

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD**



**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE  
MEJORA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
BACHILLER EN CONTABILIDAD**

**AUTOR**

**JOSE ALONSO TICLAHUANCA VASQUEZ**

**ASESOR**

**MARIBEL CARRANZA TORRES**

<https://orcid.org/0000-0002-5120-4295>

**Chiclayo, 2022**

## Índice

<b>Resumen .....</b>	<b>3</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>4</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>Desarrollo y discusión .....</b>	<b>5</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>12</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>13</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>14</b>

## Resumen

La actual situación que atraviesa el mundo frente a la pandemia de la Covid-19 ha originado una situación de necesidad en las organizaciones y obligación a innovarse constantemente con el sometimiento a cambios e implementaciones para mantener su competitividad. Esto se debe a que, desde años anteriores la globalización y el ingreso de nuevos competidores han creado una necesidad de mejorar los resultados operativos y económicos organizacionales, lo que ha inducido a la recurrente búsqueda de eficientes y nuevas técnicas de gestión, así como la medición de la rentabilidad de la organización. Iniciando la década noventa, las empresas no mostraban interés en realizar mejoras en su operatividad; sin embargo, con la expansión del mercado las empresas han estado en necesidad de cambiar siguiendo el ritmo de la competencia. La elaboración del Cuadro de Mando Integral permite mantener un mejor control sobre la gestión estratégica y operativa, lo que contribuirá al mejoramiento de la gestión de los procesos internos, permitiéndole obtener información sobre su visión y perspectivas, el cual permitirá la toma de decisiones gerenciales con mayor certeza y eficiencia. En ese sentido esta investigación tiene por metodología la revisión de fuentes secundarias y bases de datos de acceso público, teniendo como fuente principal Dialnet y Scielo. Del mismo modo, se siguió un criterio cronológico en la recolección de datos. Por ende, este trabajo está fundamentado en el estudio de bibliografía para el entendimiento del mismo, la recolección y selección de los aportes de autores se realizó mediante bases de datos, teniendo como método de búsqueda el uso de las palabras clave.

**Palabras Clave:** Balanced Scorecard, Strategy, Efficiency, Business Management

### **Abstract**

The current situation that the world is going through in the face of the Covid-19 pandemic has generated a situation of need in organizations and an obligation to constantly innovate by submitting to changes and implementations to maintain their competitiveness. This is due to the fact that, since previous years, globalization and the entry of new competitors have created a need to improve organizational operational and economic results, which has led to the recurring search for efficient and new management techniques, as well as the measurement of the organization's profitability. Beginning in the 1990s, companies showed no interest in making improvements to their operations; however, with the expansion of the market, companies have been in need of change following the rhythm of the competition. The development of the Balanced Scorecard allows you to maintain better control over strategic and operational management, which will contribute to improving the management of internal processes, allowing you to obtain information about your vision and perspectives, which will allow managerial decision-making with greater certainty and efficiency. In this sense, this research has as its methodology the review of secondary sources and public access databases, having as main source Dialnet and Scielo. In the same way, a chronological criterion will be followed in data collection. Finally, this work is fundamental in the study of bibliography for its understanding, the collection and selection of the contributions of authors was carried out through databases, having the use of keywords as a search method.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Strategy, Operational Management

## **Introducción**

Los diferentes sectores económicos muestran debilidades en sus procesos operativos, tanto internos como externos, uno de ellos la ejecución de obras de ingeniería, así como la comunicación intraorganizacional de la empresa, es por ello, que hace necesidad de una herramienta estratégica que defina objetivos estratégicos para hacer cumplimiento de las metas empresariales trazadas en el corto y largo plazo. Es importante que las empresas definan sus objetivos estratégicos y formulen indicadores de gestión que les permita monitorear la consecución de los mismos.

