTRATION, FINANCIAL MANAGEMENT, CONTROL, STRATEGIES, PLANNING SYSTEM, COMPETITION

Introducción

La globalización es un fenómeno que comprende variables económicas, políticas, sociales y culturales, 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 permita mantener posicionamiento en el mercado laboral sin tener que cambiar su planificación general, permitiendo su supervivencia para mantenerse competitivo. Adicionalmente, combinan diferentes procesos para así llevarlas a cabo en un menor tiempo y sin malgastar los recursos que se requieren.

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 les permite a directores de grandes, medianas y pequeñas empresas implementar sus estrategias en función a sus necesidades, analizando los procesos tanto financieros como no financieros. Cabe señalar que una buena estrategia permite a las organizaciones ser capaces de enfrentar los retos a las cuales están sometidas ya sea por factores internos o externos del entorno, proporcionando una sistematización del control gerencial y ordenamiento de la formulación estratégica, lo cual garantiza el logro de los objetivos propuestos, trayendo como consecuencia un nivel alto de rentabilidad en las empresas, y por defecto el incremento del nivel económico de los miembros de la organización.

En virtud de lo anteriormente planteado, se realizó esta investigación que tiene como objetivo fundamental evaluar el uso de planes estratégicos basados en la aplicación del cuadro de Mando Integral para optimizar la gestión financiera de la empresa Sigonsa S.A.C. ubicada en Jirón Emilio Althaus, en el distrito de Lince, perteneciente a la capital de Perú, Lima.

Control Administrativo

La nueva economía, caracterizada por la utilización estratégica de la tecnología de información y las comunicaciones en un campo globalizado, exige nuevas capacidades para lograr el éxito competitivo tanto en empresas manufactureras como en empresas de servicios. En este sentido, la administración enfrenta hoy el reto de mejorar el nivel competitivo de la empresa a través de la calidad de los servicios y productos. Las nuevas fuerzas de cambio en los mercados están llevando a las empresas a investigar nuevas opciones para prestar mejores servicios y reestructurar la organización. Se vive posibilidades de una era de alta competencia en la cual las empresas con mayor éxito serán aquellas dispuestas a hacer cambios estratégicos.

Sobre el particular, Paiva (2013) menciona que "la evaluación del sistema de control interno, por medio de los manuales de procedimientos, afianza las fortalezas de las empresas frente a la gestión" (p.35). En razón de esta importancia es que adquiere el sistema de control interno para cualquier entidad y es necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que, con tanta urgencia, se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

Entre esas innovaciones de la nueva economía y la llamada era del conocimiento, es el aspecto filosófico el que implica comunicación, empatía, desarrollo individual, desarrollo grupal, trabajo en equipo, planificación, evaluación y corrección diaria de todos los procesos de la empresa. De igual manera, los despliegues del desarrollo de los activos intangibles incluyen una serie de variables como: empleados capacitados,

motivados, procesos confiables eficientes, clientes satisfechos leales, productos y servicios de alta calidad, los cuales propician a la empresa a que desarrollen relaciones con los clientes, fomenten la lealtad, entre otros.

Advierte, sobre la falta de control y supervisión en las empresas, Obispo (2018) que "abarca a los ejecutivos de cargos superiores, que dificulta implantar medidas de acciones correctivas. A todo ello se suma el desorden financiero con un liderazgo que apunta al crecimiento, pero no a la eficiencia y al control" (p.16). Debido a ello, los sobrecostos y malversación de fondos, por una mala gestión en los procesos de compras y a falta de una contraloría interna, ocasiona la inadecuada disposición de los recursos económicos, que retrasan el desarrollo de las actividades y avances en los proyectos.

En ese sentido, el control administrativo aparece como un proceso integral que busca la supervisión de las actividades llevadas a cabo en una organización determinada con la finalidad de solventar el cumplimiento de los objetivos y las metas. Sobre el particular, Monchón, Monchón y Sáez, citados por Obispo (2018), señalan que "la función del control permite una revisión adecuada y constante de la marcha de la empresa en su conjunto, pues permite una revisión y valoración del conjunto de decisiones adoptadas" (p.25). Al respecto, cabe señalar que el control administrativo sigue una esencia que se basa en revisar si la actividad en control está llegando o no a las metas requeridas. El control presupone la aparición de objetivos y estrategias; además, verifica si la puesta en marcha sigue la línea de lo planteado, por lo que, mientras más elaborados hayan sido los planes, más dificultoso será el control.

