

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Finanzas Empresariales



**Diseño de cuadro de mando integral, como herramienta de planificación
estratégica enfocada al área financiera de una institución de educación
superior, en el área metropolitana de Guatemala**

(Tesis de Maestría)

Luis Estuardo Martínez Guerrero

Guatemala, enero de 2018

**Diseño de cuadro de mando integral, como herramienta de planificación
estratégica enfocada al área financiera de una institución de educación
superior, en el área metropolitana de Guatemala**

(Tesis de Maestría)

Luis Estuardo Martínez Guerrero

M. Sc. Beatríz Aldana (**Tutora**)

M. Sc. Noelia Figueroa Duarte (**Revisora**)

Guatemala, enero de 2018

Autoridades de Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades Facultad de Ciencias Económicas

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Decano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo García

Coordinadora

Guatemala, 7 de octubre de 2017

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Presente

Por este medio doy fe que soy autor de la tesis titulada **“Diseño de cuadro de mando integral, como herramienta de planificación estratégica enfocada al área financiera de una institución de educación superior, en el área metropolitana de Guatemala”** y confirmo que respeté los derechos de autor de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

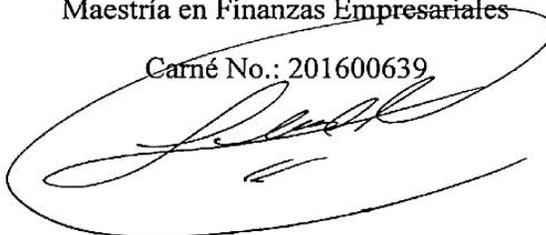
Acepto la responsabilidad como autor del contenido de la presente tesis de licenciatura y para efectos legales soy el único responsable del contenido del presente trabajo.

Atentamente,

Ing. Luis Estuardo Martínez Guerrero

Maestría en Finanzas Empresariales

Carné No.: 201600639



REF.:C.C.E.E. M.F.CT.15002-PS.006.2018

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 02 DE ENERO DE 2018
ORDEN DE IMPRESIÓN**

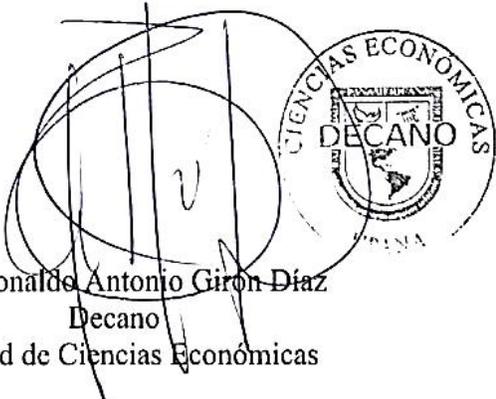
Tutor: M.Sc. Berta Beatriz Aldana Archila
Revisor: M.Sc. Noelia Figueroa Duarte
Carrera: Maestría en Finanzas Empresariales

Tesis titulada: "Diseño de cuadro de mando integral, como herramienta de planificación estratégica enfocada al área financiera de una institución de educación superior, en el área metropolitana de Guatemala"

Presentada por: Luis Estuardo Martínez Guerrero

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Magister.



M.A. Ronaldo Antonio Giron Díaz
Decano
Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 15 de septiembre de 2017.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

En relación a la Asesoría del tema: **“Diseño de cuadro de mando integral, como herramienta de planificación estratégica enfocada al área financiera de una institución de educación superior, en el área metropolitana de Guatemala”**, elaborado por el estudiante de Maestría en Finanzas Empresariales, LUIS ESTUARDO MARTÍNEZ GUERRERO, con carné 201600639, he procedido a la asesoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma está lista para continuar el trámite correspondiente ante las instancias de la Universidad, por lo tanto doy el *Dictamen* de Aprobado al tema desarrollado, con la nota de noventa y cinco (95) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, aprovecho para suscribirme de ustedes.

Atentamente,



M.Sc., Berta Beatriz Aldana Archila
Colegiado No. 13,234
Asesora

c.c.: archivo

M. Sc. Noelia Figueroa Duarte
Licenciada en Administración de Empresas
Maestría en Administración de las Ciencias de Recursos Humanos
nofigdua@gmail.com
Tel. 5019-3400

Guatemala, 05 octubre 2017.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

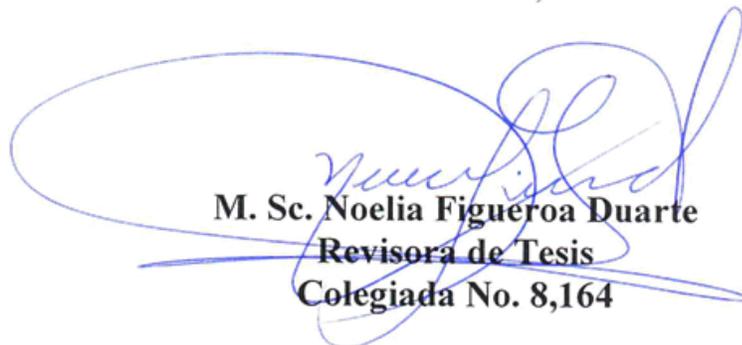
Estimados Señores:

Por este medio me permito informar con relación al trabajo de tesis titulado: **Diseño de cuadro de mando integral, como herramienta de planificación estratégica enfocada al área financiera de una institución de educación superior, en el área metropolitana de Guatemala**, realizado por el **Licenciado Luis Estuardo Martínez Guerrero**, carné **201600639**, estudiante de Maestría en Finanzas Empresariales, de la Facultad de Ciencias Económicas, sobre el cual he practicado la revisión correspondiente, haciendo constar que cumple con los requisitos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo descrito anteriormente, expido el dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,



M. Sc. Noelia Figueroa Duarte
Revisora de Tesis
Colegiada No. 8,164

Dedicatoria

A Dios

Por ser el centro de mi vida.

A mi Familia

Por ser el mejor ejemplo y por darme apoyo incondicional en cada etapa de mi vida.

A Mónica

Por darme la fuerza cada día, ser la mejor compañera de vida y hacerme querer ser mejor persona.

A mis abuelitos

Por alentarme en buscar superarme cada día de mi vida.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1: Marco Contextual	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Planteamiento del problema	5
1.3. Justificación del problema	6
1.4. Pregunta de Investigación	7
1.5. Objetivos de investigación	8
1.5.1. Objetivo General	8
1.5.2. Objetivos Específicos	8
1.6. Alcances y límites de la investigación	8
Capítulo 2: Marco Teórico	10
Capítulo 3: Marco Metodológico	23
3.1. Tipo de investigación	23
3.2. Sujetos de investigación	23
3.3. Instrumentos de recopilación de datos	23
3.4. Muestreo	24
Capítulo 4: Resultados de la investigación	25
4.1. Presentación de resultados	25
Capítulo 5: Discusión y análisis de resultados	35
5.1. Discusión de resultados	35
5.2. Recomendaciones	39
Conclusiones	41
Referencias	42
Anexos	44

Lista de tablas

Tabla 1: Matriz de resumen de entrevistas realizadas a equipo operativo de área financiera.	25
Tabla 2: Matriz de resumen de entrevistas realizadas a equipo gerencial de área financiera.	30

Lista de Figuras

Figura 1: Representación de la estructura interna de Rectoría.	3
Figura 2: Representación de la estructura interna de Vicerrectoría Administrativa.	3
Figura 3: Representación de la estructura interna de Vicerrectoría Académica.	4
Figura 4: Representación de la estructura de Facultades (incluido Cursos Medulares).	4
Figura 5: Representación de la estructura interna de Secretaría General.	4
Figura 6: Representación del proceso de planificación estratégica	12
Figura 7: Representación del modelo de pensamiento estratégico.	13
Figura 8: Representación del incremento en el valor de lo intangible en las organizaciones	14
Figura 9: Ejemplo gráfico de un Cuadro de mando integral	15
Figura 10: Proceso para la construcción de un cuadro de mando integral	17

Resumen

En la institución objeto de estudio, así como en muchas otras empresas de Guatemala, la administración de los recursos se llevaba de manera empírica. Se trazaban objetivos, pero no se tenían los medios adecuados para medir su cumplimiento. Era una situación común en el país que, si bien ha funcionado y de esta forma muchas empresas sí logran sobrevivir durante el tiempo, no es el mecanismo adecuado para la gestión de negocios, por lo que pudiera mejorarse implementado herramientas que permitan alcanzar la efectividad sobre los recursos de los cuales se dispone.

Es por ello que el objetivo principal de esta investigación fue el de dar recomendaciones para diseñar un cuadro de mando integral, como herramienta de planificación estratégica enfocada al área financiera de la institución. Con este instrumento es posible darle seguimiento al cumplimiento de los objetivos financieros de la misma, y permite también ser la base para la toma de decisiones, partiendo del entendido que la meta principal es el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Este cuadro de mando integral, fue diseñado luego de analizar los objetivos previamente mencionados. Luego de este análisis, realizado a través de varias entrevistas, se tuvo suficiente información para plantear las recomendaciones para el diseño. La finalidad de este diseño fue orientar todas las partes del cuadro de mando, hacia los objetivos estratégicos analizados. Lo que se pretendió en este punto fue el lograr la relación de lo que se planteó la institución, con lo que el cuadro mediría. Con esto se logró que se mostrara la información más importante, en cuanto a lo que los objetivos financieros se refieren.

Así también se realizaron recomendaciones para la administración de la herramienta, partiendo del punto que se contaba con una herramienta adecuada para ello, pero que no se había aprovechado al máximo.

De esta manera, se logró analizar a la institución, y realizar las recomendaciones para que la implementación de esta herramienta funcione de la mejor manera posible.

Introducción

Actualmente, aunque ya se cuenta con la tecnología para la administración y el control de los negocios, existen muchas empresas que siguen llevando sus negocios de forma empírica. A la larga, el nivel de competencia sube, y conforme la innovación se va dejando atrás, la competencia arrasa el mercado, dejando únicamente a los más fuertes. Para poder lograr esta innovación y el control del negocio, primero hay que tener claro qué es lo que se pretende alcanzar. Es necesario tener una misión, una visión y los objetivos claros de la empresa, para luego poder alinear todas las actividades hacia un objetivo común. La forma para lograr lo anteriormente mencionado, es denominada planificación estratégica. A través de ella se establecen las metas a corto, mediano y largo plazo, logrando tener una visión completa y a futuro de lo que será la empresa.

