

Jorge Luis Coronel-Piña

## **Indicadores de gestión basado en el modelo de cuadro de mando integral**

### **Management indicators based on the balanced scorecard model**

Jorge Luis Coronel-Piña

[jluiscoronel@gmail.com](mailto:jluiscoronel@gmail.com)

Universidad bolivariana de Venezuela, San Felipe, Yaracuy,  
Venezuela

<https://orcid.org/0000-0003-1389-0420>

Recibido: 20 de abril de 2021

Revisado: 25 de mayo de 2021

Aprobado: 20 de junio de 2021

Publicado: 01 de julio de 2021

Jorge Luis Coronel-Piña

## RESUMEN

La investigación orientó su objetivo a diseñar los indicadores de gestión basado en el modelo de cuadro de mando integra. La investigación metodológicamente fue de campo y de nivel descriptivo; la técnica fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. Los resultados mostraron que la visión de la institución no se adapta a las exigencias del mercado futuro, mientras que el indicador de actividad, por su parte, refleja un comportamiento de normal a negativo, donde los empleados carecen de herramientas y recursos para realizar su trabajo de acuerdo con los requisitos de la organización de investigación; el indicador de crecimiento reflejó una tendencia negativa, lo que significa que la organización no utiliza indicadores para estudiar su crecimiento financiero. En conclusión, el indicador calidad, resultó negativo; significando en la organización no cuenta con indicadores documentados que ayudan a fortalecer la gestión respecto a la calidad del servicio.

**Descriptores:** Indicadores económicos; gestión; modelo económico; rentabilidad; productividad. (Tesauro UNESCO).

## ABSTRACT

The objective of the research was to design management indicators based on the integrated scorecard model. Methodologically, the research was field and descriptive level; The technique was the survey and the instrument was the questionnaire. The results showed that the vision of the institution does not adapt to the demands of the future market, while the activity indicator, for its part, reflects normal to negative behavior, where employees lack tools and resources to do their work. in accordance with the requirements of the research organization; The growth indicator reflected a negative trend, which means that the organization does not use indicators to study its financial growth. In conclusion, the quality indicator was negative; meaning that the organization does not have documented indicators that help strengthen management regarding service quality.

**Descriptors:** Economic indicators; management; economic model; cost effectiveness; productivity. (UNESCO Thesaurus).

Jorge Luis Coronel-Piña

## INTRODUCCIÓN

Un sistema de indicador de gestión orienta para las tomas de decisiones en torno a la diferenciación y diversificación de los bienes y servicios que ofrece. Para ello, requiere de herramientas y sistemas que apoyen la gestión. Esto significa que los indicadores de gestión deben garantizar mejoras en cada uno de sus líneas de procesos para que sus servicios sean de primera en el mercado. Para Serna (2008) los indicadores de gestión son "Unidades de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia" (p.253). Por lo tanto, los sistemas de indicadores de gestión garantizan y asegura la examinación continua para valorar el cumplimiento de las metas y los enfoques de objetivos.

Las organizaciones han experimentado diversas formas de mejorar su gestión. En este sentido, las mismas deben ir a la par del desarrollo de los procesos estratégicos con el objeto de lograr el éxito de estas, razón por la cual se ha incrementado el interés por el desarrollo y aplicación de sistema de control. En atención a lo antes señalado se requiere de un buen planteamiento estratégico en el que puedan identificar las ventajas competitivas y, a la vez, centrar los esfuerzos de la organización en obtener los objetivos estratégicos, que traducen la estrategia en resultados a conseguir en un periodo de tiempo especificado. Esta tarea no es nada fácil, sobre todo, dada la complejidad de las organizaciones actuales.

Los indicadores de gestión se han convertido en una poderosa herramienta para cualquier empresario, ya que permiten medir los procesos de la organización e identificar su potencial mejora. De acuerdo a lo señalado Beltrán (2002), los indicadores de gestión "es una expresión cuantitativa que permite medir el comportamiento o desempeño de una determinada variable del negocio y que, al ser comparado con una referencia, permite identificar desviaciones sobre las cuales tomar acciones correctivas" (p.2). Por lo tanto, los indicadores de gestión sirven de apoyo para verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos en la planificación estratégica.

Jorge Luis Coronel-Piña

En este contexto se presenta la investigación, cuyo objetivo fue diseñar los indicadores de gestión basado en el modelo de cuadro de mando integral, con el objeto de mejorar la gestión de la misma, la organización objeto de estudio ha crecido sin planificación y por ende sin control, de manera que sus ingresos les han ayudado a sobrevivir en estas épocas tan competitivas, sin embargo tiene algunas debilidades en el control de gestión de sus indicadores que amerita ser atendidas en el corto, mediano y largo plazo, por lo que requiere de herramientas gerenciales modernas, dentro de las cuales están el cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral, compuesto de las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje, a través de indicadores de medición de resultados, busca alinear la visión, misión y las estrategias en conjuntos. De allí que para cualquier empresa disponer de un cuadro de mando integral que lo aplique de forma adecuada, proporcionará al personal direccionalidad respecto al desempeño laboral, debido a que, mediante las acciones e indicadores propuestas, permitan a estos ejecutar las actividades, utilizar los recursos en la consecución de los objetivos organizacionales.