La Contraloría General de la República de Perú (2015) afirma que:

El control interno es bastante frecuente en el ámbito institucional,

comprende un plan de organización con todos los métodos y procedimiento que en forma coordinada se adoptan en una entidad para la protección de sus bienes, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a políticas prescritas por la dirección. (p.7)

En consecuencia, Fajardo y Soto (2017) afirman que el control administrativo comprende el plan de organización, los métodos y procedimientos “adoptados por una empresa para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas ordenadas por la gerencia” (p.20).

Gestión Financiera

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 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 anterior, Cabrera, Fuentes y Cerezo (2017) señalan que la gestión financiera debe evolucionar y re-direccionarse hacia un trabajo más activo en la estrategia corporativa de las compañías, pero de manera simultánea refleja que la gestión financiera se ha enfocado en procesar y suministrar información sin ejecutar análisis profundos

del contexto que rodea a la organización para determinar su verdadero valor comercial, por tanto, manifiestan “es por ello que se torna de relevancia que las finanzas en una empresa puedan ser partícipes de los procesos de evaluación de alternativas de crecimiento, determinación y cuantificación del riesgo, y valoración de diferentes opciones estratégicas, entre otros” (p. 224).

En vista de lo anterior, como el Cuaderno para emprendedores y empresarios (2017) sostiene, “la gestión financiera de la empresa se preocupa de la eficaz captación de los recursos para la realización de las inversiones necesarias, tanto a largo como a corto plazo” (p.12).

Home (2012) entiende la gestión financiera como la adquisición, el financiamiento y la administración de activos. Debido a ello, la razón de ser de los administradores financieros puede dividirse en tres vertientes: la toma de decisiones acerca de la inversión a realizar, las de financiamiento y las del manejo y control de los activos.

Por otro lado, Cibrán, Prado, Crespo y Huarte (2013) comprende a la gestión financiera como el tratamiento metodológico del quehacer económico-financiero de las organizaciones con el objetivo de estudiar, evaluar y controlar las tareas llevadas a cabo por la empresa en el proceso de creación de valor. En ese sentido, agregan Jiménez y Lozano (2017) que a raíz de ello se adicionan normas de ayuda a la decisión, señalando lo que, desde un punto de vista racional, puede o no hacerse, y las consecuencias de elegir una alternativa al azar.

Oliva (2012) concibe que la importancia de la gestión financiera necesita tanto de un afianzamiento de los principios económicos básicos como de una adecuada comprensión de las herramientas financieras disponibles. Asimismo, es necesario conocer que los incesantes cambios y adelantos que realiza el sistema financiero obliga a un seguimiento constante del mismo con el fin de conocer su realidad a cada instante.

No obstante, la gestión financiera integra dos etapas de ejecución: la gestión financiera a largo plazo, que se encarga de las elecciones de inversión y financiación a largo plazo y está dirigida a lograr objetivos de rentabilidad y riesgo; y la gestión financiera a corto plazo, que toma en cuenta el estudio de las decisiones de inversión y financiación a corto plazo y está anticipada por metas de rentabilidad y liquidez (Haro de Rosario y Rosario, 2017).

Desde una óptica distinta a la empresarial, ciertas investigaciones dadas en la actualidad se han referido acerca de la pertinencia de la dirección y la gestión en el contexto de las instituciones de educación superior (Rodríguez, Pedraja, Delgado y Ganga, 2017). A este respecto, el constructo referido está vinculado a las labores de obtención de recursos y elecciones de inversión, además de la planificación y el control de los recursos financieros (Pedraja y Rodríguez, 2015).