Es importante saber qué se quiere con la empresa, pero de nada sirve tener todos los objetivos bien planteados si no se van a cumplir. Es por eso que parte de la planificación estratégica es también la gestión de los objetivos, es decir el medir qué tanto se cumple, o no, un objetivo. Para lograr lo anteriormente mencionado, se puede utilizar lo que se conoce como el cuadro de mando integral. Este es una herramienta que permite gestionar el cumplimiento de los objetivos en todos los ámbitos de la empresa. Utiliza indicadores que permiten tener un mejor control de las metas, logrando así llevar un record en donde se pueda rápidamente identificar qué áreas necesitan refuerzo, y así conjuntamente ir logrando los objetivos planteados en la planificación estratégica, y llevando a la empresa por el camino correcto, hacia el objetivo correcto.

Partiendo de lo anterior, se realizó un estudio a la institución, analizando, en el capítulo 1, su pasado y estructura actual, para conocer la forma en que los departamentos se relacionan entre sí. Como resultado de ello, se establecieron los objetivos que tendría la investigación, así como los alcances y límites de la misma. Para apoyar a la investigación, en el capítulo 2 se mostró la historia de cómo se ha ido evolucionando en cuanto a los sistemas de control, así como también se presentó una serie de definiciones y conceptos, los cuales son basados en bibliografía de diversos autores, que permiten tener una visión amplia del tema y lo enmarcan para su desarrollo.

Para llevar a cabo la investigación, en el capítulo 3 se describió cómo se realizó la misma, describiendo en primera instancia el tipo, luego los individuos del área financiera que serían los

sujetos de la investigación, para después hacer referencia de los instrumentos de investigación a utilizados, para recopilar los datos. El resultado de lo anterior, se mostró en el capítulo 4, en donde se presentó un resumen de lo obtenido, para luego en el capítulo 5 discutirlo. En esta parte, se contrastó lo establecido en el marco teórico, con lo encontrado, logrando llegar a las primeras conclusiones.

En la parte final del trabajo, se explica también las consideraciones que se deben de tener para la creación del cuadro de mando integral, para luego realizar las respectivas recomendaciones y tener una mayor probabilidad de éxito en su implementación.

Capítulo 1

Marco Contextual

1.1. Antecedentes

Desde hace varios años, la forma de manejar los negocios ha ido cambiando. La nueva era informativa y la rapidez en que se desarrollan nuevos inventos, ha ido marcando el paso en el desarrollo de nuevos negocios y la innovación de los mismos. Durante mucho tiempo se fueron desarrollando nuevas formas de administrar los negocios, nuevas técnicas y procedimientos para hacerlos más eficientes, pero algo hacía falta.

No fue hasta los años 90s que los profesores Kaplan y Norton desarrollaron un nuevo sistema de gestión y control de resultados, dicho sistema es nombrado “Balanced Scorecard” o cuadro de mando integral.

Ninguna empresa puede ser evaluada al 100%, basándose únicamente en resultados financieros. Con esta idea, los maestros decidieron integrar otras áreas de empresas a controles para evaluar sus resultados. Con esta nueva ideología, las empresas han logrado hacer más amplia su visión de control de resultados, tanto de áreas financieras como de áreas que no lo son y creando una relación entre ellas. Dentro de los principales pilares de esta herramienta se encuentran: La perspectiva financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la del aprendizaje y conocimiento. De la manera anterior, un gerente o jefe de área puede de mejor manera medir el rendimiento del área a su cargo.

Los estudios realizados por Kaplan y Norton, responden a una necesidad esencial de cualquier negocio: medir su desempeño y cumplir sus objetivos estratégicos. El plantear una estrategia de negocio es algo clave para que este sea exitoso. Pero el problema y las dificultades no recaen en esta tarea. Plantear un sueño es muy fácil, lo complicado es marcar un camino a seguir para cumplirlo, y medir los resultados constantemente para verificar el rumbo, y rectificarlo de ser necesario. Y de esto es que trata el Balanced Scorecard, de medir el desempeño general del negocio, lo financiero y el resto de áreas que son importantes para el desarrollo empresarial, para verificar que se estén cumpliendo los objetivos que nos lleven en el camino correcto, en el camino del éxito.

La institución de educación superior objeto de estudio, fue inaugurada alrededor del año 1999. Durante su trayectoria, ha logrado ir creciendo tanto internamente, hablando de facultades y carreras, como también en la cantidad de estudiantes que son parte de ella. En la actualidad cuenta con 8 facultades, las cuales a su vez poseen escuelas dentro de ellas. Sumado a las facultades, poseen también una universidad virtual, un centro de asistencia social y una escuela de negocios. La universidad virtual es la encargada de trabajar con las facultades para virtualizar las carreras que se crean convenientes, para ofrecer este producto a los estudiantes que lo soliciten. El centro de asistencia social, permite brindar servicios de bajo costo a la población, y a su vez es una herramienta para que los estudiantes puedan realizar prácticas supervisadas por ejemplo. Por último la escuela de negocios, es una extensión de la institución, que permite desarrollar productos más especializados, siempre con el aval de la institución principal.

En total se tienen más de 150 carreras, entre técnicos, diplomados, licenciaturas, maestrías y doctorados; cifra que crece año con año, gracias a la innovación y la pertinencia que poseen. Internamente, cuenta con 20 departamentos administrativos los cuales le dan soporte a todas las facultades, y a las más de 100 sedes que manejan dentro de todo el país.

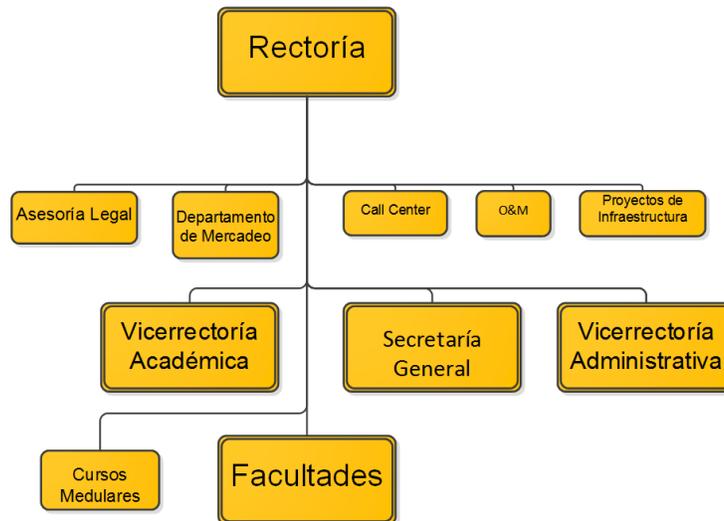
La institución fue autorizada por el Consejo de la Enseñanza Privada Superior CEPS, el 2 de octubre de 1998, según el Registro Civil de la Ciudad de Guatemala, bajo la partida No. 383. Registrada con la personaría jurídica No. 49.

Gracias a la excelente administración de sus autoridades, la institución se mantiene en un crecimiento constante, captando y graduando cada año más estudiantes. Encontrándose actualmente con alrededor de 20,000 estudiantes inscritos, tomando únicamente los inscritos directamente en las facultades.

La institución está basada en cinco pilares principales, estos son: La Rectoría, Vicerrektorías, Facultades, Secretaría General y el área transversal de la Universidad de Cursos Medulares.

Según su estructura interna, cada pilar tiene un conjunto de departamentos a su cargo, cada uno de ellos con un respectivo director. A continuación, se presentan las diferentes estructuras internas de los pilares mencionados.

Figura 1
Representación de la estructura interna de Rectoría.



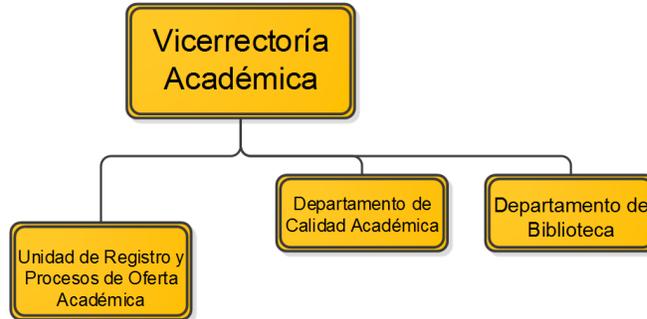
Fuente: elaboración propia

Figura 2
Representación de la estructura interna de Vicerrectoría Administrativa.



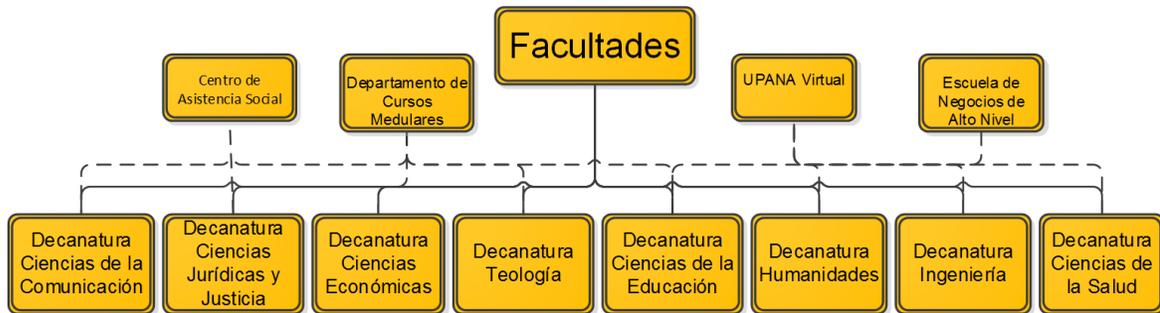
Fuente: elaboración propia

Figura 3
Representación de la estructura interna de Vicerrectoría Académica.



Fuente: elaboración propia

Figura 4
Representación de la estructura de Facultades (incluido Cursos Medulares).



Fuente: elaboración propia

Figura 5
Representación de la estructura interna de Secretaría General.



Fuente: elaboración propia

Es importante tomar en cuenta esta estructura, ya que de la misma depende la forma en la que se plantea el cuadro de mando integral.

Una característica muy importante de la institución es el deseo de superación constante y la innovación. Año con año buscan siempre una mejor forma de administrar sus recursos y brindar un buen servicio a sus estudiantes. Es por ello que la presente investigación será un valor agregado que podrían utilizar y replicar para las demás áreas de la misma.

1.2. Planteamiento del problema

La institución objeto de estudio ha logrado innovar y mantenerse dentro de las principales opciones de estudio superior del país, gracias a la excelente administración de sus autoridades. Muchas veces, este éxito constante hace que las empresas piensen que van en buen camino, y que de esa forma podrán mantenerse siempre en la delantera. Si bien es cierto que hasta el momento ha dado resultados, la competencia ha ido creciendo en el mercado, y es de esa manera que la institución necesita ahora ser más efectivo con sus recursos.