Kaplan y Norton (1996, 1997, 2000, 2001) argumentan que el BSC brinda a los gerentes las herramientas para navegar con éxito la competencia en los entornos complejos de la actualidad; traducir la estrategia y la misión de la entidad en una serie de pasos de acción, proporcionando la estructura necesaria para el sistema de gestión y medición estratégica; es un elemento primordial del sistema de información que apoya al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su competitividad a largo plazo; les permite realizar un control de los resultados financieros junto con la capacitación en habilidades y obtener los intangibles que necesitan para el crecimiento a largo plazo.

Por lo mencionado anteriormente la interrogante del presente artículo de revisión es la siguiente: ¿Qué importancia tiene la implementación del Cuadro de Mando Integral en la mejora de la gestión empresarial?, Es por ello que el presente artículo de revisión tiene como objetivo determinar la implicancia del Cuadro de Mando Integral dentro de la gestión interna de las organizaciones. Por último, el presente artículo de revisión emplea bibliografía vigente y novedosa, teniendo este un valor académico alto que permitirá al público la comprensión de la necesidad de implementar un Cuadro de Mando Integral en las empresas del sector construcción.

## **Desarrollo y discusión**

### **1. Estrategia**

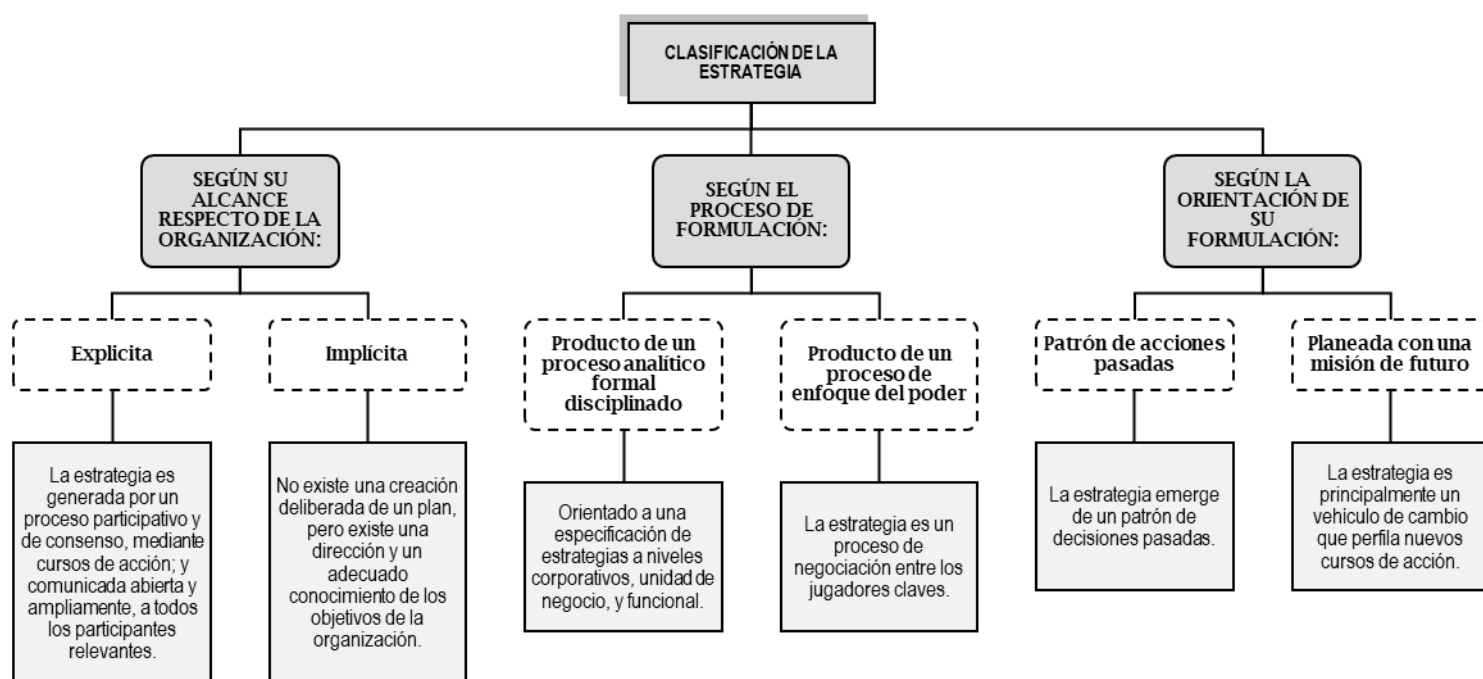
Hax y Majluf en 1991 formularon una serie de denominaciones sobre las cuales puede ser entendida la estrategia:

- a) Es un modelo de toma de decisiones con coherencia, unificación e integración.
- b) Es un medio para establecer el propósito de una entidad en un formato de metas a largo plazo, planes de acción y prioridades en la designación de recursos.

- c) Identificar el área de competencia de la entidad y la relación con el entorno.
- d) Es una respuesta a las oportunidades y amenazas externas, sustentada en las fortalezas y debilidades internas, para obtener una ventaja competitiva.
- e) Este es un canal para diferenciar las obligaciones de gestión a nivel de empresa, nivel de unidad de negocio y nivel de función/proceso.
- f) Determinar el aporte económico y no económico que la organización quiere hacer a su localidad relevante.

**FIGURA 1:**

*Clasificación de la estrategia*



El proceso estratégico es un serie y procedimiento de actividades que desarrolla una entidad para lograr una visión determinada que ayuda a la organización a predecir el futuro por sí misma. Para ello, emplea como insumo el análisis de Hax y Majluf, externo e interno, para lograr que el resultado sea la formulación de las estrategias deseadas, los medios guiarán a la empresa en el largo plazo. dirección, que se define como un objetivo estratégico.

El proceso es iterativo, basado en comentarios, interactivo y puede revisarse en cualquier momento. Necesita de la participación de todas las personas clave de la organización que estén conscientes de las características clave dl sector, el giro negocio, la competencia y las necesidades.

El proceso estratégico proporciona un marco para dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cómo puedo atender mejor a mis clientes? ¿Cómo puedo mejorar mi organización? ¿Cómo puedo reaccionar ante las condiciones cambiantes del mercado y la industria? ¿Oportunidad de

expresarte? ¿Objetivos estratégicos?

El proceso estratégico se vuelve la actividad más básica y primordial del directivo, quien tiene un papel fundamental en el proceso, ya que en él recae la responsabilidad de su desarrollo y gestión. Su objetivo, por otra parte, es trasladar a la organización de su situación actual a una situación futura deseada, lo que le obliga a asegurar la consecución de los siguientes objetivos inherentes al proceso:

- a) Satisfactorio, demostrando un uso óptimo y eficiente de los recursos para lograr un alto nivel de competencia en la industria. Año
- b) La ética y la legitimidad implican que la empresa debe comportarse según las reglas establecidas por la ética y la ley.
- c) Compromiso social, para ello, la organización debe desarrollar actividades que beneficien a las comunidades involucradas y, por ende, a su país.

A través del control estratégico, el objetivo es llenar los vacíos observados entre lo que se planeó y lo que se hizo. Este es el paso que se da al inicio del proceso e incluye acciones de seguimiento y ajuste frente al plan propuesto. Es relevante tener un tablero equilibrado para evaluar si se están logrando los objetivos a largo y corto plazo. La revisión externa e interna es esencial. Tomar medidas correctivas para cerrar la brecha es el objetivo principal de este paso.

La planificación estratégica es el escenario principal en el que se desarrollan los objetivos a largo plazo y las estrategias correspondientes para lograr estos objetivos, incluida una combinación de métodos, a menudo en el entorno de la organización. Es un conjunto de herramientas que permiten a una organización ver su trabajo desde el punto de vista de su entorno actual y futuro, permitiéndole simular cambios en su trabajo hasta encontrar el camino adecuado para alcanzar los resultados planteados por la organización. La planificación permite asignar estratégicamente todos los recursos de la organización y así optimizar los recursos.