Cuadro de Mando Integral

Uno de los esquemas es el conocido Cuadro de Mando Integral, el cual se señala como uno de los modelos de planificación y gestión que mayor interés ha despertado entre los directivos del sector público y privado, debido a que se trata de un modelo de enfoque u orientación estratégica que da una solución clara y práctica al despliegue de implantación y gestión de las estrategias de las organizaciones hacia la creación de valor, y cuya pretensión se haya centrada en proporcionar un conjunto de herramientas que faciliten el logro del éxito competitivo a largo plazo.

En la literatura de la dirección estratégica, el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard, BSC) se constituye como un instrumento relevante para la puesta en marcha de la estrategia. Ello se debe a que su utilidad

sobresale en el instante de llevar a cabo objetivos operativos para la transmisión de la misión y estrategia de la empresa, tanto como en la medición del nivel de obtención de estas, proponiendo transformar la planificación en un conjunto de normas de actuación que posibilitan su traducción y gestión (Sánchez, Vélez y Araujo, 2016).

Tras su aparición y durante el período 1992-2010, el cuadro de mando integral (CMI) ha experimentado una constante evolución debido a que surgió como un instrumento de evaluación integral sustentada en el valor económico, afirman Pérez, Guillén y Bañón (2016) que: “su constante evolución ha originado un modelo de medición alineado y global que permite orientar a la organización hacia la creación de valor, dando respuesta así a las demandas de sus grupos de interés” (p.83).

Como afirman De Geuser, Mooraj y Oyon (2009), los estudios dedicados al CMI han puesto especial interés en tres puntos esenciales a saber: características muy difundidas, aportes a la evaluación del desempeño y el rol en la optimización de la labor de las organizaciones.

El cuadro de mando integral, por tanto, es un instrumento innovador en el contexto empresarial. Tiene que ver con sistemas que toman en cuenta diferentes indicadores que se refieren a la plantilla de la organización, apoyando a registrar la consecución de las metas señaladas por medio de informes de diversa índole especialmente detallados (Valladares y Villanueva, 2017).

Por tal sentido, el CMI se posiciona como un sistema de gestión estratégico haciendo posible llevar a cabo la planificación de la empresa a largo plazo por medio de un abanico de procesos. Esto posibilita a los encargados de Recursos Humanos a estar por delante de la gestión administrativa de los empleados, debido a que se enfocan en sacar a la luz el valor

organizacional que dicho departamento deja a la organización en su conjunto. Lo anterior se lleva a cabo gracias a la condición cambiante que ofrecen los instrumentos de CMI, que permiten conocer de forma más efectiva algunos datos de la empresa por medio de una navegación intuitiva y consulta ágil de la información (Amat, Clara y Campa, 2016).

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, a satisfacer las necesidades de los mismos, así como a ofrecer mayores rendimientos económicos a la organización.

El concepto de Cuadro de Mando Integral como instrumento de información y control de la gestión empresarial existe desde hace décadas, y su uso está bastante extendido en muchas organizaciones. Sin embargo, los cuadros de mando tradicionales adolecen de integración, ya que los diversos indicadores no suelen estar relacionados entre sí, la mayoría de los cuadros de mandos convencionales están integrados por una serie de indicadores, en lo que no están claras las relaciones que mantienen entre ellos. Además, normalmente se echa de menos el enfoque integrador que aporta una visión de empresas como un conjunto, esto reduce enormemente su potencial desde el punto de vista de la información y el control de gestión.

Se requiere a través de esta investigación conocer la necesidad de implementar una

metodología que le permita a Sigonsa S.A.C. planificar los cambios necesarios desde el punto de vista estratégico para poder revertir la incidencia de las políticas y efectos económicos existentes en el país, para así poder aprovechar las oportunidades que le brinda el medio, tales como mayor participación en el mercado, desplazamiento de la competencia y mayor aceptación en los mercados internacionales. Industrias Celta, S.A. es una empresa que opera en el ramo de productos químicos, y su desempeño se basa en las experiencias propias de sus accionistas y en el desenvolvimiento del mercado; esto, por supuesto, coordinado a través de objetivos y procedimientos financieros-administrativos, que permiten obtener resultados, los cuales son expresados a través de informes financieros como consecuencia de las operaciones comerciales de la empresa.

Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un estudio cuantitativo debido a que: "surge de la búsqueda del conocimiento científico, caracterizándose por conocer la realidad de los diferentes fenómenos sociales" (Babativa, 2017, p.14). Por tanto, los datos son el resultado de las mediciones dirigidas a las variables observadas del objeto de estudio y su función es explicar y predecir qué permitió al investigador identificar la naturaleza de la realidad estudiada y su estructura. En esta investigación se estudió a la organización como sistema abierto, lo que a su vez se caracteriza por las diferentes interrelaciones que ella tiene con su ambiente y su entorno como sistema integrado conformado por: directivos, clientes, proveedores y el personal que labora dentro de la empresa.

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 llevó a cabo los hechos, a través del trabajo del investigador, observando el fenómeno tal como se da para luego analizarlos, es decir, que es una investigación donde no se hace variar intencionalmente las variables independientes.

Con respecto al tipo de investigación cuantitativo empleado, este se genera mediante un cálculo controlado, un enfoque objetivo, mediante inferencias extrapolativas dedicadas al resultado, generalizable y emplean poco tiempo para su puesta en acción, además, la medición es casi exacta, entre otros (Cadena et al., 2017). Babativa (2017) sostiene que:

“la investigación cuantitativa surge de la búsqueda del conocimiento científico, caracterizándose por conocer la realidad de los diferentes fenómenos sociales” (p.14). Por tanto, los datos son el resultado de las mediciones dirigidas a las variables observadas del objeto de estudio y su función es explicar y predecir.

Asimismo, entre otras fuentes, se buscaron libros, documentos y otras publicaciones especializadas que permitieron la recolección de la información de hechos y datos sobre el tema relacionado, ayudando a dar fundamento a la investigación, rescatar la información y los

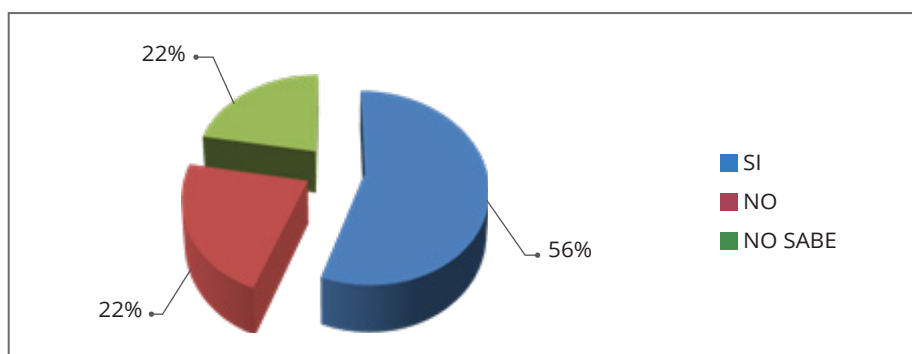


Figura 1. ¿Se elaboran planes estratégicos y se trabaja conforme a estos? Elaboración propia.

conocimientos previos sobre el tema objeto de la investigación, orientada a determinar los requerimientos concretos que el uso de planes estratégicos puede resolver e involucrando métodos alternativos como el Cuadro de Mando Integral que ayude a la optimización del sistema de gestión.

Análisis e Interpretación de Resultados

Según los resultados arrojados por el instrumento aplicado, la figura 1 muestra que el 56% de los encuestados manifiesta estar conforme con planes estratégicos y operativos