Actualmente se cuenta con un plan estratégico creado en el año 2014, y que se ha ido actualizando. Esto es algo positivo, ya que por obvias razones una institución cada año cambia y necesita fijarse nuevos objetivos o modificar un poco aquellos que han quedado desactualizados. Pero otro lado, muy poco sirve tener metas claras, si no se puede medir su nivel de cumplimiento. Cada vez que se adaptan los mismos y los encargados de las diferentes áreas dan su retroalimentación respecto a los logros, pero dicho ejercicio lo realizan basándose en su experiencia y utilizando también su criterio. El problema de hacerlo de esta manera es que, así como puede haber aciertos, puede haber desaciertos, y esto conduciría a la toma de una mala decisión. La evaluación del cumplimiento de objetivos estratégicos debe ser algo exacto e imparcial. No basarse únicamente en experiencia ni mucho menos quedar a juicio de una o varias personas. Es en este punto en donde se busca una herramienta que pueda brindar datos exactos, y ayude a tomar las mejores decisiones en la institución.

En cuanto a esto podrían surgir varios temas de investigación, como, por ejemplo:

- Implementación de Balanced Scorecard en una empresa
- El control del rendimiento del recurso humano
- Impactos del no control de resultados
- Partes que debe de tener un Balanced Scorecard
- Optimización de recursos con el Balanced Scorecard
- Control interno por departamento
- Cumplimiento del plan operativo a través del Balanced Scorecard
- Implementación de indicadores en una empresa

Los temas anteriores, basándose en la necesidad que existe actualmente de lograr innovación, de tener una visión correcta de la empresa y de saber cómo medir los logros para enfocarse en las actividades que necesitan mayor atención, y lograr un buen rendimiento en general, alineando a toda la institución hacia un objetivo en común.

La idea principal de la investigación, se centra en investigar acerca de las metas que se tiene en la institución, analizar el plan estratégico de la misma y proponer un Balanced Scorecard que ayude obtener un resultado positivo en el cumplimiento del plan estratégico.

1.3. Justificación del problema

Actualmente para que una empresa tenga éxito y sobresalga sobre la competencia, es necesario ir más allá de solo brindar un servicio o un producto. La competitividad de hoy en día, obliga a las empresas a buscar no solo el buen servicio o producto mencionado, sino que todas las áreas de la misma se encuentren trabajando de forma óptima, y aprovechando cada recurso con el que cuenta. A principios de los años 90, dos profesores (Robert S. Kaplan y David P. Norton) se dieron cuenta de esto y decidieron hacer algo al respecto. Elaboraron una forma de control, que permite mantener alineada a toda una organización para alcanzar una meta en común. Esta forma de control fue denominada Balanced Scorecard.

Actualmente son muchas las empresas que conocen este tema y lo aplican, así mismo son muchas otras las que lo desconocen y aún no saben el beneficio que esto conlleva. Es importante compartir este conocimiento con el mercado empresarial, para que tanto los productores, como los consumidores nos veamos beneficiados. Lo anterior ya que, siendo el productor, se logra un gran ahorro de recursos, y una alineación del personal que permitirá la optimización en tiempo y dinero. Del lado del consumidor, también se percibe este beneficio, ya que cuenta con un mejor servicio y producto, también existe mayor competencia y oferta de mercado, haciendo que los precios bajen.

La implementación de estos controles ayuda de igual manera al personal interno, ya que le indica en qué áreas debe mejorar, y de esta forma se pueden obtener mejores resultados en la jornada de trabajo.

Si una empresa quiere tener éxito en su mercado es importante que esta realice su plan estratégico, es decir que fije sus metas, y el cómo las cumplirá. Pero una cosa es crear el plan estratégico, y otra es el cumplir con las metas que hay dentro de él. Es en ese punto que [en](#) el Balanced Scorecard juega su papel dentro de la empresa, monitoreando y detectando áreas de mejora, para cumplir con los objetivos.

1.4. Pregunta de Investigación

Dentro del planteamiento del problema se pudo identificar principalmente el control que se debe de tener, para gestionar un plan estratégico y lograr los objetivos planteados. Partiendo de lo anterior se hace la pregunta de investigación: ¿Cómo diseñar un cuadro de mando integral para gestionar la planificación estratégica del área financiera, de una institución de educación superior en el área metropolitana de Guatemala?; con el que se pretende integrar los objetivos estratégicos de la misma.

1.5. Objetivos de investigación

1.5.1. Objetivo General

Diseñar un cuadro de mando integral, como herramienta de planificación estratégica enfocado al área financiera de una institución de educación superior, en el área metropolitana de Guatemala.

1.5.2. Objetivos Específicos

1. Analizar los objetivos estratégicos que se desean alcanzar en el área financiera de la institución de educación superior.
2. Orientar todas las partes del cuadro de mando integral hacia los objetivos estratégicos del área financiera planteados por la institución.

1.6. Alcances y límites de la investigación

Ya que el tema de estudiado es bastante amplio, y abarca muchas áreas, es necesario realizar una delimitación del tema de investigación. El objetivo principal que se quiere alcanzar dentro del este contexto, es el diseñar un cuadro de mando integral, que se adecúe a las necesidades del área financiera de la institución. Muchas personas no implementan esta herramienta, no porque no sepan cómo hacerlo, o porque crean que no es buena, sino por el simple hecho de que no la conocen.

Al realizar esta investigación, se quiere lograr un análisis de la institución, de su misión, visión y objetivos, pudiendo de esta forma conocerla y diseñar un cuadro de mando integral que vaya acorde a las necesidades investigadas.

Como se explica en los párrafos anteriores, lo que se quiere lograr es un diseño concreto, para una institución educativa en específico, que vaya enfocada hacia el pilar de finanzas.

Por el motivo anterior, el tema de la investigación será delimitado únicamente en primera instancia, a una institución educativa específica de la ciudad de Guatemala y en segundo lugar se restringe a analizar y diseñar la herramienta para el área financiera. Se proponen estos límites principalmente por el presupuesto para realizar la investigación, y por los demás recursos necesarios, siendo el principal de estos el tiempo.

La limitante principal para esta investigación podría ser el acceso las finanzas de la institución, ya que la misma contiene datos muy delicados, y es posible que el acceso a los mismos sea restringido. En cuanto a esto, se podría trabajar con la información pública de la misma, en caso no se logrará acceso a lo que se necesita. Para al resto de la investigación, realmente las barreras son pocas ya que la mayoría de lo que se utilizará será creación propia, utilizando los antecedentes públicos. Así mismo, las entrevistas que se tiene contempladas con el personal interno ya fueron aprobadas.

Capítulo 2

Marco Teórico

La Competencia en la Era de la Información

Durante la era industrial, se empezaron a desarrollar nuevas formas de producción. Se estaba logrando más eficiencia, pasando de hacer el trabajo manual, a la utilización de maquinaria. Todo esto fue un gran paso para el desarrollo humano y un ascenso en la calidad de vida en general.

La implementación de nuevas formas de trabajo y producción, trajo consigo teorías para la producción y estructuras organizacionales diferentes. En principio estas conjeturas se enfocaron en la rápida producción, implementando prácticas como la producción en línea, planteada por Henry Ford.

Como menciona David Nye, en su libro “America’s assembly line”, la línea de ensamblaje de Ford, fue un punto de quiebre, que revolucionó la producción y el consumo, y podría ser considerada como la innovación que cambió al mundo. Sin embargo, este no se quedó únicamente en la producción en línea. Fruto de esta nacieron nuevas estrategias, las cuales a su vez podrían ser tomadas también como innovaciones que cambiaron al mundo. Con estos nuevos avances, las empresas eran capaces de producir mucho más de lo que jamás hubieran imaginado. Habiendo cubierto este problema era el momento de enfocarse en otro de los temas primordiales, el dinero invertido y sus retornos.

En principios el tema se enfocó en gastar la menor cantidad de dinero y lograr obtener la mayor cantidad de ingresos, algo lógico, pero que no muchos podían controlar de la mejor manera. Como menciona Juan Lozano, en su libro “Cómo y dónde optimizar los costes logísticos”, las personas buscaban reducir los costos, o aumentar ingresos, como si fueran cosas separadas o independientes, cuando realmente no es así. El secreto para lograrlo, es tomarlos como uno solo y buscar hacer el máximo beneficio, jugando con las variables dependientes mencionadas; Algo positivo, pero muy difícil de manejar si no se cuenta con las herramientas necesarias.

En este punto surgen nuevas teorías de producción, ideologías, métodos de trabajo, entre otros, que proponían soluciones para la gestión de la optimización.

Al igual que en las teorías de producción, hubo muchos financieros que crearon términos nuevos, formas de medir las ganancias, inversiones y un sinnúmero de indicadores financieros. Sin duda que esto logró un gran avance, en el sentido que se seguía produciendo más, pero ahora utilizando la menor cantidad de recursos posibles. Como menciona S. Raju, en su texto “Optimization methods for engineers” surgió una nueva rama de la ciencia, a la cual se le denominó Investigación de Operaciones. Verdaderamente un gran avance para la optimización de los negocios, pero esta rama realmente era útil únicamente para las optimizaciones lineales. El problema con ello, es que no todos los problemas son lineales, o involucran únicamente una variable, sino en muchas ocasiones involucran más de una. Por lo anterior, se empezaron a crear nuevos modelos matemáticos y se impulsó el estudio de nuevas técnicas de optimización.

A estas teorías y formas de trabajo se sumaron formas para manejar inventarios, logísticas de distribución, lean manufacturing o manufactura esbelta, entre otros.

Con todas estas nuevas herramientas, se sabía que se estaba mejorando en la forma de trabajar, pero ¿qué tanto se estaba mejorando?

Para responder a la pregunta de ¿qué tanto de está mejorando? Fue necesario tener niveles de medición y de comparación. Y es allí en dónde surge una parte fundamental para cualquier empresa, que es la implementación de planes estratégicos empresariales. Estos son una guía para lograr el éxito de la empresa (figura 5). Una meta común que debía ser lograda para alcanzar las metas. Pero para esto se necesita primero también tener un pensamiento estratégico. Se explica muy bien en el texto “El plan estratégico en la práctica”, de José María Sáinz, en el cual se exponen cuatro preguntas básicas para definir una dirección en la empresa, y lograr los objetivos propuestos:

1. ¿Dónde estaba ayer? Esta pregunta hace referencia a la historia de la empresa. Es necesario conocer cómo se ha estado en el pasado, para poder realizar una proyección hacia el futuro.