## **2. Eficiencia**

Según Bel y Martín (2008), han planteado su definición como la capacidad que tiene alguien o algo para lograr un efecto particular. En otras palabras, la eficiencia es lograr los mejores resultados con el menor sacrificio.

La eficiencia incluye lograr una productividad favorable, es decir, lograr resultados máximos con una cantidad determinada o mínima de insumos o recursos, y lograr resultados predeterminados o planificados con recursos mínimos. (Pérez, 2013)

Además, Druker dice que la competencia es la capacidad de hacer las cosas bien; Es el concepto de entrada y salida. Por lo tanto, un gerente efectivo es aquel que obtiene productos o resultados

que corresponden a los insumos utilizados para lograrlos (mano de obra, materiales y tiempo). En definitiva, las personas que logran reducir el coste de los recursos con los que alcanzan sus objetivos son productivas. (Anda y Calderón, s/f)

Pérez (2000) expone que la eficiencia de cada decisión es la relación entre los ingresos generados por esa decisión y los incentivos o recursos asignados para ponerla en práctica. La relación entre los ingresos y los recursos necesarios para generar esos ingresos se encuentra en algún momento de la historia de la organización y se denomina eficiencia.

Mochón (2009) nos da una breve idea de que la eficiencia es una característica por la cual una empresa hace el mejor uso posible de sus escasos recursos.

Por su parte, Mejía (s/f) dice que la eficiencia consiste en lograr una meta al costo unitario más bajo posible. Como en el caso de buscar el uso óptimo de los recursos disponibles para alcanzar las metas deseadas.

El Comité de Ética y Transparencia Empresarial (2008) agrega que la eficiencia se refiere a los recursos utilizados y los resultados obtenidos. Por lo que es una habilidad o cualidad muy valorada por las empresas u organizaciones porque todo lo que hacen en realidad está encaminado a lograr una meta u objetivo, con recursos limitados (humanos, financieros, tecnológicos, materiales, cognitivos, etc.) y (en muchos casos) situaciones complejas y altamente competitivas.

### **3. Gestión Empresarial**

Es un modelo de gestión conformado por un conjunto de tareas y procesos encaminados a la mejora continua de las operaciones internas, con la finalidad de aumentar su capacidad para lograr los propósitos de sus políticas y sus objetivos operativos.

Los objetivos operativos de una entidad se desglosan de los objetivos tácticos, por lo que se encuentran involucradas en cada una de las actividades de la cadena de valor. Por lo tanto, dentro de la gestión operativa quedan englobadas también las diversas gestiones de aprovisionamiento, producción, distribución, recursos humanos y financieros.

Abarca cambios, no solamente en la estructura de la organización, sino también en el sistema de roles y funciones, lo cual tiene una notable influencia en cuestiones como la elección de personal directivo y mandos intermedios. Asimismo, la gestión operativa influye en los procesos de capacitación del personal, las relaciones entre los circuitos organizativos y la tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso.

La gestión empresarial puede mejorarse significativamente implantando acciones y estrategias

encaminadas a:

- a) Conseguir un aumento de la cantidad o la calidad de las actividades en relación a los recursos (personales, tecnológicos, de infraestructuras, etc.) empleados.
- b) Reducción de los costos fijos y extraordinarios para los niveles actuales de producción.
- c) Alcanzar una mejor identificación de los requerimientos y de la respuesta a las exigencias y expectativas de los clientes.
- d) Realizar los cometidos de la organización con mayor imparcialidad.
- e) Incrementar la disponibilidad de respuesta e innovación.