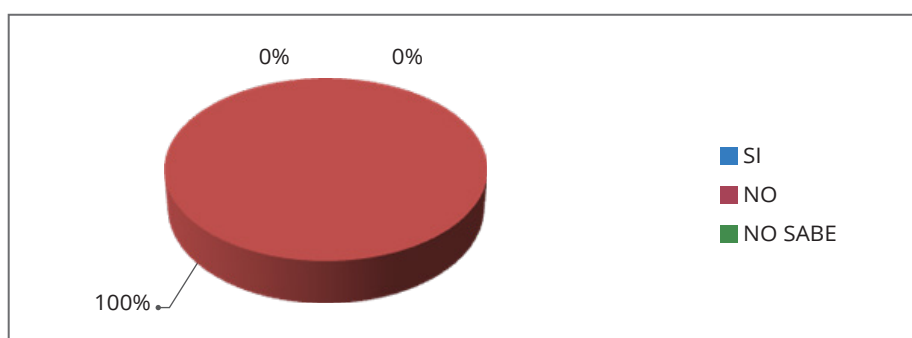


Figura 2. ¿Tiene usted conocimiento si la empresa maneja la teoría y práctica sobre las cuatro perspectivas (Financiera, Cliente, Procesos Internos, Formación y Crecimiento), que establece el cuadro de mando integral? Elaboración propia.

que elabora la empresa, un 22% no considera que se trabaje conforme a estos planes, y el restante 22% no sabe 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 en beneficio de la

organización en general y obtener un óptimo desempeño de la gestión financiera.

Según el resultado arrojado por el instrumento aplicado, la figura 2 muestra que el 100% de los encuestados asegura no tener conocimiento de que se maneje la teoría y práctica sobre las cuatro perspectivas que establece el cuadro de mando integral,

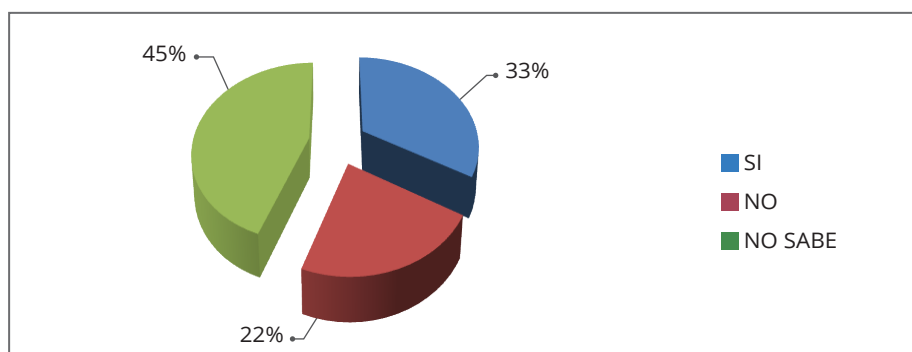


Figura 3. ¿Tiene usted conocimiento sobre la existencia de un plan estratégico que maneje la organización? Elaboración propia.

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 y asimismo reflejará su capacidad para adaptarse a nuevas realidades.

Según los resultados arrojados por el instrumento aplicado, la figura 3 muestra 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 es de conocimiento de toda la organización 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 cumplimiento de los objetivos.

Discusión

A la luz de los resultados obtenidos, a través de la aplicación de las técnicas e instrumentos utilizados, se pretendió 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 fin de asegurar que sus actividades y operaciones estén debidamente protegidos, y que la información plasmada en los registros contables sean fidedignos y confiables. A este respecto, León (2018) sostiene que “es importante enfatizar el esfuerzo adicional realizado para construir el alineamiento de tales objetivos estratégicos a los objetivos de política vigentes en materia concerniente a las actividades que aportan a la consistencia del CMI” (p.50).

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 la incorporación de 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.

Por lo tanto, el conocimiento y divulgación de la misión, visión e identificación de los factores críticos de éxito del negocio, ya que al identificar estos procesos críticos pueden ser mejorados y aportar mayor agregado a la organización, 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 permita a la organización medir tanto su gestión interna como externa y evaluar hacia dónde quiere llegar con los objetivos trazados. El método del Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control, evaluación, y medición de gestión y permite tomar decisiones más adecuadas y eficientes en una economía que cada vez exige de mayores cambios y retos en la forma de gerenciar las empresas. Sobre este punto, Troconis y Gonzáles (2018) señalan: "el cuadro de mando integral busca proporcionar nuevas estrategias de gestión administrativa que garanticen una mejora en el incremento

de clientes basado en la calidad de servicio ofrecido a los usuarios" (p.41).

Conclusiones

Una vez desarrollada teórica y metodológicamente la investigación, es posible concluir, en función de los objetivos del estudio, lo siguiente:

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente en la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Las empresas planifican para prevenir y adaptarse a cambios internos y externos de la organización como devaluación de la moneda, incremento de las barreras arancelarias u obsolescencia de maquinarias, fijándose objetivos y programas y además para contribuir a la motivación del personal al facilitar la comunicación y coordinación de las operaciones actividades y tareas programadas. En un sistema de control administrativo se recolecta información para ayudar a coordinar el proceso de formulación de planes y control de decisiones.

Para un saludable sistema de control administrativo se debe incluir información de tipo: financiero/interno, como los arrojados en la contabilidad de costos y la contabilidad financiera (nivel de ingresos total de activos, total de costos, utilidades e índices de rentabilidad); financiero/externo, preparados en su mayoría por el gerente financiero, e incluye valores de mercado de las acciones, tasas de interés y fuentes de financiamiento alternas; no financiero/interno, representado por niveles de ventas por empleado, tiempo

de atención al cliente, número de accidentes, ambiente y motivación laboral o número de innovaciones; y no financiero externo, como el nivel de satisfacción al cliente o la disminución de ventas por distribuidor.

Anteriormente, los sistemas de control descansaban sobre la información financiera/ interna, pero hoy día, de acuerdo a la estrategia planteada por la empresa, al tipo de mercado en que se desenvuelva o se pretenda posicionar, la información que se maneja es distinta: se reconoce la importancia de otras aéreas como la satisfacción laboral, clientes, innovaciones, preservación del ambiente; y, más aún, cuando las organizaciones descubren y tratan de influenciar los múltiples causales de costos existentes en las organizaciones, es necesario tratar y manejar otras variables para alcanzar el éxito en el desempeño de su gestión.

Lo antes expuesto conlleva a las siguientes conclusiones:

- En lo que respecta a la dimensión gestión financiera, se evidenció que no todos los encuestados, tienen conocimiento de que estén implementadas políticas específicas de control interno, de gestión y procedimientos que verifiquen que el personal cumpla con los requerimientos de la gerencia dentro del departamento de administración; es decir, existe debilidad en este aspecto porque en base a esto se trabaja coordinadamente para lograr manejar eficiente y eficazmente los recursos, y no tener la noción implica que no se está trabajando en función al logro de los objetivos de la organización. También se pudo determinar que existen limitaciones en la elaboración de planes estratégicos y operativos, ya que no se tiene conocimiento si se trabaja en función a estos. Estas situaciones desfavorecen en el óptimo desempeño de la gestión
- financiera de la empresa, debido a la importancia que radica el llevar a cabo procedimientos claramente definidos.
- La mayoría de los encuestados refirió que los mecanismos o técnicas que se utilizan para el desarrollo de los procedimientos administrativos no son los más adecuados a las necesidades actuales de la empresa. Asimismo, refirió que no es posible tomar algún tipo de decisión sin tener real conocimiento de la información financiera al momento. Como consecuencia, se destaca, sin restar importancia, que los informes contables proporcionan información limitada sobre el desempeño del negocio, por cuanto arrojan resultados históricos o futuros, pero no informan sobre los inductores de desempeño, tampoco indican sobre los pasos necesarios para mantenerse y crecer en un entorno competitivo, tal es el caso de los estados financieros presupuestados, reporte de variaciones, estados de resultados e informes de caja entre otros. Es por esto que la incorporación de indicadores no financieros, viene a llenar la necesidad referida a la forma de interrelacionar los procesos de la organización para su desarrollo eficaz y aprovechamiento de los recursos.
- Al mismo tiempo, coinciden que no se maneja la teoría y práctica, referida a las perspectivas planteadas por el cuadro de mando integral, y que constituye un instrumento para expresar la estrategia, siendo esta una herramienta de control que los va a ayudar a mantener todas las actividades en función de la visión garantizándole un futuro competitivo y seguro, subsanando todas aquellas fallas que hasta ahora no se ha podido enmendar. Esto indica que en la actualidad la empresa no utiliza el cuadro de mando

integral como base para el control de sus objetivos, es decir, no llevan ningún sistema de medición de gestión que les permita determinar si se llevan a cabo y se alcanzan las metas en el tiempo propuesto.

- Se evidencia que no todos los encuestados tienen conocimiento acerca de la misión y visión de la empresa, es decir, que existe debilidad en este aspecto, ya que estos principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa. Por otro lado,
- Por último, gran parte de los encuestados no tenía el conocimiento sobre si las políticas de calidad de la empresa están alineadas a los objetivos estratégicos, puesto que la no alineación ocasiona que los esfuerzos por lograr las metas sean dispersos, ocasionando pérdida de tiempo y de recursos.

Referencias

- Amat, O., Clara, L., y Campa, F. (2016). La implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: el caso del Grupo Alimentario Guissona. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, 24(1), 25-36.
- Babativa, C. (2017). *Investigación cuantitativa*. Bogotá, Colombia: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Cabrera, C., Fuentes, M., y Cerezo, G. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 3(4), 220-232.
- Cadeña, P., Rendón, R., Aguilar, J., Salinas, E., De la Cruz, F., y Sangerman, D. (2017). Méto-
- dos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8(7), 1603-1617.
- Cibrán, P., Prado, C., Crespo, A., y Huarte, C. (2013). *Planificación financiera*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Contraloría General de la República. (2015). *Preguntas frecuentes sobre el Sistema Nacional de Control Interno*. Recuperado de http://doc.contraloria.gob.pe/documentos/PREGUNTAS_FRECUENTES_2015.pdf
- Cuaderno para emprendedores y empresarios. (2017). *Gestión Financiera*. Sevilla, España: Biblioteca de Socioeconomía Sevillana.

- De Geuser, F., Mooraj, S., y Oyon, D. (2009). Does the balanced scorecard add value? Empirical evidence on its effect on performance. *European Accounting Review*, 18(1), 93-122.
- Haro de Rosario, A. y Rosario, J. (2017). *Gestión Financiera*. Almería, España: Editorial Universidad de Almería.
- Home, J. (2012). *Fundamentos de administración financiera*. D.F., México: Pearson Education.
- Jiménez, V. y Lozano, M. (2017). *Gestión Financiera y la rentabilidad de la empresa San José Inversiones S.R.L., Jaén, 2017* (tesis de pregrado). Universidad Señor de Sipán, Jaén, Perú.
- León, N. (2018). *Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico de la gestión del Ministerio de Transporte y Obras públicas* (tesis de maestría). Universidad Tecnológica Israel, Quito, Ecuador.
- Obispo, E. (2018). *Control Administrativo y Procesos de Compra en la Empresa Inmobiliari S.A., Santiago de Surco, 2018* (tesis de pregrado). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Oliva, R. (2012). *La gestión financiera en las organizaciones de economía social: introducción y contenido*. Recuperado de <http://www.unizar.es/does/asignaturas/df1.pdf>.
- Paiva, F. (2013). Control interno y su incidencia en la rentabilidad de la empresa cobros del norte S.A. *Revista Científica de FAREM-Estelí. Medio ambiente, tecnología y desarrollo humano*, 7(2), 34-42.
- Pérez, L., Guillén, M., y Bañón, A. (2016). Influencia de los factores de contingencia en el desarrollo del cuadro de mando integral y su asociación con un rendimiento mejor. El caso de las empresas españolas. *Revista de contabilidad*, 20(1), 82-94.
- Sánchez, J., Vélez, M., y Araújo, P. (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al modelo de cuadro integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 24(1), 37-47.
- Tito, J. (2018). *Modelo de control para mejorar el proceso contable y administrativo de la empresa. Inversiones Totti-2018* (tesis de pregrado). Universidad Continental, Huancayo, Perú.
- Troconis, N. y Gonzáles, H. (2018). Perspectivas del cuadro de mando integral para el mejoramiento de la gestión administrativa en AGROPICA. *Revista Científica Saberes a Cielo Abierto*, 2, 35-44.
- Valladares, L. y Villanueva, M. (2017). La aplicación del Cuadro de Mando Integral en las Autoridades Portuarias: perspectiva de aprendizaje y crecimiento. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 17, 46-57.