2. ¿Dónde estoy hoy? Pregunta muy importante para este texto, ya que hace referencia a la medición diaria de metas y alcance de objetivo dentro de una empresa. Es una fotografía en tiempo real, la que nos permite realizar, o no, ajustes para alcanzar las metas establecidas.

3. ¿Dónde quiero estar mañana? En este punto se hace referencias a las proyecciones. Se deben responder también las respuestas de: ¿Qué metas quiero cumplir? ¿Cuál es la razón de ser de la empresa? ¿Cuál es nuestra visión y misión? Y respondiendo dichas preguntas se elabora una “ruta” que se va a buscar para alcanzar esas metas futuras.

4. ¿Qué haré para conseguirlo? Muy importante para plan, poner las iniciativas y acciones que llevarán al logro de lo planteado. Esta pregunta va muy de la mano con la pregunta número 2, ya que las acciones que se fijen para conseguir las metas, pasarán a ser los objetivos diarios, los cuales deben ser medidos para cuantificar que tan cerca de la proyección se está.

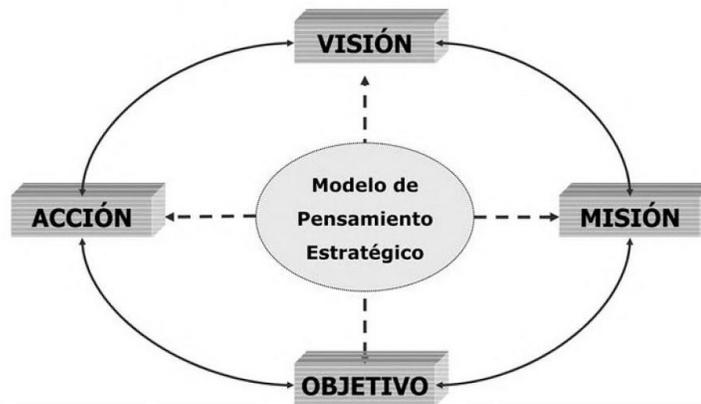
Figura 6
Representación del proceso de planificación estratégica



Fuente: El cuadro de mando integral, 2011

En resumen, la planificación estratégica, se vuelve una herramienta muy importante, que permite ir al pasado, analizar el presente y ver hacia el futuro, para tomar las mejores decisiones (figura 6). El pensamiento estratégico cambió la forma de pensar de los empresarios, y ayudó a llevar el control de los recursos a otro nivel.

Figura 7
Representación del modelo de pensamiento estratégico.



Fuente: José María Sáinz de Vicuña Ancín

Durante la era industrial, los sistemas de control financieros fueron desarrollados en compañías como General Motors [...] Para facilitar y monitorear el movimiento de del capital físico y financiero. [...]

El surgimiento de la nueva era de información, en las últimas décadas de siglo veinte, hizo obsoletas muchas de las teorías fundamentales de la era industrial.

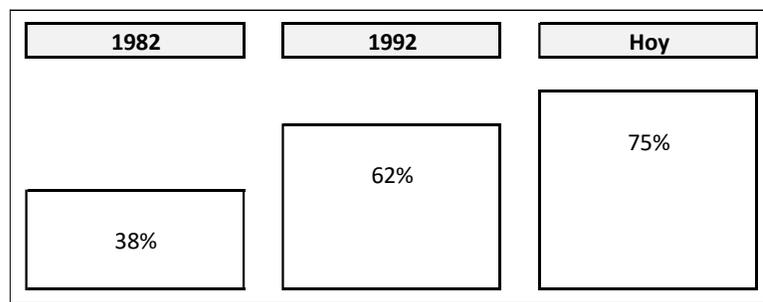
Las compañías ya no podían obtener ventajas competitivas únicamente desarrollando tecnología física y teniendo un excelente control de sus finanzas [...] (Kaplan, Norton 1996 p.2)

Con base a lo mencionado por los profesores Kaplan y Norton, se desarrolla una nueva herramienta, el Cuadro de mando integral o Balanced score card. Esta herramienta lo que supone es una integración de las diferentes áreas de una empresa para medir su rendimiento y logro de objetivos. “La habilidad de una compañía para explotar y medir sus activos invisibles (los no físicos) se convirtió en algo mucho más decisivo que la inversión en activos tangibles” (Kaplan, Norton 1996 p.3)

El nuevo interés por los activos intangibles (figura 7) se convirtió en una realidad para algunos empresarios. Bajo la ideología anterior, desarrollando los activos intangibles, según el texto “Cuadro de mando integral” de Federico Bustos se podría lograr lo siguiente:

- Desarrollar la relación, cliente – empresa, logrando así una serie de clientes leales.
- Introducir productos innovadores para cierto mercado objetivo.
- Crear productos personalizados y de alta calidad, a un costo bajo.
- Mejorar las habilidades de los trabajadores, y su motivación, logrando una mejora continua en sus capacidades, en la calidad de su trabajo y en respuesta.

Figura 8
Representación del incremento en el valor de lo intangible en las organizaciones



Fuente: Balanced scorecard step by step

El cuadro de mando integral, cubre 4 pilares principales: finanzas, procesos, clientes y crecimiento y aprendizaje (Figura 8). Pero tal y como menciona James Creelman, en su texto *Creating a balanced scorecard for a financial organization*, es posible enfocar objetivos e iniciativas estratégicas específicos para cada una de las áreas. En ese sentido, es posible orientar el Cuadro de mando integral, a cada una de las áreas de la empresa. Y es así también que el mismo se puede armar por etapas, tomando un pilar a la vez.

Con esta nueva motivación, y con esta oportunidad de tener una mayor competitividad, muchas empresas se han interesado en esta herramienta y la han implementado para mejorar su negocio.

Figura 9
Ejemplo gráfico de un Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Optimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Garantizar la sostenibilidad del negocio	Incremento de capital	Porcentaje	20%	Anual	20%	15%	10%		Gerente Financiero
Financiera	Mejorar los ingresos de las unidades de negocio	Participación en ventas de distribuidora	Porcentaje	10%	Anual	10%	8%	5%		Gerente Unidad de Negocio
Cliente	Incrementar la satisfacción de los clientes	Satisfacción del cliente (corporativo)	Porcentaje	75%	Anual	75%	70%	65%		Gerente de Marketing
Procesos	Mejorar la calidad de atención	Quejas fundadas	Porcentaje	5%	mensual	5%	8%	10%		Gerente de Marketing
Procesos	Optimizar los procesos productivos internos	Mermas de materia prima	Porcentaje	5%	Por proyecto	5%	8%	10%		Gerente de Operaciones
Procesos	Optimizar los procesos productivos internos	Reducción de gastos administrativos	Porcentaje	5%	Anual	5%	10%	15%		Gerente Financiero
Capacidad de aprendizaje	Facilitar la gestión del capital humano	Satisfacción laboral	Porcentaje	80%	Anual	80%	75%	65%		Gerente General
Capacidad de aprendizaje	Facilitar la gestión del capital humano	Promedio de horas de capacitación por trabajador	Horas	20	Anual	20	15	10		Jefe de Recursos Humanos

Fuente: Eduardo Paredes, 2011.

Construcción del Cuadro de mando integral, o Balanced scorecard

Queda claro que cada empresa es única, y por ello no se puede decir que existe una forma específica para implementar el Cuadro de mando integral.

A pesar de esto, se puede describir una generalidad, de la cual se puede partir para iniciar con su implementación (Figura 9).

El primer paso en cualquier implementación debe de ser la preparación. En esta etapa la empresa debe seleccionar la unidad de la empresa en la que se iniciará con la implementación, esta área funcionará como prueba piloto, y será el modelo para luego implementarlo en las demás áreas. La decisión del área que debe ser involucrada, debe ser tomada por los altos directivos, y por las personas con más conocimiento del giro del negocio y experiencia.

Un aspecto muy importante a considerar cuando se debe tomar esta decisión es que la unidad en la que se trabaje, debe contar con muchas características para tener una implementación que abarque la mayor cantidad de áreas posibles. Algunas de las recomendaciones es que la unidad tenga clientes, distribución (ya sea de producto o información), producción y área financiera que pueda ser cuantificable.

Como segundo paso, se debe tener la primera ronda de entrevistas. En esta ronda se deben entrevistar a los jefes de área. En estas reuniones se debe de determinar cómo cada jefe y área de la empresa aporta, para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa. En este punto es importante también definir las mediciones que se deben de tener, así como propuestas de nuevos indicadores.

Seguido de la primera ronda de reuniones, se realiza un taller ejecutivo para la creación del tablero del Cuadro de mando integral. En este tablero se plantean todos los indicadores que se crean necesarios para medir el desempeño del área. En muchas empresas esta es una etapa muy extensa y difícil, porque partiendo del hecho en el que nunca se había trabajado con indicadores, ¿cómo ahora definirán algo con lo que nunca habían trabajado? En muchos casos es pertinente contratar a alguien externo con experiencia en el tema, esto ayuda para guiar al equipo involucrado en el camino correcto.

Luego de los pasos anteriores, en muchos casos es necesario repetir los pasos segundo y tercero, esto para ir afinando los tableros, y porque en muchas ocasiones no se puede capturar toda la información requerida en una sola entrevista.

Puede existir también el caso en el que la empresa ya tenga sus objetivos establecidos, y en estos casos no sea necesario tener tantas reuniones.

Como último paso en el proceso, luego de tener definidos los tableros a utilizar, queda la implementación del proyecto.

En la fase de implementación, lo que se busca es tener conectadas las bases de datos al tablero para poder ir recabando información automáticamente y formar los tableros. Es necesario tener conectados los tableros a los sistemas ya que es importante que estos puedan ser compartidos y

vistos con facilidad por cualquier trabajador de la organización. De esta manera, con los tableros listos y funcionando, se puede llevar un mejor control del negocio, lo que nos lleva a la fase posterior a la implementación, el control.

Luego de implementar el Cuadro de mando integral con éxito es necesario controlar periódicamente los indicadores para que el efecto sea el esperado. Con lo anterior se hace un énfasis en que la función principal es el control de resultados, el logro de metas y el buen funcionamiento de la organización luchando por caminar sobre el mismo camino, el camino de lograr las metas y cumplir con el plan estratégico.

Figura 10
Proceso para la construcción de un cuadro de mando integral



Fuente: elaboración propia.

El Impacto del Cuadro de mando integral

Muchas empresas funcionan bajo el concepto de unidades de trabajo independientes, es decir poseen sus departamentos internos los cuales le dan un soporte administrativo a la organización, pero estos trabajan de forma independiente. El tema en este punto es que, al trabajar cada departamento en su área específica, se pierde la integridad de la organización.