## **Indicadores de Gestión**

El concepto de indicadores de gestión, según Alvear, Sevilla, Celina (2003) "remonta su origen al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón" (p.23). Se consideraban los indicadores de calidad (de gestión) como instrumentos de evaluación de la gestión de las compañías en función del impacto de sus productos y servicios; sin embargo, su principal limitante era su utilización más como herramienta de control de los procesos productivos, que como instrumentos de gestión que apoya la toma de decisiones.

En ese mismo orden de ideas, Serna (2008) los indicadores de gestión son "Unidades de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia" (p.253). De esta manera, los indicadores de gestión se entienden como la expresión cuantitativa del

Jorge Luis Coronel-Piña

comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

Desde esta perspectiva, el principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se puede plantear herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

De esta manera un indicador de gestión, lo define Serna (2005) “como una relación entre variables que permite observar aspectos de una situación y compararlos con metas y los objetivos propuestos. Dicha comparación permite observar la situación y las tendencias de evolución de la situación o fenómenos observados” (p.33). Los indicadores se encargan de evaluar la variación positiva o negativa de lo planeado, relacionado con lo realizado.

### Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral surgió de un estudio realizado por David Norton, director general de Nolan Norton y Robert Kaplan como asesor académico en 1990. El punto de partida fue la crítica por la fuerte orientación financiera existente en los sistemas de gestión de EEUU. Se reunieron con una serie de empresas bimestralmente a lo largo de 1990 para desarrollar un nuevo modelo de medición. Esto produjo nuevas ideas hasta llegar a lo que se conoce como Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

Esta es definida por Kaplan y Norton (2005), como “una herramienta que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas que proporcionan a la empresa la estructura necesaria para un sistema de gestión y de medición estratégica” (p. 14). A través de ella la empresa busca su máximo rendimiento

Jorge Luis Coronel-Piña

en el proceso para poder cumplir con su visión mediante sus estrategias logrando suministrar la dirección para su futuro, mediante la integración del personal que garantice el éxito en su aplicación.

Es de indicar que para los autores antes mencionado el CMI busca que el personal se motive hacia el logro de la misión, a través de su capacitación y desarrollo a fin de guiar el desempeño actual y futuro, porque es un sistema de sistema de aprendizaje que modifica la forma en la que se mide y gerencia un negocio; por lo que orientado al área de la calidad y productividad permitirá a la gerencia plantearse indicadores que sean comprendidos, medidos y aplicados por el personal, que debe entender que su desempeño incide en el crecimiento de la empresa, de allí la importancia de la comunicación, la motivación, la fidelidad del empleado, entre otros.

## MÉTODO

El tipo de investigación se refiere a la clase de estudio que se va realizar orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios. Para los efectos del estudio la investigación fue de campo, la cual según Palella y Martins (2010) consiste en la “recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variables. Estudia los fenómenos sociales en su estado natural” (p.88). El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta y desenvuelve el hecho (Palella y Martins (2010, p.88)

Por su parte, sabino (2000, p.94) señala que, se basa en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad (...) para cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se ha conseguido sus datos, haciendo posible su revisión o modificación en el caso de que surjan dudas respecto a su calidad. Por su parte Arias (2012), expresa que la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables algunas”. (p. 31).

Jorge Luis Coronel-Piña

El nivel de investigación, tal como lo plantea Arias (2006), se refiere “al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno” (p.47). La investigación fue del nivel descriptiva, que según Palella y Martins (2010) el propósito de este nivel “es interpretar realidades de hechos. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos” (p.92). El nivel descriptivo hace énfasis sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. Arias (2012) señala que este nivel de investigación consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento (...) mide (n) de forma independiente las variables (p.48). En resumen, la investigación fue de campo y de nivel descriptivo; la técnica fue la encuesta y el instrumento el cuestionario.

## RESULTADOS

Los resultados evidenciaron que la gran mayoría del 57% se inclinó en decir que pocas veces, casi nunca y nunca la visión de la organización se adapta a las exigencias de los mercados futuros, por lo tanto, se infiere que el indicador visión es negativo. Lo anterior está en sentido contrario de lo expresado por Amorós (2007), quien sostiene “la visión, es un enunciado que se refiere a la posibilidad de comprender el potencial de la organización considerando las capacidades de cada una de sus áreas o departamentos e imaginando las rutas innovadoras a seguir para obtener una posición clara a largo plazo” (p.27).

Otro hallazgo relevante es inherente al indicador crecimiento, quien resultó 100% negativas. Los resultados anteriores están en sentido contrario de lo planteado por Serna (2008), quien considera la rentabilidad para el crecimiento todas aquellas “inversiones y aun gastos que hace una compañía para expandirse en términos de la mezcla de productos, servicios, tecnología, buscando nuevos mercados con el objetivo de generar mayor valor agregado y asegurar la permanencia en el tiempo” (p.307).

Jorge Luis Coronel-Piña

En ese mismo contexto esta el indicador segmento con una tendencia negativa del 64%. Estos resultados son contrarios a lo manifestado por Kaplan y Norton (2000), quienes exponen que el estudio de mercado es una investigación que consta de la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización; motivo por el cual organización objeto de estudio debe aplicar esta herramientas para minimizar ciertos riesgos al momento de invertir, en base al segmento del mercado estudiado porque representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros.

Es importante destacar que los resultados el indicador calidad reflejo deficiencias, debido a que el 68%, de los encuestados no cuenta con indicadores documentados que ayudan a fortalecer la gestión respecto a la calidad del servicio. Estos aspectos pocos favorables, es un punto a mejorar, tal como lo indican Kaplan y Norton (2000), cuando afirma que la perspectiva del mercado del cliente “orienta las acciones para los procesos internos y de aprendizaje, respeto a la mejora y atención al cliente” (p.45).

## CONCLUSIONES

Como conclusión se puede afirmar que, con ayuda de la variable del indicador administrativo y la dimensión de procesos internos, se pudo evidenciar que el indicador misión es negativo y poco utilizado por la organización investigada, lo cual es un aspecto negativo en el concepto. Sobre la gestión interna. En relación a la visión, los resultados muestran que ésta no se adapta a las exigencias del mercado futuro, mientras que el indicador de actividad, por su parte, refleja un comportamiento de normal a negativo, donde los empleados carecen de herramientas y recursos para realizar su trabajo de acuerdo con los requisitos de la organización de investigación.

En cuanto a los aspectos de inversión, su comportamiento fue negativo, lo que sugiere que la institución no invierte lo suficiente para mejorar su desempeño, lo que refleja una deficiencia, pues ahora, debido a la situación económica, la adquisición de algunos fondos se convierte en una estrategia financiera. En la misma dirección también va el

Jorge Luis Coronel-Piña

indicador de calidad, que fue negativo; esto significa que la organización no cuenta con indicadores documentados que confirmen la gestión de la calidad del servicio.

En la misma situación está el indicador crecimiento quien muestra tendencias negativas, significando que en la organización no aplica indicadores para estudiar su crecimiento financiero. Por su parte los aspectos de inversiones, su comportamiento fue negativa, lo cual indica que la institución no realiza las inversiones necesarias para mejorar su desempeño, reflejando deficiencia, tomando en cuenta que en la actualidad adquirir algunos bienes, se convierten en una estrategia financiera, por la situación económica del país y la inestabilidad de los precios en el mercado. En esa misma dirección está el indicador calidad, que resultó negativo; significando en la organización no cuenta con indicadores documentados que ayudan a fortalecer la gestión respecto a la calidad del servicio.

## **FINANCIAMIENTO**

No monetario

## **AGRADECIMIENTOS**

A los directivos, empleados y trabajadores de la institución en estudio en Estado Falcon Venezuela, por su valioso apoyo en la investigación.

## **REFERENCIAS CONSULTADAS**

Amorós, E. (2007) Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Libro publicado por USAT Escuela de Economía. Lambayeque – Perú. [www.usat.edu.pe/carreras1/economia](http://www.usat.edu.pe/carreras1/economia)

Alvear, Sevilla, Celina. (1998). Calidad total: Conceptos y herramientas prácticas. México: Limusa.

Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación introducción a la metodología científica. (5<sup>a</sup> ed.). Caracas: Episteme, C.A.

Jorge Luis Coronel-Piña

Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación introducción a la metodología científica. (6<sup>a</sup> ed.). Caracas: Episteme, C.A.

Beltrán, J. (2002) Indicadores de Gestión: Herramientas para Lograr la Competitividad  
Santa Fé de Bogotá: 3R Editores.

Kaplan, R. y Norton, D. (2000). Cuadro de Mando Integral. Barcelona, España: Ediciones gestión 2000 S.A.

Palella y Martins. (2010). Metodología de la investigación Cuantitativa. (3<sup>a</sup> ed.). Caracas:  
Fedupel.

Sabino, C. (2000). El proceso de investigación. Caracas: Panapo.

Serna, H. (2008). Gerencia Estratégica: Planeación Y Gestión: Teoría Y Metodología. (5<sup>a</sup> ed.). México: Editorial 3R Editores.

Serna, H. (2005). Índices de Gestión, 3R, Bogotá: Editorial 3R Editores

©2019 por el autor. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia  
CreativeCommons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)  
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).