En línea con sus ámbitos de actuación, las principales funciones de la gestión operativa son:

- a) Análisis de los servicios: Se refiere a la concordancia entre los servicios ofrecidos o que se piensan ofrecer y los requerimientos de clientes y proveedores. También implica el cumplimiento de las especificaciones técnicas propias de cada producto o servicio y a las pruebas de su correcto funcionamiento.
- b) Análisis de los procesos: Gestión de los procesos técnicos y administrativos de la organización y el estricto cumplimiento de leyes y normativas relacionadas con el proceso de producción de artículos y prestación de servicios.
- c) Revisión de los modos de diseñar y dirigir: Enfoque estratégico basado en un proceso continuo y permanente de los procedimientos más eficaces para la realización de proyectos y la prestación de servicios, tratando de lograr los mejores resultados y la máxima productividad y rentabilidad con el fin de optimizar al máximo los recursos.

#### **4. Cuadro de Mando Integral**

La primera aparición del cuadro de Mando Integral fue en Francia, mediante el Tableau de Bord, el cual presentaba indicadores financieros y no financieros para controlar los procesos internos de las organizaciones.

Según Kaplan y Norton (2001), el cuadro de mando integral es más que un simple conjunto de medidas; es un sistema de gestión estratégica que los gerentes pueden utilizar para aclarar e implementar la estrategia. Kaplan y Norton (1992, 1996, 2001) proponen el uso de cuatro perspectivas en un cuadro de mando integral: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, perspectiva empresarial interna, perspectiva del cliente y perspectiva financiera. Cada perspectiva contiene múltiples medidas que están vinculadas entre sí en una serie de relaciones causa-efecto. La causa y el efecto, también denominados indicadores adelantados y retrasados, son medidas en las que un cambio en la primera medida, la medida principal, da como resultado un cambio en la segunda medida, la medida retrasada.

Kaplan y Norton (2001) afirmaron que el Cuadro de Mando Integral debe estar vinculado al presupuesto para la gestión de tácticas (pasos del día a día para implementar la estrategia). También afirmaron que esto aún no ha sucedido en la mayoría de las implementaciones.

Kaplan y Norton (1992) introdujeron el Cuadro de Mando Integral a principios de la década de 1990 para superar las deficiencias de las medidas tradicionales de desempeño financiero en el entorno empresarial actual. Este es un sistema de medición de desempeño multidimensional que abarca tanto medidas financieras como no financieras que se derivan de la estrategia de la organización y que están vinculadas entre sí en una serie de relaciones de causa y efecto.

Por otro lado, Kaplan y Norton encontraron que las empresas usan BSC para: aclarar y actualizar la estrategia; Comunicar la estrategia para toda la empresa; Alinear objetivos individuales y únicos con la estrategia; Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales; Definición y alineación de iniciativas estratégicas; y realizar revisiones periódicas del desempeño para comprender y mejorar la estrategia. Por su parte, Rojas, Correa & Gutiérrez (2012) afirman que las funciones del cuadro de mando integral predominan en:

- Comunicación de la estrategia a toda la empresa.
- Alineación de las acciones con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Medición del desempeño empresarial.

**TABLA 1:**

*Resumen de los principales objetivos de cada perspectiva en el CMI, según Kaplan y Corton 1996, 2001 y 2004*

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Interesado</b>
Perspectiva financiera	Rentabilidad	Accionista
Perspectiva del cliente	Cuota de mercado	Cliente
Perspectiva de procesos internos	Productividad, liderazgo de productos y responsabilidad pública (conducta legal y ética, y las responsabilidades de las partes interesadas, incluidos accionistas, proveedores, agentes, distribuidores y la comunidad)	Cliente y accionista
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Desarrollo de personal, actitudes del empleado, equilibrio entre corto plazo y objetivos a largo plazo	Empleados

El Cuadro de Mando Integral, emplea las siguientes herramientas:

- a) Mapa Estratégico: Para definir los objetivos por los cuales el Plan Estratégico se traducirá en acciones.
- b) Dashboard Matrix: Utilizado para monitorear, a través de Indicadores Financieros y No Financieros, el cumplimiento de metas, a través de Drivers y planes de acción.
- c) Software: Posee información en tiempo real que permite a los miembros de la Gerencia General tomar decisiones oportunas.