Empiezan a surgir los clásicos problemas en donde cada uno solo vela por el bien de su área no importándole el resto de la organización.

En el texto “Gestión organizacional”, Darío Rodríguez menciona que para logra la obtención de metas comunes, es importante conseguir la sinergia organizacional. Esto es lograr una unidad de trabajo, haciendo énfasis en que no se trata de sumar esfuerzos individuales, sino más más bien que todos hagan un esfuerzo en común, haciendo analogía a la ideología de Gestalt, la que dice “no es lo mismo el todo, que la suma de sus partes”. Y es allí en donde se aprovecha uno de los principales objetivos de la implementación del Cuadro de mando integral, que es precisamente realizar una unión integral de las metas de la organización, junto con el plan estratégico, y medir a las áreas en un conjunto que permite tener una vista panorámica de la empresa, y ya no únicamente de un área.

Trabajando mediante el monitoreo de metas con un Cuadro de mando integral, se entra en un ciclo en el que la empresa puede ir reajustando su camino para lograr el éxito.

Sumado a que va marcando el camino, también les sirve a los trabajadores para tomar una mentalidad de aprendizaje, de modo que durante el camino pueden saber qué cosas funcionan mejor y de esta forma aplicarlo, dejando por un lado todo aquello que afecta de forma negativa. En resumen, podemos decir que es una ayuda para traducir la estrategia y la misión de la empresa. “Effective measurement, however, must be an integral part of the management process.” (Kaplan, Norton 2006 p.125)

Otro punto importante y que favorece grandemente a la empresa implementando el Cuadro de mando integral, es la habilidad de planeación que se adquiere.

Anteriormente se describió cómo una empresa debe de tener un plan estratégico y lo importante que es el cumplir los objetivos de la empresa para llegar a lograr el plan. La capacidad de cumplimiento del plan estratégico depende del grado de complejidad o simplicidad del mismo, pero también del esfuerzo de la organización en lograrlo. Con la serie de indicadores que se definan en el Cuadro de mando integral, se mantiene un monitoreo constante del rendimiento de la empresa. Con dicho monitoreo, un gerente puede saber con qué recursos cuenta, sabe en dónde debe seguir invirtiendo o en dónde debe dejar de invertir, puede predecir mercados, logra conocer las necesidades del cliente interno, así como del externo, entre otras. Por lo mencionado anteriormente, se dice que es una herramienta de planificación también.

En general podemos decir que el Balance Scorecard podrá no ser la solución a todos los problemas, debe quedar claro, pero sí ayuda en gran manera a llevar el control en una empresa. Es una parte clave para lograr una alineación que cree unidad. Esta unidad es importante porque nos crea un mejor ambiente laboral, nos ayuda a generar más ingresos y más importante aún, crea una mejor imagen de la empresa ante el cliente.

No es suficiente tener clara una estrategia; se deben de medir los activos intangibles: las habilidades de los empleados, información y sistemas técnicos, liderazgo, trabajo en equipo y la cultura de la empresa, y qué tanto esté alineada a la estrategia. Estos activos intangibles nos ayudan a optimizar procesos internos que generan ingresos, los cuales son necesarios para lograr las metas financieras a largo plazo. (Kaplan, Norton 2006 p.279)

Logrando lo anterior, lo que queda es el seguimiento o más conocido en inglés como *feedback*. El *feedback* es una parte clave de la implementación del Cuadro de mando integral, ya que nos ayuda a mantener una cultura de mejora continua.

Con los tableros funcionando, el personal alineado y los jefes monitoreando, se logra la integración de la que tanto se platicó, y si a esto le sumamos una mejora continua, en todos los niveles, se obtiene la receta perfecta para el éxito empresarial.

Bases Teóricas

El cuadro de mando integral, tal y como lo describen sus creadores, en el artículo “El cuadro de mando integral”, publicado en el año 2014, es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos, mediante indicadores. Estos indicadores toman aspectos, en este caso financieros, que ayudan a establecer equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas. Los mismos describen los comportamientos de diversas variables, y permiten establecer una unidad de medida a través de las cuales se podrán tomar decisiones.

En una institución es de mucha importancia tener los objetivos establecidos, y más importante aún el cumplirlos. Como se menciona previamente, el cuadro de mando integral es una excelente herramienta para lograrlo, ya que permite administrar los recursos de la mejor manera dirigiendo

los mismos a las áreas financieras que más lo requieren. Lo anterior, se convierte en un ciclo cambiante, ya que constantemente los indicadores estarán obteniendo la información, haciendo que probablemente los recursos tengan que distribuirse de diferente manera. Siendo lo anterior una de las principales características del cuadro de mando integral, el dinamismo.

El cuadro de mando integral no es una herramienta estática, al contrario, es una herramienta que se adapta a cada momento que esté pasando la institución, lo que permite que los directivos puedan tomar decisiones en cualquier momento, según las circunstancias que por las que se estén pasando.

Según la publicación “Nuevas herramientas de control: El cuadro de mando integral” de la Revista Antiguos Alumnos, algunas personas consideran que el cuadro de mando integral, es una “idea vieja, con nombre nuevo”. Lo anterior, basado en que, desde antes de la invención del mismo, ya existían formas de control, y que las mismas no siempre son tan eficientes como lo mencionan sus creadores en la teoría. Esta idea podría ser cierta si se tuviera suficiente evidencia para determinar en qué casos se implementó correctamente, y no se tuvo el éxito esperado. Pero, como se indica en el artículo, dichas suposiciones no son más que argumentos sin fundamento. Siendo el cuadro de mando integral una herramienta tan adaptable, la única forma en que esta no sea funcional, es si el diseño y enfoque que se le dé no es el adecuado.

Cando se dice adecuado, se hace referencia a que el cuadro de mando integral debe de ayudar a cumplir ciertos objetivos, pero si el enfoque que se le da no busca el cumplimiento de los mismos, la información que se obtenga no será de utilidad para el usuario.

Otro caso típico, y muy probablemente una causa por la que algunos piensan que es “una idea vieja, con nombre nuevo”, es que de forma incorrecta comparan al cuadro de mando integral con simples tableros de control. Haciendo referencia a lo anterior, un tablero de control mide alguna variable en específico, o diferentes variables de forma independiente. Permiten dar un control de variables, pero estas de forma independiente, siendo contrario el caso del cuadro de mando integral, que como su nombre lo indica, integran todas estas variables y sus mediciones.

De esta forma, y tal como se afirma párrafos anteriores, “El todo es más que la suma de las partes”. Adentrándose en la afirmación anterior, no es lo mismo medir diferentes variables de forma independiente, que medir las mismas variables de forma integrada. Se obtienen mediciones diferentes y los indicadores definitivamente harán referencia a resultados distintos. De ahí se parte para decir que la toma de decisiones no es la misma en ambos casos. Y es esto precisamente lo que busca el cuadro de mando integral, la sinergia de la institución, y en este caso específico, del área financiera, buscando que en conjunto se logren los objetivos de la mejor forma, equilibrándolos entre sí para el beneficio común, y no únicamente de algunas variables.

Parte de la importancia también del cuadro de mando integral, es el control que se debe de llevar sobre los presupuestos. Según el artículo “Importancia del control presupuestario en el contexto de la implementación estratégica”, publicado por el Instituto de Economía de la Universität Stuttgart, podemos hacer referencia a 8 funciones principales, que el cuadro de mando integral ayuda a cumplir. Primero, la función de reparto. Como se ha discutido previamente, el cuadro de mando integral es clave en el momento de la distribución de recursos, es decir, por medio de diferentes indicadores, nos ayuda a tomar decisiones acerca de en dónde debemos invertir más recursos, si se desea alcanzar un objetivo en específico. Luego está también la función de pronóstico.

Como es de conocer, el presupuesto es un pronóstico que se hace para administrar recursos en el futuro. Con el cuadro de mando integral, se logra que los pronósticos se cumplan de la forma más exacta posible, haciendo así que funcione como una brújula para guiar en el camino. Se tiene también la función de comunicación. Como bien se entiende, esta función consiste en dar a conocer las proyecciones que se tienen.

Con el cuadro de mando integral, es muy fácil esta comunicación ya que parte de la implementación consiste en la familiarización del personal con la herramienta. En este punto deberán conocer a detalle los indicadores, así como su procedencia y objetivo de medición.

Otra función muy importante es el control; parte fundamental de una empresa para la asignación de recursos y su ejecución. Cuando de control se trata, un buen diseño de indicadores y seguimiento, garantizan que la herramienta funcionará de forma óptima. Seguido de esta función, tenemos la descentralización.

Muchas decisiones se toman desde las gerencias, contemplando a la institución en general, pero existen muchas otras que deben de tomarse específicamente en cada área de la misma. En este punto, el cuadro de mando integral logra que la información no sea utilizada únicamente por cierto grupo de personas, sino más bien que la misma sea accesible para consultas del resto de líderes del equipo, lo que permitirá que todas las decisiones que se tomen tenga un fundamento para ser las correctas.

La función de obligatoriedad es otra muy importante. En ella se contemplan los límites bajo los cuales se puede disponer de algún tipo de recurso. En el cuadro de mando integral, esta parte es muy importante ya que, de la mano de los indicadores, deben de ir los límites de los mismos. Con lo anterior, se hace referencia a que, si alguna variable ha llegado al límite permitido, se deberán de tomar acciones para detener su incremento, o bien modificar la forma en la que esta obtendrá los recursos. Cuando hablamos de esta distribución de recursos, se llega precisamente a la siguiente función principal, que es la orientación. Como se menciona anteriormente, con esta orientación lo que se pretende es poner recursos en dónde más sean necesarios, para mantener un equilibrio que permita el cumplimiento de metas.

Siendo el cuadro de mando integral algo tan dinámico, es lógico pensar que cada día es diferente, y es así como se genera la expectativa de superación de todos los colaboradores. Con esto se refleja su siguiente función que es la de motivación. Cuando se puede ver que las metas están muy cerca, o que los objetivos se van cumpliendo, se genera un sentimiento de satisfacción, que permite continuar con buena actitud. Así también, cuando se ve que falta trabajo para llegar a una meta, se genera el sentimiento de deseo de superación. Teniendo a la vista los objetivos, es más fácil motivar al personal que cuando se trabaja sin rumbo definido.

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1. Tipo de investigación

Para la institución investigada, es un tema del que se tiene poco conocimiento, por lo que la investigación servirá para dar una visión general de la herramienta, y una propuesta para el área financiera. Por lo anterior, la presente investigación puede servir también como un precedente para implementar el cuadro de mando integral para el resto de la institución, e integrarla a toda en una herramienta que ayudará a gestionar y optimizar los recursos. Es por ello, que según el grado de profundidad que se pretende, y por los instrumentos a utilizar, el tipo de investigación es concluyente.

3.2. Sujetos de investigación

Como se menciona en los objetivos de la presente investigación, el sujeto de la misma es una institución de educación superior del área metropolitana de Guatemala. Dentro de la institución, se trabajará específicamente en el área financiera. El cuadro de mando integral será enfocado a apoyar a la parte financiera de la institución, así como a ayudar a cumplir los objetivos de dicha área. Para ello será necesario también tener un acercamiento con el personal operativo del área. El objetivo de ello, es conocer la forma de operar del área, para luego saber en dónde se pueden tener los mejores puntos de control. Y así mismo será necesario también tener un acercamiento con las gerencias del área. De ellos se deberá obtener la información estratégica del área, como por ejemplo, objetivos, indicadores, fuentes de información, reportería actual, funciones, etc.

3.3. Instrumentos de recopilación de datos

Los instrumentos utilizados en la investigación son entrevistas estructuradas abiertas, dirigidas a diferentes personas del área financiera de la institución. Las sesiones de entrevistas serán grabadas, y posteriormente serán presentadas en la investigación como una matriz de resumen. (Entrevistas

adjuntadas en los anexos). Dichos instrumentos serán utilizados con el personal del área financiera de la institución de educación superior.

Este personal está compuesto por 5 personas del área operativa, 3 del departamento de contabilidad y 2 más del departamento de tesorería. Sumados a estos, estarán también los gerentes de las respectivas áreas de contabilidad y tesorería.

3.4.Muestreo

Ya que el sujeto de investigación está concentrado en un grupo de personas relativamente pequeño, y los recursos son los suficientes, se tomará en cuenta a todo universo para la investigación. En este caso el universo es representado por todas las personas del área financiera, de la institución objeto de estudio, las cuales están en su campus central, es decir, se aplicará un censo porque ofrecerá mayor certeza de los resultados.

Capítulo 4

Resultados de la investigación

4.1. Presentación de resultados

Los resultados de la investigación fueron obtenidos a través de diferentes entrevistas con el personal de la institución investigada. Dicha información será presentada a través de una matriz de resumen, en la que se representarán, en síntesis, las respuestas obtenidas.

La primera matriz corresponde a las respuestas obtenidas del personal operativo de las áreas financieras. Y la segunda matriz, corresponde a las entrevistas realizadas al personal gerencial de las mismas áreas.

Tabla 1
Matriz de resumen de entrevistas realizadas a equipo operativo de área financiera.

Operador Contabilidad 1	Operador Contabilidad 2	Operador Contabilidad 3	Operador Tesorería 1	Operador Tesorería 2
¿Qué es planificación estratégica?				
Guía hecha por la institución para determinar las actividades que hay que realizar en un año.	Instrumento utilizado para plantear los objetivos de la institución. Luego se trabaja para cumplir los objetivos.	Cuadros en los que se representan las metas financieras y de estudiantes para el año siguiente.	Herramienta para la planificación de presupuestos.	Guía de ruta en el que se basa el plan operativo anual, ya que uno plantea metas y el otro cómo se cumplirá.

Fuente: elaboración propia

¿Cuáles es la misión, visión y valores de la institución?				
Revisar documento recibido y página principal de la institución	Revisar documento recibido y página principal de la institución	Revisar documento recibido y página principal de la institución	Revisar documento recibido y página principal de la institución	Revisar documento recibido y página principal de la institución

Fuente: elaboración propia

¿Qué alcance tiene el plan estratégico de la universidad?				
5 años	5 años	5 años	5 años	5 años

Fuente: elaboración propia

¿A qué áreas de la institución está enfocado el plan estratégico?				
A todos los departamentos administrativos de la institución.	Área Administrativa: RRHH Tesorería IT Contabilidad Compras Supervisión de Operaciones Auditoría	Infraestructura, Procesos, Mercadeo, CallCenter, Registro, Administración Regional, Calidad Académica, RRHH, Tesorería, IT, contabilidad, auditoría, Compras, Facultades.	finanzas clientes procesos internos apredizaje y crecimiento	Rectoría, Vicerrectoría Administrativa y Académica, Secretaría General y Facultades

Fuente: elaboración propia

¿Qué objetivos estratégicos se tienen en cada área?				
Existe un plan estratégico creado por la institución en 2014, solicitarlo a Vice. Administrativa	No los conoce específicamente, pero ha escuchado de ellos y sabe que existen.	Cada departamento debe plantear sus metas según el plan estratégico	El año pasado (2016) se actualizó el plan y sus objetivos. No los conoce a cabalidad pero conoce la herramienta y su actualización	Los departamentos plantean sus objetivos en base al plan operativo planteado

Fuente: elaboración propia

¿Cuáles son las metas estratégicas que se desean alcanzar?				
Existe un plan estratégico creado por la institución en 2014, solicitarlo a Vice. Administrativa	No los conoce específicamente, pero ha escuchado de ellos y sabe que existen.	Cada departamento debe plantear sus metas según el plan estratégico	El año pasado (2016) se actualizó el plan y sus objetivos. No los conoce a cabalidad pero conoce la herramienta y su actualización	Los departamentos plantean sus objetivos en base al plan operativo planteado

Fuente: elaboración propia

¿En la parte financiera de la institución, cuáles son los objetivos específicos que se desean alcanzar?				
Crecimiento del patrimonio, incremento de rentabilidad y incrementar y diversificar fuentes de financiamiento	Tasa de crecimiento en ingresos, aumento en nivel de rentabilidad y buscar nuevas alianzas	Inversión de recursos, análisis de índices de inversión, departamento de relaciones nacionales e internacionales	Mejor manejo de cuentas por cobrar y pagar. Y el buscar el aumento de las utilidades	Incrementar la rentabilidad de los programas y carreras de facultades

Fuente: elaboración propia

¿Qué metas estratégicas se tiene en el área financiera?				
75% de ingresos sobre inversiones en activos Beneficio neto/ingresos > 40% diversificar a 10 fuentes	75% de crecimiento utilida mayor al 40% 10 nuevas alianzas	75% de ingresos sobre inversiones Creación del departamento de relaciones nacionales e internacionales	Reducir el tiempo de cobro, y la cartera pendiente de pago o con mora. Mantener comunicación constante para gestionar la cuenta por cobrar. Logra más días de crédito con proveedores.	No conoce las metas específicas.

Fuente: elaboración propia

¿Tiene alguna propuesta de indicadores que se deseen incluir dentro del plan estratégico?				
Indicadores de endeudamiento	Razón corriente		Deuda por región, sede y persona	Crecimineto mensual y anual, en ingresos y gastos
Indicadores de rentabilidad	Prueba ácida	Apalancamiento	Tiempos promedio de pago a personal	Costos mensuales y anuales
Indicadores de liquidez	Capital de trabajo	rotación de inventarios de insumos	Tiempos promedio por gestión	Control de activos e inversiones
Indicadores operacionales	Nivel de endeudamiento	Período de pago		Inversiones en proyectos y tiempos de ejecución
	períodos de cobro promedio	Período de cobro		

Fuente: elaboración propia

¿Qué áreas tienen incidencia en el cumplimiento de metas financieras?				
Las que se mencionan	Las que se mencionan	Las que se mencionan	Las que se mencionan	Las que se mencionan
forman parte del plan estratégico:	forman parte del plan estratégico:	forman parte del plan estratégico:	forman parte del plan estratégico:	forman parte del plan estratégico:
Todas las áreas de la institución (ver organigrama)	Área Administrativa: RRHH, Tesorería, IT, Contabilidad, Compras,	Infraestructura, Procesos, Mercadeo, CallCenter, Registro, Administración	Finanzas, Clientes, Procesos internos y aprendizaje y crecimiento	Rectoría, Vicerrectoría Administrativa y Académica, Secretaría

	Supervisión de operaciones y Auditoría	Regional, Calidad Académica, RRHH, Tesorería, IT, contabilidad, auditoría, Compras, Facultades.		General y Facultades
--	--	---	--	----------------------

Fuente: elaboración propia

¿Qué áreas deberían de verse impactadas si se llegasen a alcanzar los objetivos estratégicos del área financiera?				
Toda la institución	Toda la institución	Toda la institución	Toda la institución	Toda la institución

Fuente: elaboración propia

Tabla 2
Matriz de resumen de entrevistas realizadas a equipo gerencial de área financiera.

Gerente Contabilidad	Gerente Tesorería
¿De dónde obtienen la información financiera?	
Reportes del sistema transaccional Reportes de Excel Herramienta de BI	Herramienta de BI Sistema Transaccional Cubos de Excel Estados bancarios

Fuente: elaboración propia

¿Tienen algún sistema de reportería?	
Si, Herramienta de BI MS	Si, Herramienta de BI MS

Fuente: elaboración propia

¿Qué indicadores manejan actualmente?	
<p>Como tal, no se tiene un parámetro fijo con el cuál buscar metas, aunque si se manejan los indicadores financieros comunes: Liquidez, endeudamiento, apalancamiento.</p>	<p>Liquidez, endeudamiento, apalancamiento, período promedio de cobro, período promedio de pago, rotación de insumos de consumo, márgenes, rendimiento sobre activos, rendimiento sobre capital.</p>

Fuente: elaboración propia.

Conocer el personal financiero y sus funciones	
<p>Organigrama compartido 1 contador general central 9 contadores fuera de central 1 auxiliar contable para honorarios 1 auxiliar contable archivo 1 auxiliar de conciliaciones 1 Axiliar de activos fijos</p>	<p>Organigrama compartido 5 auxiliares de tesorería 2 recepcionistas 2 cajeros central 4 cajeros fuera de central</p>

Fuente: elaboración propia

Ampliar conocimientos acerca de objetivos estratégicos	
<p>Se tiene los objetivos de:, incrementar rentabilidad de resultados, incrementar y diversificar fuentes de financiamiento, facilitar actividades para agregar valor a la formación de estudiantes, establecer oferta pertinente, crear sistema de satisfacción, calidad de procesos, impulsar el talento humano, integrar un sistema sinérgico entre las diferentes áreas.</p>	<p>Se tienen las iniciativas financieras: Invertir los recursos financieros y económicos enfocados a crecimiento del patrimonio, incrementar la rentabilidad de los programas académicos, crear departamento de relaciones nacionales e internacionales.</p>

Fuente: elaboración propia

Conversar acerca de las áreas relacionadas directamente con el tema financiero	
<p>Es importante llevar un control de los diferentes centros de costo, ya que esto afectará directamente a finanzas. Parte de los indicadores deberán involucrar a los demás departamentos de la institución.</p>	<p>Los indicadores financieros que se establezcan deberán ir relacionados con los demás departamentos, ya que de ello depende el presupuesto para cada uno.</p>

Fuente: elaboración propia

Conversar de cómo relacionar índices financieros, con las demás áreas de la institución	
Se puede evaluar cada departamento utilizando sus centros de costo y aplicando indicadores financieros	Buscar eficiencia en los demás departamentos para asegurar tiempos de finanzas también. Cada departamento puede ser medido a nivel financiero por su centro de costo.

Fuente: elaboración propia

Crear lluvia de ideas de índices financieros que ayuden a cumplir los objetivos estratégicos
Resumen contable, presupuesto disponible, presupuesto ejecutado, porcentaje de ejecución, flujos de caja, Gastos por código de cuenta y centro de costo, detalle por código de programa, gastos por departamento, Activos fijos, libro mayor, presupuestos operativos, comparación de ingresos al día con el mismo día de la historia.

Fuente: elaboración propia

Enlazar índices con la fuente de información de dónde obtenerlos	
Toda la info puede ser obtenida a través de la herramienta de BI	Se puede utilizar las herramienta de BI, y se deben de tomar en cuenta también algunos reportes que se manejan en excel así como el manejo de las cuentas bancarias.

Fuente: elaboración propia

Las respuestas de las personas entrevistadas, proveen toda la información necesaria para responder a la pregunta de investigación, y para cumplir los objetivos. Sumada a la información recabada en las entrevistas, se obtuvo un documento con la parte del plan estratégico que incluye los objetivos estratégicos de la institución, incluyendo dentro de ellos a los financieros, que son en los cuales se enfocará la presente investigación. Como se puede ver representado en las matrices de resumen, en algunas partes de las entrevistas las respuestas varían según la persona entrevistada, y eso ayudó a que las respuestas fueran complementarias.

Al unir las respuestas, se pudo obtener una respuesta conjunta más completa, que ayudó a que la información fuera más enriquecedora para la investigación. De esa forma, y teniendo toda la información que se planeó obtener, se puede analizar el plan estratégico de dicha institución, y diseñar un cuadro de mando integral que tome en cuenta a sus objetivos estratégicos.

Capítulo 5

Discusión y análisis de resultados

5.1. Discusión de resultados

En primera instancia, los resultados obtenidos reflejan un buen nivel de conocimiento de las personas entrevistadas. Como en la mayoría de las preguntas realizadas, se obtuvo diferentes respuestas de las diferentes personas. Lo positivo de esto fue que no se obtuvo respuestas buenas y malas, sino más bien todas ofrecieron un complemento y ayudaron a obtener una visión más amplia de lo que se buscaba.

En cuanto a la planificación estratégica, fue notorio que el personal si conoce lo que significa. Saben de qué trata la metodología, a grandes rasgos, y conocen su función. Este es un buen primer paso, ya que el personal se encuentra familiarizado con la herramienta. Parte fundamental del proceso de la creación de cuadro de mando integral, como lo menciona Darío Rodríguez, es que el lugar de trabajo sea uno solo, y no la suma de esfuerzos diferentes. Es por ello que es muy importante que todo el personal esté al tanto del plan estratégico de la institución. De esta forma es más fácil trabajar por un objetivo en común, y dejar de preocuparse por objetivos propios.

Como se ve representado en la figura 5, la primera parte de la planificación estratégica, surge buscando un rumbo para la institución. En esta primera parte se analizan la misión, visión y valores. Con ello lo que se busca es saber es cuál es la razón de la existencia de la institución, hasta dónde se quiere llegar y que valores serán puestos en práctica durante ese proceso. Se obtuvo en esta investigación, que la institución si cuenta con lo anteriormente mencionado. Como institución, tienen muy bien establecido su propósito, y de esa misma manera tiene muy bien estructurada la misión, visión y valores.

Es algo positivo que se tenga, y más aún que sean actualizados, ya que los mismos serán la base para crear el resto del plan estratégico, y así para la creación del cuadro de mando integral.

Como información importante, se obtuvo también que el alcance actual del plan estratégico es de 5 años, y que el mismo fue elaborado, pensando en que el mismo abarque a toda la institución y sus departamentos. Nuevamente, se menciona la importancia de la sinergia de la organización. Es clave que todos estén involucrados, ya que de todos dependerá luego el logro de los objetivos. Como se señaló al inicio del capítulo, se obtuvo respuestas variadas, pero finalmente al integrarlas, se percibe fácilmente que todas las áreas de la institución están involucradas.

En cuanto a los objetivos estratégicos se tiene una debilidad, y es que no son conocidos por todos. Las respuestas obtenidas hacen pensar que el personal sabe cuál es su trabajo, que lo debe de realizar con el mejor esfuerzo, pero realmente no conocen la forma en la que se les medirá. Es decir, cumplen sus funciones, pero sin un objetivo claro, y sin saber qué se les estará midiendo. Claro, podrían preguntarlos, o avocarse al plan estratégico para conocerlos, pero la idea en este punto es que esto no sea necesario, ya que deberían conocer al cien por ciento sus objetivos sin necesidad de investigarlos.

El mismo caso se tiene con las metas estratégicas. Se conocen, pero vagamente. Como menciona José Sáinz, en el capítulo 2 de esta investigación, es necesario dar respuesta a las 4 preguntas principales, para fijar una dirección para seguir en la institución. Estas preguntas son: ¿Dónde estaba ayer?, ¿Dónde estoy hoy?, ¿Dónde quiero estar mañana? y ¿Qué haré para conseguirlo? En este punto es de suma importancia que el personal conozca a cabalidad sus objetivos y metas, ya que únicamente de esa forma las preguntas pueden ser respondidas.

Ya que el área al que se enfocó la investigación es la financiera, se obtuvo retroalimentación de diferentes indicadores que pudieran tener una alta importancia, al medirlos, para el cumplimiento de los objetivos. Como se mencionó al inicio de este capítulo, el personal tiene el suficiente conocimiento, para plantear nuevos indicadores. Y según su historia, saben qué indicadores serían más beneficiosos que otros, para cumplir las metas. En este sentido, se obtuvo toda una serie de indicadores que podrían agregar valor al cuadro de mando integral, y que serían de mucha ayuda para el cumplimiento de los objetivos del mismo.

En la última parte de las entrevistas con el personal operativo, del área financiera de la institución, se quiso medir el nivel de “unidad” que existía dentro de la misma.

Con esto lo que se busca medir, es que tan interrelacionados están los departamentos entre sí. La primera interrogante de este tema estaba relacionada a, qué departamentos tenían incidencia en el cumplimiento de las metas financieras. El resultado, fue muy variado y se pudo percibir que dependiendo de la función que cada uno tenía, así mismo era la percepción que se tenía de quiénes tienen incidencia en sus metas. Pero al integrar todas las respuestas, se pudo confirmar que es toda la institución la que tiene incidencia en el área financiera.

En la segunda parte de este tema, la pregunta estaba relacionada a qué áreas deberían verse impactadas si finanzas lograra cumplir sus metas. En este caso la respuesta fue muy unánime, afirmado que esto afectaría a toda la institución. Siendo la anterior una respuesta positiva, ya que saben que el trabajo que ellos realizan, es para el bien de toda la institución, y que no es simplemente algo bueno para el área de finanzas.

En general, el área operativa tiene una gran cantidad de conocimiento en su área. Conocen el plan estratégico, aunque no de forma específica. Y aunque en algunos puntos se obtuvieron respuestas diferentes, se percibió muy fácilmente que saben que su área impacta a toda la institución, y que es importante que se cumplan las metas de esta área, para que en general se tenga un avance positivo durante el tiempo.

En el área gerencial, se percibe que se tiene un buen manejo de la información y de ciertos indicadores. Por el tema de la disponibilidad de la información, no tienen al alcance toda la información que les gustaría obtener, aunque cuentan con un sistema de inteligencia de negocios, que les ayuda con la obtención de dicha información.

Respecto al tema de la disponibilidad de la información, como se menciona, poseen una herramienta de inteligencia de negocios, la cual les permite tener cierta información a la mano, así también el sistema transaccional que utilizan les brinda cierto número de reportes, aunque no muy detallados. Y como en cualquier otra empresa, es muy común que se utilice Excel para llevar ciertos controles, y en este caso no hay excepción.

Excel es utilizado como herramienta en donde se crean “cubos” de información, los cuales son obtenidos por medio de la selección de datos, y la creación de tablas dinámicas.

La primera herramienta mencionada puede ser un excelente aliado para crear en él los diferentes tableros y reportes, que soporten al cuadro de mando integral.

Según la información obtenida, la herramienta de inteligencia de negocios, se conecta directamente a las bases de datos, en donde se generan “cubos” de información, los cuales deben actualizarse diariamente, logrando así mantener una información al día y todos los días. Esta es una de las principales características que se deben de aprovechar, ya que de esta forma se puede crear un cuadro de mando integral que se mantenga actualizado diariamente, y de forma automática.

Por ser un área financiera, la cantidad de indicadores que se utilizan es muy grande. Muchos de los indicadores son calculados a mano, es decir, cada vez que los necesitan estos deben ser calculados, y no se tiene una fuente que brinde esta información de forma periódica. Algunos otros indicadores si son obtenidos a través de informes automatizados, y aunque se tenga este beneficio con algunos reportes, queda camino para lograr la automatización total de los informes e indicadores.

El área financiera, cuenta con 6 áreas principales las cuales son: direcciones, contador general, contadores externos, auxiliares, recepcionistas, cajeros. Cada área está bien establecida y conocen su función y procesos. Cada área, tiene indicadores que deben de ser medidos, tanto individualmente como en conjunto. De esta manera, el cuadro de mando integral mide e indica qué áreas de finanzas deberían de ser fortalecidas.

Como se menciona en párrafos anteriores, se conocen los objetivos estratégicos, aunque no de forma detallada. Se tienen identificados objetivos para el área, así como iniciativas para cumplirlos, sin embargo, no se tiene un cronograma establecido para constatar que cada actividad sea ejecutada según el plan.

Al igual que el área operativa, la gerencia tiene un alto conocimiento de la importancia de su área, y saben que tanto su área depende de todos los demás departamentos, así como los demás departamentos dependen de su área.

Todos los procesos financieros, involucran a uno u otro departamento, de allí la importancia de medir su desempeño, ya que de este desempeño depende el camino por el que camine la institución.

Parte importante de la integración de los departamentos, es lograr enlazarlos para obtener los indicadores necesarios. Según la información obtenida en la investigación, se menciona que pueden comparar las diferentes áreas, y enlazar con el área financiera, a través de la herramienta de inteligencia de negocios. Es por ello que parte clave de la implementación de un cuadro de mando integral, es utilizar esta herramienta que puede obtener gran cantidad de datos de diferentes áreas, y convertirlas en información.

5.2.Recomendaciones

1. Es necesario mejorar la comunicación del plan estratégico institucional con todo el personal, para que se identifiquen, conozcan el propósito de los que hacen día a día, sepan el rumbo que deben buscar y orienten sus esfuerzos a uno solo en común, para lograr los objetivos y metas establecidas.
2. Ya que se cuenta con una herramienta tan poderosa para la inteligencia de negocios, se debe aprovechar a las misma. Así se puede lograr tener información de forma automática, interrelacionada, actualizada, en tiempo real y fácil de obtener. Así, el cuadro de mando integral puede ser diseñado a través de diferentes tableros, completamente automatizados y digitales, con la información respectiva disponible para cada área de interés.
3. Para una mejor ejecución y control del plan estratégico, es necesario tener establecidos los alcances y un cronograma de iniciativas y actividades. De esta forma se le puede dar seguimiento a lo establecido en el plan, y cada área de la institución tiene una mejor guía, con los objetivos que deben ir cumpliendo durante el tiempo.
4. Un plan estratégico debe de tener en él una cantidad lógica de objetivos, que puedan ser cumplidos en un tiempo determinado. Así mismo serán planteados los indicadores para medirlos. En el caso de la creación de un cuadro de mando integral para el área financiera, es necesario integrar más indicadores de los planteados en el plan, ya que aparte de los objetivos

estratégicos, se debe de mantener una constante medición de sus recursos, para cumplir objetivos internos, que a su vez ayudarán a cumplir con los demás objetivos.

5. Aprovechando el dinamismo de la herramienta de inteligencia de negocios, es necesario crear indicadores que integren a todas las áreas de la institución. Esto en el sentido que las actividades de las demás áreas afectarán al área financiera. Es por ello que es necesario identificar estas relaciones, y plantearlas en los indicadores.

Conclusiones

1. La institución objeto de estudio cuenta actualmente con una herramienta para realizar reportería, la cual no ha sido explotada hasta su máximo potencial. La misma, cumple con todas las funciones necesarias para llevar una gestión dinámica del departamento financiero y en general de los indicadores la institución. Es un software de Business Intelligence, pero no se ha logrado obtener todos los beneficios que este ofrece.
2. Los indicadores del plan estratégico funcionan muy bien, pero únicamente medirán los objetivos del mismo. Por ser un área financiera, es necesario mantener un control diario y detallado de los recursos, ya que de los mismos dependerá también el cumplimiento, o no, de los objetivos del plan estratégico, es por ello que para lograr una mejor gestión se deben integrar nuevos indicadores a la institución.
3. Si bien es cierto que la investigación está enfocada en el área financiera, la misma no opera de forma independiente. Es necesario conocer la operación de los demás departamentos, y cómo estos se relacionan con el área financiera, para entender el impacto que tendrán en esta, y para lograr cuantificarlo. Se debe de logra la integración o sinergia de los diferentes departamentos.

Referencias Bibliográficas

Libros

1. Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México D.F., México: Pearson Educación de México
2. Bustos, F. G. (2013). *Cuadro de mando integral*. Madrid, España: Diaz de Santos
3. Kaplan, R. S. (1996) *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business School Press
4. Kaplan, R. S. (2006) *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business School Press
5. Kaplan, R., y Norton, D. (2014) *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business School Press
6. Lozano, J. R. (2002). *Cómo y dónde optimizar los costes logísticos : en el sistema integral de operaciones y en las diferentes áreas de actividad logística*. Madrid, España: Fundación Confemetal
7. Makhijani, N. (2011) *Creating a balanced scorecard for a financial services organization*. Singapur, Singapur: John Wiley & Sons
8. Namakforoosh, M. N. (2000). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Limusa
9. Niven, P. R. (2006). *Balanced scorecard step-by-step : maximizing performance and maintaining results*. Nueva Jersey, Estados Unidos: John Wiley & Sons
10. Nye, D. E. (2013). *America's assembly line*. Londres, Inglaterra: The MIT Press
11. Raju, R. (2013). *Optimization methods for engineers*. Delhi, India: Prentice-Hall of India

12. Rodríguez, D. (2011) *Gestión organizacional: Elementos para su estudio*. Santiago, Chile: Universidad Católica de Chile
13. Sáinz, J. M. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid, España: ESIC
14. Sánchez, J. (2011). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Madrid, España: Diaz de Santos

Fuentes electrónicas

15. Dávila, A. (2000). Nuevas herramientas de control: El cuadro de mando integral. *Revista de Antiguos Alumnos, volumen (1)*, 34-41. Recuperado de <http://www.ee-iese.com/75/75pdf/afondo4.pdf>
16. Greiner, O. (2016). *Importancia del control presupuestario en el contexto de la implementación estratégica: Reflexiones y resultados empíricos*. Recuperado de <http://webdelprofesor.ula.ve/economia/guacaran/Oliver%20Greiner.pdf>
17. Paredes, E. (2011). *Cuadro de mando integral*. Lima, Perú: Blogger. Recuperado de <http://gestionando-empresas.blogspot.com/2011/11/cuadro-de-mando-integral.html>

Anexos

Anexo 1

Entrevista enfocada a área financiera, operativa y gerencial.

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Nombre: _____ Fecha: _____

Institución: _____ Lugar: _____

La presente guía servirá para realizar una entrevista referente a una investigación en la que se tiene como objetivo principal proponer el diseño de un cuadro de mando integral para una institución de educación superior.

1. ¿Qué es planificación estratégica?
2. ¿Cuáles es la misión, visión y valores de la institución?
3. ¿Qué alcance tiene el plan estratégico de la universidad?
4. ¿A qué áreas de la institución está enfocado el plan estratégico?
5. ¿Qué objetivos estratégicos se tienen en cada área?
6. ¿Cuáles son las metas estratégicas que se desean alcanzar?
7. ¿En la parte financiera de la institución, cuáles son los objetivos específicos que se desean alcanzar?
8. ¿Qué metas estratégicas se tiene en el área financiera?
9. ¿Tiene alguna propuesta de indicadores que se deseen incluir dentro del plan estratégico?
10. ¿Qué áreas tienen incidencia en el cumplimiento de metas financieras?
11. ¿Qué áreas deberían de verse impactadas si se llegasen a alcanzar los objetivos estratégicos del área financiera?

Anexo 2

Entrevista enfocada a área financiera gerencial.

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Nombre: _____ Fecha: _____

Institución: _____ Lugar: _____

La presente guía servirá para realizar una entrevista referente a una investigación en la que se tiene como objetivo principal proponer el diseño de un cuadro de mando integral para una institución de educación superior.

1. ¿De dónde obtienen la información financiera?
2. ¿Tienen algún sistema de reportería?
3. ¿Qué indicadores manejan actualmente?
4. Conocer el personal financiero y sus funciones
5. Ampliar conocimientos acerca de objetivos estratégicos
6. Conversar acerca de las áreas relacionadas directamente con el tema financiero
7. Conversar de cómo relacionar índices financieros, con las demás áreas de la institución
8. Crear lluvia de ideas de índices financieros que ayuden a cumplir los objetivos estratégicos
9. Enlazar índices con la fuente de información de dónde obtenerlos
10. Crear un draft de las conexiones de índices, información, departamentos y finalmente cómo esto ayuda a cumplir los objetivos estratégicos.
11. Repasar las áreas de la institución, asegurándose de incluir a todas dentro del draft.

Anexo 3

Ejemplo de diseño de cuadro de mando integral, para área financiera.

Perspectiva	Objetivo		Indicador	Frecuencia de medición	Parámetros de referencia				Resultado obtenido
Objetivos estratégicos									
Financiera	Crecimiento sostenible del patrimonio institucional		ingresos sobre inversiones en activos	Anual	X ≥ 75%	75%	> X ≥ 50%	X < 50%	
	Nivel de rentabilidad sobre ingresos		beneficio neto/Ingresos	Mensual	X ≥ 40%	40%	> X ≥ 30%	X < 30%	
	Nivel de rentabilidad sobre patrimonio		beneficio neto/Patrimonio	Mensual	X ≥ 30%	30%	> X ≥ 25%	X < 25%	
	Incrementar y diversificar fuentes de financiamiento		cantida de alianzas efectivas	Anual	X ≥ 10	10	> X ≥ 6	X < 6	
Objetivos Operativos									
Financiera	Razón corriente	Aumentar capacidad para cubrir deudas a corto plazo	activo corriente/pasivo corriente	Mensual	X ≥ 2.1	2.1	> X ≥ 1.8	X < 1.8	
	Liquidez	Aumentar capacidad para cubrir deudas a corto plazo	(activo corriente - inventaros)/pasivo corriente	Mensual	X ≥ 1.5	1.5	> X ≥ 1	X < 1	
	Endeudamiento	Aumentar capacidad para cubrir pasivos	activos/pasivos	Mensual	X ≥ 2.9	2.9	> X ≥ 2	X < 2	
	Apalancamiento	Aumentar capacidad para financiarse	activos/capital	Mensual	X ≥ 1.5	1.5	> X ≥ 1	X < 1	
	Período promedio de cobro	Disminuir el tiempo de cobro	(cuentas por cobrar/ventas)*360	Mensual	X ≥ 40.2	40.2	> X ≥ 35	X < 35	
	Periodo promedio de pago	Aumentar días crédito con proveedores	(cuentas por pagar/compras)*360	Mensual	X ≥ 34.9	34.9	> X ≥ 25	X < 25	
	Rotación de activos fijos	Aumentar el provecho en activos fijos	ventas/activos fijos	Mensual	X ≥ 6.5	6.5	> X ≥ 6	X < 6	
	Rotación de activos totales	Aumentar el provecho en activos totales	ventas/activos	Mensual	X ≥ 1.8	1.8	> X ≥ 1.5	X < 1.5	
	Margen de ingresos	Aumentar rentabilidad	utilida/ventas	Mensual	X ≥ 16%	16%	> X ≥ 13	X < 13	
	Rendimiento sobre capital	Aumentar rendimiento sobre capital	utilida/capital	Mensual	X ≥ 22%	22%	> X ≥ 18	X < 18	
	Rendimiento sobre activos	Aumentar rendimiento sobre activos	utilidad/activos	Mensual	X ≥ 15%	15%	> X ≥ 13	X < 13	
	Margen bruto	Aumentar margen	utilidad bruta/ventas	Mensual	X ≥ 30%	30%	> X ≥ 27	X < 27	