**TABLA 2:***Comparación del CMI en los sectores público y privado*

Características	Sector	
	Privado	Público
Enfoque	Valor para el accionista	Efectividad de la misión
Metas financieras	Lucro Crecimiento de la participación de mercado Innovación Creatividad	Reducción de costo Eficiencia Rendición de cuentas al público
Preocupaciones de eficiencia de los clientes	No	Si
Resultado deseado	Satisfacción del cliente	Satisfacción de las partes interesadas
Partes interesadas	Accionistas Tenedores de bonos	Contribuyentes Legisladores Inspectores
Quién define las prioridades presupuestarias	Demanda del cliente	Liderazgo Legisladores Agencias de financiamiento
Factores claves del éxito	Unicidad Tecnología avanzada	Igualdad Economías de escala Tecnología estandarizada

## **Conclusiones**

Con la herramienta del Cuadro de Mando Integral se llegó a un consenso en torno a los objetivos estratégicos del mapa estratégico; contribuir a la implementación, revisión periódica y control del proceso estratégico de la empresa; y comunicar a todos los niveles, como parte de la cultura organizacional.

El diseño de un mapa estratégico que incluye los indicadores estratégicos formulados para una configuración del Cuadro de Mando Integral es el resultado del análisis del entorno empresarial, mostrando una relación causal entre el aprendizaje y los indicadores, números de crecimiento, procesos internos, clientes e incluso métricas financieras.

Entre estos destacan la materialización de oportunidades de mejora, la mejora de la productividad de los procesos internos, la mejora de la satisfacción del cliente y la reducción de los costos del servicio, lo que contribuirá a minimizar los defectos que se detecten en el análisis empresarial.

## Referencias

- Anda, M.; Calderón H. (S/F). Eficiencia y Eficacia. Recuperado de: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjqu6W2YPTAhXCUJAKHd4EAJUQFgg9MAU&url=http%3A%2F%2Fwww.uovirtual.com.mx%2Fmoodle%2Flecturas%2Fmarco%2F3.pdf&usg=AFQjCNFdHQKK3jTuXpHZWTxbKhKbMCz-Lw&sig2=BQtDkS7\\_ukSNCHNAbeEc-g](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjqu6W2YPTAhXCUJAKHd4EAJUQFgg9MAU&url=http%3A%2F%2Fwww.uovirtual.com.mx%2Fmoodle%2Flecturas%2Fmarco%2F3.pdf&usg=AFQjCNFdHQKK3jTuXpHZWTxbKhKbMCz-Lw&sig2=BQtDkS7_ukSNCHNAbeEc-g)
- Bel, P., Martín, S. (2008). Criterios de Eficiencia y Buenas Prácticas en los Procesos de Concentración de las Organizaciones de Participación.
- Hax, A. & Mailuf, N. (1996). Gestión de Empresa como una Gestión Estratégica. Editora Dolmen, 4ta edición, Santiago de Chile, Chile.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). Cuadro de mando integral: medidas que impulsan el rendimiento. Harvard Business Revista enero-febrero: 71-79.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1993). Poner en funcionamiento el cuadro de mando integral, Harvard Business Revista, Harvard Business Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). El Balanced Scorecard. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan R. S. y Norton D. P. (2001), Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia: The Strategy-Focused organization, Editorial Gestión 2000, España.
- Mochón, F. (2009). Economía, Teoría y Política. Madrid, España: Mc Graw Hill. (p.31).
- Pérez, J. (2000). Fundamentos de la Dirección de Empresas. Madrid, España: RIALP, S.A. (p.151, 152).
- Pérez, A. (2013). Eficiencia, eficacia y efectividad en la calidad empresarial.

**Anexos**

## EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

---

**INFORME DE ORIGINALIDAD**

---

**28%**

INDICE DE SIMILITUD

**24%**

FUENTES DE INTERNET

**1%**

PUBLICACIONES

**28%**

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE