UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD CON ÉNFASIS EN CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

PROYECTO DE INTERVENCIÓN FINAL

DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO PARA LA GESTIÓN PROACTIVA DEL RIESGO DE LIQUIDEZ EN PYMES EN LA CIUDAD DE PANAMÁ

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN CONTABLE, FINANCIERA Y DE GESTIÓN

YAJAIRA RAQUEL DE GRACIA CARRERA

CÉDULA: 4-718-1232

Asesora del Proyecto: Dra. Anayansi González

2026

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO PRIMERO: ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO 8

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 9

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN 11

1.3. JUSTIFICACIÓN 11

1.4 OBJETIVOS 13

1.4.1. OBJETIVO GENERAL 13

1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS 13

CAPÍTULO SEGUNDO: MARCO TEÓRICO 14

2.1. ANTECEDENTES 15

2.2. BASE TEÓRICA 20

2.3. TEORÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) 22

2.4. MARCO CONCEPTUAL 23

CAPÍTULO TERCERO: METODOLOGÍA 28

3.1. METODOLOGÍA DEL PROYECTO 29

3.2. REGLAS ÉTICAS RESPECTO A LA DIGNIDAD HUMANA 31

3.3. CONSENTIMIENTO INFORMADO 31

3.4.| CONFIDENCIALIDAD Y PRIVACIDAD 31

CAPÍTULO CUARTO: DESARROLLO DEL PROYECTO 32

4.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 33

4.2. OBJETIVO 34

4.3. CMI DESARROLLADO POR KAPLAN Y NORTON 35

4.4. RELACIÓN ENTRE EL CMI Y LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL 36

4.4.1. VENTAJAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL 36

4.5. RELACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) 39

4.6. PROPUESTA 40

4.7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL CMI 45

4.8. ESTRUCTURA DEL CMI 48

4.8.1. PERSPECTIVA FINANCIERA 48

4.8.2. PERSPECTIVA DE CLIENTES 50

4.8.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS 52

4.8.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO 54

4.8.5. SISTEMA DE SEMÁFORO 56

5. CONCLUSIONES 57

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 58

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi familia, por haber sido mi soporte incondicional a lo largo de todo este proceso que con gran sacrificio y amor me alentaron cada día a culminar esta etapa.

Este logro en mi vida, no solo es un avance profesional, ha sido el resultado de mi dedicación y el sacrificio de mis esfuerzos para llegar a esta etapa.

AGRADECIMIENTO

Esta es la oportunidad para expresar mi más sincero agradecimientos después del trabajo intenso, lleno de aprendizajes académicos, laborales y personales. Hoy, con gran orgullo quiero dar las gracias a Dios por darme la sabiduría y fortaleza, a todas las personas que me ayudaron en este camino y decirles que querer es poder a pesar de las circunstancias que afrontemos en nuestra vida.

Expresar mi más sincero agradecimiento a la Universidad de Panamá, a la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado y a la Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, por haberme cedido todos los conocimientos, herramientas académicas y el acompañamiento profesional para mi formación integral por el programa de Maestría en Contabilidad con Énfasis en Contabilidad Administrativa. Agradezco especialmente a los docentes asesores académicos quienes, con su experiencia, orientación y compromiso, colaboraron en el proceso para el fortalecimiento de mis competencias profesionales y el desarrollo del proyecto de investigación.

Por último, quiero agradecer a mi familia y a mis compañeros por apoyarme de principio a fin. En especial, quiero mencionar a mi familia que me apoya, a mis compañeros de trabajo y a todas las personas que siempre estuvieron presentes para darme palabras de apoyo a pesar de las circunstancias.

¡Muchas gracias a todos!

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) representan un componente esencial dentro de la estructura económica de Panamá, debido a su significativa contribución a la generación de empleo, dinamización del mercado y fortalecimiento del tejido empresarial. No obstante, a pesar de su relevancia, muchas de estas organizaciones enfrentan importantes dificultades durante sus primeros años de operación, principalmente relacionadas con la insuficiente planificación estratégica, limitaciones en la gestión financiera y la ausencia de herramientas de control que permitan anticipar riesgos y facilitar una adecuada toma de decisiones. Entre los principales desafíos se encuentra el riesgo de liquidez, el cual puede comprometer la estabilidad operativa y financiera de las empresas, afectando su sostenibilidad y permanencia en el tiempo.

En este contexto, el presente trabajo tiene como propósito diseñar un Cuadro de Mando Integral (CMI) orientado a la gestión proactiva del riesgo de liquidez en las PYMES manufactureras en la ciudad de Panamá, como una herramienta estratégica que permita monitorear indicadores clave de desempeño, fortalecer la toma de decisiones gerenciales y anticipar posibles situaciones de riesgo financiero. El enfoque propuesto busca integrar indicadores financieros y no financieros, alineados con la estrategia organizacional, promoviendo una visión integral del desempeño empresarial y contribuyendo al fortalecimiento de la sostenibilidad organizacional.

Asimismo, esta investigación se fundamenta en la importancia de implementar mecanismos de control de gestión empresarial que faciliten el seguimiento de objetivos estratégicos, la medición del desempeño y la identificación temprana de desviaciones que puedan afectar el cumplimiento de las metas organizacionales. En consecuencia, se plantea una propuesta metodológica adaptable a las características y necesidades de las

PYMES, considerando factores relacionados con la liquidez, la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y el aprendizaje organizacional.

El presente trabajo se encuentra estructurado en varios capítulos. En el capítulo primero, se desarrollan los aspectos generales del proyecto de intervención, incluyendo el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, la justificación y los objetivos que orientan el estudio. El capítulo segundo presenta el marco teórico, donde se exponen los antecedentes, las bases teóricas y el marco conceptual que sustentan el diseño del Cuadro de Mando Integral y la gestión del riesgo de liquidez. El capítulo tercero describe la metodología utilizada, detallando el enfoque investigativo, el alcance del estudio y las consideraciones éticas aplicadas durante el desarrollo de la investigación. En el capítulo cuarto, se presenta la propuesta del Cuadro de Mando Integral, incorporando las perspectivas estratégicas, indicadores clave de desempeño y mecanismos de seguimiento orientados a fortalecer la gestión financiera y organizacional de las PYMES.

CAPÍTULO PRIMERO: ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El informe de Centro Nacional de Competitividad (CNC) en Panamá sobre el estado de la MIPYME indica que de las empresas un 68.7% son microempresas, 23.9% son pequeñas y 7.4% son medianas.

En el dinámico panorama económico de Panamá, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se han consolidado como el motor de la actividad económica y el principal vehículo para la creación de empleo. Las microempresas, en particular, constituyen la vasta mayoría de estas unidades de negocio, representando más del 80% del tejido empresarial del país. A su vez, Panamá muestra una de las tasas más altas de emprendimiento en la región, con un 31% de su población adulta iniciando nuevos negocios. Sin embargo, a pesar de este alto espíritu emprendedor y su rol protagónico, un porcentaje significativo de estos nuevos negocios, especialmente en la categoría de microempresas, opera en la informalidad y enfrenta un alto riesgo de fracaso en sus etapas iniciales.

La problemática central radica en que, si bien la intuición y la iniciativa son las fuerzas impulsoras detrás de estos emprendimientos, a menudo carecen de un proceso de planeación estratégica y de herramientas gerenciales robustas desde su concepción. La premura por iniciar operaciones lleva a muchos emprendedores a omitir o subestimar la importancia de un análisis detallado del entorno económico, la definición de metas claras y el establecimiento de mecanismos de medición del desempeño. Esta deficiencia genera un ciclo de problemas que afecta directamente la sostenibilidad del negocio: se toman decisiones basadas en la intuición en lugar de datos concretos, se dificulta el acceso a financiamiento y se pierde la capacidad de reaccionar de manera oportuna ante los

desafíos del mercado.

En consecuencia, la falta de una planeación estratégica y la ausencia de indicadores de gestión se convierten en los principales factores que inciden en el fracaso de numerosos negocios. Esta situación no solo tiene un impacto negativo en la economía formal, sino que también afecta directamente la inversión de recursos tanto privados como públicos, quienes dependen de la existencia de un plan de negocio sólido para considerar su apoyo. Por lo tanto, es imperativo analizar los mecanismos y herramientas que permitan a los emprendedores, desde las primeras etapas, contar con un marco estratégico claro y una gestión proactiva que les asegure un camino hacia la viabilidad y el éxito a largo plazo.

Según los datos más recientes, las **PYMES en Panamá** muestran una distribución claramente dominada por las microempresas, las cuales constituyen el 84% del total. Le siguen las pequeñas empresas, que representan el 13%, y las medianas empresas, que solo conforman el 3%.

Geográficamente, la mayor concentración de estas empresas se encuentra en las provincias de Panamá, Chiriquí y Panamá Oeste, reflejando su importancia como centros económicos del país. Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá. (2025a, 30 de enero). Sector privado e integración global claves del crecimiento económico de Panamá.

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Al iniciar un negocio los inversionistas están llenos de retos en sus primeros años de su desarrollo para los empresarios o emprendedores. En situaciones, dichos desafíos pueden convertirse en dificultades que de no saber cómo abordar pueden llevar al fracaso de las empresas muchas veces de forma irreversible. Por lo señalado, resulta importante conocer aquellas causas e indicadores que inciden sobre sobre la gestión del desempeño en esa etapa importante de cada negocio. Esta situación nos lleva a plantearnos la siguiente pregunta de investigación:

¿De qué manera la implementación de un Cuadro de Mando Integral puede proveer indicadores de alerta temprana para gestionar proactivamente el riesgo de liquidez en las PYMES manufactureras de Panamá?

1.3. JUSTIFICACIÓN

A pesar de la importancia que tienen los emprendimientos para los países, las estadísticas de supervivencia empresarial sugieren que sostener un nuevo emprendimiento en el tiempo es una tarea difícil para los empresarios. En países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y de América Latina, más de la mitad de las empresas nuevas fracasan en los primeros cinco años de vida. Solo en el primer año desaparecen en promedio entre el 20 y el 30 % de las empresas nacientes. A partir de ese primer año, el porcentaje de compañías que desaparecen aumenta aproximadamente 10 puntos porcentuales cada periodo, y después de cincos años solo permanecen activas cerca del 50 % de las firmas.

En el entorno económico panameño, las PYMES manufactureras confrontan retos estructurales que comprometen su sostenibilidad, entre los que destaca el manejo inadecuado del riesgo de liquidez. La falta de herramientas integradas de monitoreo y control dificulta la toma de decisiones financieras oportunas, lo que a menudo conduce a una baja rentabilidad, suspensión de operaciones e incluso al cierre prematuro de negocios.

Las estadísticas muestran que una gran proporción de las PYMES en Panamá no logra superar sus primeros años de operación. Esta situación se agrava por la ausencia de mecanismos formales para anticipar y gestionar situaciones críticas de liquidez. A pesar de que existen herramientas básicas de control financiero, muchas veces resultan escasas para captar de manera integral el rendimiento organizacional.

En este contexto, el Cuadro de Mando Integral (CMI) se presenta como un recurso fundamental clave para enfrentar esta problemática. El CMI no solo permite monitorear indicadores financieros, sino que también incorpora otras dimensiones críticas como los procesos internos, la perspectiva del cliente y el aprendizaje organizacional. Esta visión holística es especialmente útil para las PYMES, ya que permite alinear los objetivos estratégicos con la operación diaria, anticipar desviaciones y responder con rapidez ante riesgos financieros, principalmente los relacionados con la liquidez.

El diseño e implementación de un CMI adaptado al entorno de las PYMES manufactureras en Panamá representa una contribución significativa, tanto educativa como práctica. Desde el punto de vista académico, aporta al conocimiento sobre el control de gestión en contextos de gran debilidad empresarial. Desde el enfoque práctico, ofrece a los empresarios un instrumento concreto para la toma de decisiones informadas y

la gestión preventiva de una de las amenazas más críticas que enfrentan.

Además, esta propuesta responde a una necesidad nacional: fortalecer el grupo empresarial para regenerar la competitividad e impulsar la generación de empleos formales. De esta forma, el proyecto está alineado con las políticas de desarrollo económico y los objetivos de sustentabilidad del país, optimizando la toma de decisiones financieras y estratégicas y también que facilite a los empresarios la definición del seguimiento adecuado de los aspectos relevantes y los indicadores que deben mantener monitoreados durante la etapa de maduración del negocio.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

- Diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral para la gestión proactiva del riesgo de liquidez en las PYMES manufactureras de Panamá.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual de la gestión financiera y los procesos de monitoreo del riesgo de liquidez en las PYMES manufactureras, identificando sus principales vulnerabilidades.

- Establecer la metodología para la implementación y uso del Cuadro de Mando Integral, demostrando su potencial para mitigar riesgos y mejorar la planificación financiera a corto y largo plazo

- Elaborar un Cuadro de Mando Integral que integre indicadores clave de rendimiento y alerta temprana, adaptado a las necesidades específicas del riesgo de liquidez en el sector manufacturero.

CAPÍTULO SEGUNDO: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

A inicios de la década de 1980, el mundo experimentaba la transición de la era industrial a la era de la información. En ese contexto, las empresas se enfrentaron a un mercado cada vez más exigente en el que la satisfacción de los clientes representó una ventaja competitiva. En aquel momento las herramientas de proyecciones de presupuestos basados en resultados obtenidos en el pasado ya no bastaban para la toma de decisiones gerenciales porque dejaban por fuera aspectos que eran relevantes: los objetivos comerciales, los relacionados con la producción y los recursos humanos (Sanna & de Quatrebarbes, 2016).

En ese marco, Robert S. Kaplan, profesor de Harvard Business School, junto con David P. Norton, cofundador de la empresa de consultoría en estrategia informática Nolan, Norton & Co., elaboraron el balanced scorecard (BSC), también conocido como el "cuadro de mando integral" (en adelante CMI) para mitigar esa problemática. El CMI fue publicado en 1992 en el artículo "The Balance Scorecard. The Measure that drives performance" y escrito por los dos mencionados economistas estadounidenses para la Harvard Business Review. Kaplan y Norton destacan que el Cuadro de Mando Integral permite a las organizaciones alinear sus indicadores estratégicos con la visión de largo plazo (Kaplan & Norton, 1996).

Según Kaplan y Norton (1992), el CMI no reemplaza las medidas financieras, sino que las complementa con perspectivas no financieras como clientes, procesos y aprendizaje.

Kaplan y Norton plantean que el Cuadro de Mando Integral (CMI) no sustituye las medidas financieras tradicionales, sino que las complementa con indicadores no

financieros. Esto permite a las organizaciones obtener una visión más equilibrada del desempeño, integrando aspectos como la satisfacción del cliente, la eficiencia de los procesos internos y el aprendizaje organizacional. Su propuesta busca superar las limitaciones de los sistemas tradicionales de medición, proporcionando una herramienta más integral para la gestión estratégica.

Para Paul Niven (2006), la eficacia del CMI radica en su capacidad para traducir la estrategia en acciones concretas dentro de toda la organización.

Paul Niven destaca que la verdadera fortaleza del CMI radica en su capacidad para traducir la estrategia en acciones concretas. Según el autor, el CMI permite alinear a todos los niveles de la organización con los objetivos estratégicos, facilitando la comunicación y ejecución de la estrategia. De esta manera, se convierte en una herramienta clave para cerrar la brecha entre la formulación estratégica y su implementación.

Kaplan y Norton (2004), argumentan que muchas empresas fracasan no por tener malas estrategias, sino por no saber ejecutarlas eficazmente mediante herramientas como el CMI.

Los autores argumentan que el fracaso de muchas organizaciones no se debe a estrategias deficientes, sino a una ejecución inadecuada. En este sentido, el CMI se presenta como un instrumento fundamental para gestionar la implementación de la estrategia, asegurando que los objetivos se traduzcan en iniciativas y métricas claras que puedan ser monitoreadas y evaluadas constantemente.

Anand (2016), considera que una estrategia efectiva basada en el CMI debe centrarse en la innovación como motor principal del desempeño.

Anand sostiene que una estrategia basada en el CMI debe enfocarse en la innovación como motor del desempeño organizacional. Esto implica que las empresas deben fomentar la creatividad, la mejora continua y la adaptación al cambio, integrando estos elementos dentro de sus indicadores estratégicos para lograr ventajas competitivas sostenibles.

Según Quansah (2014), el CMI cobra valor cuando se involucra a los colaboradores en la ejecución y se les muestra cómo contribuyen al logro de los objetivos estratégicos.

Quansah enfatiza que el valor del CMI aumenta cuando los colaboradores están comprometidos con su ejecución. Es fundamental que los empleados comprendan cómo sus actividades diarias contribuyen al logro de los objetivos estratégicos. Esto genera mayor motivación, sentido de pertenencia y alineación organizacional.

Kaplan y Norton (2001), indican que el verdadero poder del CMI está en convertirlo en un sistema de gestión estratégica, no solo de medición.

En esta obra, los autores resaltan que el CMI debe ser utilizado como un sistema de gestión estratégica y no únicamente como una herramienta de medición. Esto implica que debe integrarse en los procesos de planificación, ejecución y evaluación de la estrategia, convirtiéndose en un elemento central de la gestión organizacional.

Yamashita (2002), piensa que la información financiera debe considerarse tanto una herramienta de gestión como un indicador moral, en línea con los principios del CMI.

Yamashita propone que la información financiera no solo debe verse como un indicador económico, sino también como una herramienta de gestión con implicaciones

éticas. En el contexto del CMI, esto sugiere que las decisiones financieras deben alinearse con valores organizacionales y principios de responsabilidad social.

Niven (2011), enfatiza que un mapa estratégico sin mecanismos de responsabilidad pierde su efectividad dentro del enfoque del CMI.

Niven señala que un mapa estratégico pierde efectividad si no se establecen mecanismos claros de responsabilidad. Es necesario definir roles, metas y sistemas de seguimiento que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, garantizando así una ejecución efectiva del CMI.

Hubbard (2014), señala que, aunque el CMI es útil, debe aplicarse críticamente y complementarse con otras herramientas cuantitativas para una toma de decisiones más sólida.

Hubbard advierte que, aunque el CMI es una herramienta útil, no debe aplicarse de manera rígida o aislada. Recomienda complementarlo con otras técnicas cuantitativas y análisis críticos para mejorar la toma de decisiones y evitar sesgos en la interpretación de los indicadores.

En el contexto económico panameño, las PYMES manufactureras enfrentan retos estructurales que comprometen directamente su sostenibilidad. Uno de los más críticos es el manejo inadecuado del riesgo de liquidez. La ausencia de herramientas integradas de monitoreo y control obstaculiza la toma de decisiones financieras oportunas, lo que frecuentemente culmina en una baja rentabilidad, la suspensión de operaciones e incluso el cierre prematuro de negocios. Las estadísticas confirman que una gran proporción de las PYMES en Panamá no logran superar sus primeros años de operación, una situación agravada por la falta de mecanismos formales para anticipar y gestionar situaciones

críticas de liquidez. A pesar de que existen herramientas básicas de control financiero, a menudo resultan insuficientes para captar de manera integral el rendimiento organizacional.

Esta problemática indica la necesidad de que los emprendedores no solo posean una idea de negocio innovador y útil, sino también un proceso de planeación estratégica fuerte y adaptado a su ambiente económico. Es fundamental que este proceso incorpore, desde antes del inicio, esquemas gerenciales basados en indicadores que permitan la toma de decisiones oportunas sobre la ejecución del negocio. Esto implica un análisis detallado de diferente panorama estratégicos, como la definición del segmento de clientes objetivo y la organización de procesos, antes incluso de la creación de la empresa. La falta de planes específicos de perdurabilidad del negocio, a menudo por la premura de iniciar la empresa, es común entre los emprendedores que solo cuentan con la intención e intuición. Esto produce la necesidad de instrumento que provean al emprendedor una manera fácil y oportuna de asegurar la sostenibilidad a largo plazo de su negocio. La implementación de mecanismos específicos para que el emprendedor conozca el desempeño futuro de su negocio desde un principio es crucial para evitar inconvenientes y mitigar su impacto en el ciclo empresarial. Muchos nuevos empresarios han experimentado dificultades que los llevan a detener el negocio en etapas tempranas o intermedias, precisamente por la ausencia de mecanismos preventivos que midan la ejecución, lo cual se convierte en una causa primordial de fracaso.

2.2.BASE TEÓRICA

La presente base teórica sustenta el desarrollo de la propuesta de un Cuadro de Mando Integral (CMI) orientado a la gestión del riesgo de liquidez en las PYMES en Panamá. Para ello, se integran diferentes enfoques conceptuales relacionados con la dirección estratégica, la gestión financiera, la administración de riesgos y los modelos de medición del desempeño empresarial, los cuales permiten comprender la importancia de implementar herramientas de control y monitoreo que faciliten la sostenibilidad y continuidad operativa de las organizaciones.

En un entorno económico dinámico y altamente competitivo, las pequeñas y medianas empresas enfrentan constantes desafíos financieros que pueden afectar su estabilidad y permanencia en el mercado. Entre estos desafíos destaca el riesgo de liquidez, entendido como la incapacidad de una empresa para cumplir oportunamente con sus obligaciones financieras de corto plazo. Esta situación puede generar problemas operativos, disminución de la rentabilidad e incluso el cierre definitivo de las organizaciones. Por ello, resulta indispensable que las empresas adopten mecanismos de planificación y control que les permitan anticiparse a posibles escenarios de riesgo y tomar decisiones estratégicas oportunas.

En este contexto, la teoría de la dirección estratégica aporta las bases para comprender cómo las organizaciones diseñan e implementan estrategias orientadas al logro de ventajas competitivas sostenibles. A partir de esta perspectiva, el Cuadro de Mando Integral desarrollado por Kaplan y Norton surge como una herramienta de gestión que traduce los objetivos estratégicos en indicadores medibles, permitiendo evaluar el

desempeño empresarial desde diferentes perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Asimismo, la gestión financiera constituye un elemento esencial dentro de la administración empresarial, debido a que busca maximizar el valor de la organización mediante el uso eficiente de los recursos financieros. La adecuada administración de la liquidez permite mantener equilibrio entre ingresos, egresos y obligaciones, contribuyendo a fortalecer la capacidad operativa y financiera de la empresa.

De igual forma, la gestión del riesgo financiero cobra relevancia en la actualidad, especialmente en las PYMES, las cuales suelen presentar limitaciones estructurales, tecnológicas y de acceso al financiamiento. La incorporación de indicadores financieros y herramientas de control estratégico facilita el monitoreo continuo del desempeño organizacional y la detección temprana de riesgos que puedan comprometer la estabilidad empresarial.

Por otra parte, indicadores financieros como la razón corriente, la prueba ácida y el Valor Económico Agregado (EVA) permiten evaluar la capacidad de la empresa para generar valor y mantener niveles adecuados de liquidez. Estos indicadores representan instrumentos fundamentales para la toma de decisiones gerenciales y para el diseño de estrategias orientadas al fortalecimiento financiero.

Finalmente, esta base teórica permitirá fundamentar la propuesta metodológica del trabajo de grado, estableciendo la relación entre el Cuadro de Mando Integral y la gestión del riesgo de liquidez en las PYMES panameñas, con el propósito de contribuir al fortalecimiento de su gestión estratégica y sostenibilidad financiera.

2.3. TEORÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

Kaplan y Norton (2002) proponen el CMI como herramienta integral basada en cuatro perspectivas. En esta investigación se adapta al riesgo de liquidez.

Gestión Financiera

Según Gitman (2003), la gestión financiera busca maximizar valor. El CMI permite monitoreo continuo de liquidez.

Riesgo Financiero

El FMI establece la importancia de gestionar riesgos. El CMI permite medir y controlar el riesgo de liquidez.

Liquidez

Indicadores como razón corriente y prueba ácida permiten medir la liquidez y

su gestión. EVA

El EVA mide la creación de valor y se relaciona con una adecuada

gestión financiera. PYMES en Panamá

Las PYMES enfrentan limitaciones estructurales, por lo que el CMI fortalece su gestión

estratégica. Kaplan, R. & Norton, D. (2002). The Balanced Scorecard.

Porter, M. (2011). Competitive Strategy.

Gitman, L. (2003). Principios de administración

financiera. FMI (2020). Gestión del riesgo

financiero

2.4. MARCO CONCEPTUAL

En el presente capítulo se desarrollan los conceptos fundamentales que sustentan el diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) orientado a la gestión proactiva del riesgo de liquidez en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector manufacturero en Panamá. La integración de estos conceptos permite estructurar un enfoque estratégico que vincula la medición del desempeño con la sostenibilidad financiera empresarial.

Una empresa se concibe como una organización económica que articula recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales con el propósito de generar bienes o servicios, creando valor en un entorno competitivo. En este contexto, la eficiencia en la administración de dichos recursos resulta determinante para su permanencia y crecimiento.

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en Panamá, según la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME), se clasifican en función del número de empleados y nivel de ingresos, distinguiéndose en microempresas, pequeñas y medianas empresas. Estas unidades productivas representan un pilar clave en la economía nacional, debido a su contribución al empleo, la innovación y el desarrollo productivo. No obstante, enfrentan limitaciones estructurales, particularmente en el acceso a financiamiento y en la gestión eficiente de su liquidez.

El emprendimiento constituye el punto de partida para la creación de nuevas empresas, implicando la identificación de oportunidades de negocio y la movilización de recursos para su materialización. Este proceso está estrechamente ligado al concepto de viabilidad, que evalúa la factibilidad de un proyecto desde una perspectiva integral, considerando variables financieras, técnicas y de

mercado. Una adecuada evaluación de viabilidad permite anticipar riesgos, entre ellos el riesgo de liquidez.

El crecimiento empresarial implica la expansión de las operaciones, el incremento de ingresos y la consolidación en el mercado. Sin embargo, dicho crecimiento debe estar acompañado de una adecuada planificación financiera, ya que un crecimiento descontrolado puede generar tensiones de liquidez, especialmente en empresas manufactureras que requieren altos niveles de inversión en inventarios y capital de trabajo.

En este sentido, el Cuadro de Mando Integral (CMI) se posiciona como una herramienta clave de gestión estratégica. Este modelo permite traducir la visión y estrategia organizacional en objetivos e indicadores distribuidos en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Su principal aporte radica en integrar indicadores financieros y no financieros, facilitando una visión equilibrada del desempeño organizacional y permitiendo anticipar desviaciones estratégicas.

El riesgo de liquidez se define como la probabilidad de que una empresa no pueda cumplir oportunamente con sus obligaciones financieras de corto plazo, debido a la insuficiencia de activos líquidos. Este riesgo es especialmente relevante en las PYMES manufactureras, dado que suelen enfrentar ciclos operativos prolongados y dependencia de flujos de efectivo irregulares.

Por su parte, la liquidez representa la capacidad de la empresa para convertir sus activos en efectivo en el corto plazo. Su adecuada gestión implica mantener un equilibrio entre rentabilidad y disponibilidad de recursos, evitando tanto la iliquidez como la

acumulación excesiva de efectivo improductivo.

Los indicadores financieros constituyen herramientas esenciales para evaluar la salud económica de la empresa. Entre los más relevantes en la gestión de liquidez se encuentran el índice de liquidez corriente, la prueba ácida, el capital de trabajo y el ciclo de conversión de efectivo. Estos indicadores permiten identificar posibles desequilibrios financieros y facilitar la toma de decisiones correctivas.

La gestión financiera comprende la planificación, organización, dirección y control de los recursos financieros de la empresa, con el objetivo de maximizar su valor. Una gestión financiera eficiente es clave para mitigar riesgos, optimizar el uso del capital de trabajo y garantizar la sostenibilidad empresarial.

Dentro de los indicadores de desempeño financiero, el Valor Económico Agregado (EVA) se destaca como una medida de creación de valor, al considerar no solo la utilidad generada, sino también el costo del capital invertido. Este indicador permite evaluar si la empresa realmente está generando riqueza para sus propietarios.

La estrategia se define como el conjunto de decisiones y acciones orientadas a la obtención de ventajas competitivas sostenibles. En este sentido, la planeación estratégica constituye el proceso mediante el cual se establecen objetivos de largo plazo, se diseñan estrategias y se definen los mecanismos para su implementación y control.

Finalmente, la integración del CMI con la gestión del riesgo de liquidez permite a las PYMES manufactureras adoptar un enfoque proactivo, en el cual no solo se monitorean resultados financieros, sino que también se identifican factores operativos y estratégicos que influyen en la generación de flujos de efectivo. De esta manera, se fortalece la capacidad de anticipación y respuesta ante posibles escenarios de riesgo,

contribuyendo a la sostenibilidad y competitividad empresarial.

Conceptos clave que sustentan el diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) orientado a la gestión proactiva del riesgo de liquidez en las PYMES manufactureras en Panamá.

Empresa: Entidad económica conformada por recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales, que desarrolla actividades productivas o de servicios con el objetivo de generar valor y rentabilidad dentro de un mercado competitivo.

Pequeña y Mediana Empresa (PYME) en Panamá: Se clasifican según la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME), considerando variables como ingresos y número de empleados. Incluyen microempresas (hasta 10 trabajadores), pequeñas empresas (11 a 50 trabajadores) y medianas empresas (51 a 200 trabajadores).

Emprendimiento: Proceso mediante el cual se identifican oportunidades de negocio y se organizan recursos para crear valor económico y social.

Viabilidad: Análisis integral que determina la factibilidad de una empresa o proyecto, considerando aspectos financieros, operativos y de mercado.

Crecimiento empresarial: Proceso mediante el cual una empresa incrementa su capacidad operativa y participación de mercado**.**

Cuadro de Mando Integral (CMI): Herramienta de gestión estratégica que traduce la visión y estrategia en objetivos e indicadores organizados en perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje.

Tablero de control: Sistema que permite monitorear indicadores clave de desempeño en tiempo real.

Riesgo de liquidez: Posibilidad de que una empresa no cuente con recursos suficientes

para cumplir obligaciones de corto plazo.

Liquidez: Capacidad de convertir activos en efectivo para cumplir obligaciones inmediatas.

Indicadores financieros: Herramientas de análisis que permiten evaluar la situación económica y financiera.

Gestión financiera: Proceso de administración de los recursos financieros para maximizar el valor.

Valor Económico Agregado (EVA): Indicador que mide la rentabilidad después de cubrir el costo de capital.

Estrategia: Conjunto de acciones planificadas para lograr ventajas competitivas.

Planeación estratégica: Proceso de definición de objetivos, estrategias y planes.

Perdurabilidad empresarial: Capacidad de la empresa para mantenerse operativa y competitiva en el tiempo.

CAPÍTULO TERCERO: METODOLOGÍA

3.1. METODOLOGIA DEL PROYECTO

El alcance del presente trabajo de grado consiste en proponer un Esquema de Control de Gestión Empresarial, basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) y la planeación estratégica, que pueda ser aplicado a cualquier pequeña y mediana empresa (PYME), particularmente en sus primeras etapas de operación. Este esquema busca proporcionar a los emprendedores una herramienta práctica que les permita identificar los factores críticos de éxito, monitorear el desempeño organizacional y gestionar de manera proactiva los riesgos, especialmente el riesgo de liquidez, con el fin de evitar la discontinuidad empresarial.

En este sentido, la propuesta se orienta no solo al control de resultados, sino también a la anticipación de problemas financieros mediante el uso de indicadores estratégicos alineados con los objetivos organizacionales.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, el cual permite comprender los fenómenos en su contexto natural, interpretando la realidad desde la perspectiva de los actores involucrados. Este enfoque se caracteriza por su flexibilidad, su carácter inductivo y su capacidad para generar conocimiento a partir del análisis de situaciones particulares hacia generalizaciones teóricas.

Siguiendo los aportes de Roberto Hernández Sampieri, la investigación cualitativa se fundamenta en un proceso no lineal, donde la recolección y el análisis de la información se realizan de manera simultánea, permitiendo ajustar el diseño metodológico conforme se profundiza en el fenómeno de estudio. Este enfoque resulta pertinente para la presente investigación, dado que se busca diseñar una propuesta de

gestión basada en la interpretación de prácticas empresariales y necesidades reales de las PYMES es una investigación aplicada para dar mejor gestión estratégica capaz de generar valor para sus clientes y mantener estabilidad financiera en el tiempo. En el caso de la presente investigación, el enfoque cualitativo resulta especialmente pertinente debido a que el objetivo principal no se limita únicamente a describir una problemática empresarial, sino a comprender las dinámicas internas, necesidades operativas y prácticas de gestión que desarrollan las pequeñas y medianas empresas (PYMES). A través de este enfoque, es posible identificar factores relacionados con la organización administrativa, los procesos de toma de decisiones, las limitaciones estructurales y las oportunidades de mejora existentes en este tipo de organizaciones.

Asimismo, la flexibilidad metodológica propia de la investigación cualitativa permite adaptar el proceso investigativo conforme emergen nuevos hallazgos o situaciones relevantes durante el trabajo de campo. Esto favorece una comprensión más profunda y contextualizada de la realidad empresarial de las PYMES, permitiendo que la propuesta de gestión diseñada responda de manera coherente a sus necesidades reales y a las condiciones específicas de su entorno.

De igual manera, este enfoque facilita la interacción directa con los participantes, promoviendo la obtención de información rica en contenido descriptivo y experiencial. Las opiniones, percepciones y conocimientos de los actores involucrados constituyen una fuente fundamental para la construcción de propuestas de mejora viables y aplicables dentro del contexto organizacional estudiado.

En consecuencia, la investigación cualitativa no solo contribuye a interpretar la realidad de las PYMES desde una perspectiva integral, sino que también permite generar

una propuesta de gestión fundamentada en evidencias contextuales, fortaleciendo así la pertinencia, aplicabilidad y utilidad práctica de los resultados obtenidos.

3.2. REGLAS ÉTICAS: RESPETO A LA DIGNIDAD HUMANA

Reconocer y valorar la individualidad y derechos en cada persona involucrada a la intervención, tratándolo como fines en sí mismo, no como medios para lograr objetivos.

3.3. CONSENTIMIENTO INFORMADO

Obtener el conocimiento libre e informado de los participantes antes de involucrarse en la intervención, asegurándose de que entienden los propósitos, riesgos y beneficios.

3.4.| CONFIDENCIALIDAD Y PRIVASIDAD

Custodiar la información individual de cada persona, sosteniendo la confiabilidad de sus datos y respetando su confidencialidad.

CAPÍTULO CUARTO: DESARROLLO DEL PROYECTO

4.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El concepto de planeación estratégica surge a mediados del siglo XX como respuesta a la necesidad de las organizaciones de enfrentar entornos caracterizados por la incertidumbre, el riesgo y la constante transformación. Inicialmente, las empresas adoptaban enfoques rígidos basados en presupuestos y proyecciones a largo plazo; sin embargo, con el tiempo, la planeación estratégica evolucionó hacia modelos más dinámicos e integrales.

Durante el período comprendido entre 1962 y 1969, la planeación se centraba en la elaboración de presupuestos a cinco años y planes operativos detallados, con énfasis en el crecimiento y la diversificación. Posteriormente, entre 1970 y 1983, se incorporaron estrategias explícitas, la división en unidades estratégicas de negocio y herramientas analíticas como la matriz DOFA, así como el análisis del entorno político y social.

En esta etapa también se consolidaron conceptos fundamentales como la misión, visión y objetivos organizacionales, junto con modelos de análisis competitivo como las cinco fuerzas de Porter. Entre 1984 y 1991, la alta gerencia asumió un rol protagónico en la formulación estratégica, promoviendo el compromiso organizacional y el uso intensivo de tecnologías.

Finalmente, a partir de 1992, la planeación estratégica se orientó hacia la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional y la adaptación continua al entorno globalizado. Este proceso evolutivo generó la necesidad de contar con sistemas de medición más sofisticados, dando origen a herramientas como los tableros de control y el Cuadro de Mando Integral.

4.2. OBJETIVO

Para desarrollar el cuadro de mando integral para Pymes para la toma de decisiones efectiva de la planeación estratégica es necesario estructurar un proceso que integre factores internos y externos. En este contexto, el modelo propuesto por David Paul Norton (2003) establece una secuencia lógica de etapas:

- Definición de la visión organizacional: Consiste en establecer la imagen futura que la organización desea alcanzar a largo plazo, indicando hacia dónde quiere dirigirse y qué aspira lograr.
- Formulación de la misión: Es la declaración que define la razón de ser de la empresa, describiendo su propósito, actividades principales y el valor que ofrece a sus clientes o sociedad.
- Análisis interno y externo mediante la matriz DOFA: Proceso mediante el cual se evalúan los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que pueden influir en el desempeño de la organización.
- Establecimiento de objetivos estratégicos: Consiste en definir metas claras y medibles que orienten las acciones de la empresa para alcanzar su visión y cumplir su misión.
- Formulación e implementación de estrategias: Se refiere al diseño y ejecución de planes de acción que permitan lograr los objetivos estratégicos establecidos por la organización.
- Definición de políticas y asignación de recursos: Consiste en establecer lineamientos y normas que orienten la toma de decisiones y las acciones dentro de la organización para mantener coherencia y control.
- Evaluación y control de resultados: Proceso mediante el cual se supervisan y analizan

los resultados obtenidos para verificar el cumplimiento de los objetivos y aplicar acciones correctivas cuando sea necesario.

4.3. CMI DESARROLLADO POR KAPLAN Y NORTON

Este modelo proporciona la base para estructurar el sistema de control de gestión propuesto en el presente Cuadro de Mando Integral (CMI) desarrollado por Kaplan y Norton en la década de 1990 y representa una evolución en los sistemas de medición del desempeño, al incorporar indicadores financieros y no financieros alineados con la estrategia organizacional.

El CMI analiza la organización desde cuatro perspectivas:

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Se enfoca en el desarrollo del capital humano, los sistemas de información y los procesos organizacionales. Esta perspectiva constituye la base para la mejora continua y la innovación.

- Perspectiva de procesos internos:

Identifica los procesos críticos en los que la empresa debe sobresalir para cumplir con su propuesta de valor y satisfacer a los clientes.

- Perspectiva del cliente:

Evalúa el posicionamiento de la empresa en el mercado, considerando indicadores como satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad del cliente.

- Perspectiva financiera:

Define los resultados económicos esperados, los cuales varían según la etapa del ciclo de vida empresarial: crecimiento, sostenimiento o madurez.

El CMI permite establecer relaciones de causa-efecto entre los objetivos estratégicos, facilitando la construcción de mapas estratégicos que integran todas las áreas de la organización.

4.4. RELACIÓN ENTRE EL CMI Y LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

La implementación del CMI inicia con la elaboración del mapa estratégico, en el cual se establecen los objetivos y su interrelación dentro de las cuatro perspectivas. Estas relaciones permiten identificar cómo los resultados financieros dependen de variables operativas y estratégicas.

Para el seguimiento de estos objetivos se utilizan los **indicadores clave de desempeño (KPI)**, los cuales deben ser limitados en número y altamente relevantes para el éxito organizacional. Según Kaplan y Norton, un conjunto adecuado de KPI permite monitorear la ejecución de la estrategia y facilitar la toma de decisiones.

4.4.1. VENTAJAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La implementación del CMI aporta múltiples beneficios a la organización, entre los que destacan:

- Proporciona una visión integral del desempeño empresarial.
- Facilita el control y seguimiento de la estrategia.

- Permite anticipar riesgos y tomar decisiones oportunas.
- Alinea los objetivos organizacionales con las áreas operativas.
- Mejora la comunicación interna de la estrategia.
- Fomenta la motivación y el compromiso del personal.

En el contexto de las PYMES manufactureras en Panamá, la aplicación del CMI como herramienta de control de gestión permite no solo medir el desempeño, sino también gestionar de manera proactiva el **riesgo de liquidez**, al vincular indicadores financieros con variables operativas y estratégicas.

De esta manera, el esquema propuesto en esta investigación busca fortalecer la capacidad de las empresas para anticipar problemas de flujo de efectivo, optimizar el uso de recursos y garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

Tabla 1.

Estrategia de la organización y estrategia financiera

		Estrategias Financieras		
		Crecimiento y mezcla de ingresos	**Reducción de costos/mejora de la productividad**	**Utilización de activos / estrategia de Inversión**
Organización	**Crecimiento**	• Tasa Crecimiento Ventas por segmento • Porcentaje ingreso por nuevo producto, servicio y clientes	• Mejora de la productividad • Reducción de costos/mejora	• Estrategia de inversión R&D (% de ventas)
Estrategia de la	**Sostenibilidad**	• Participación de mercado • Cross-Selling • % de ingreso para nuevas aplicaciones • Rentabilidad por cliente y línea de producto	• Costos vs. competidores • Tasa de reducción de costos • Costos indirectos (% de ventas)	• Tasas de Capital de Trabajo • Retorno sobre Capital Empleado • Tasas de rotación activos
	Retorno	Rentabilidad por cliente y línea de producto % de clientes no rentables	Costos unitarios (por unidad de producto y por cada transacción)	Payback Rendimiento

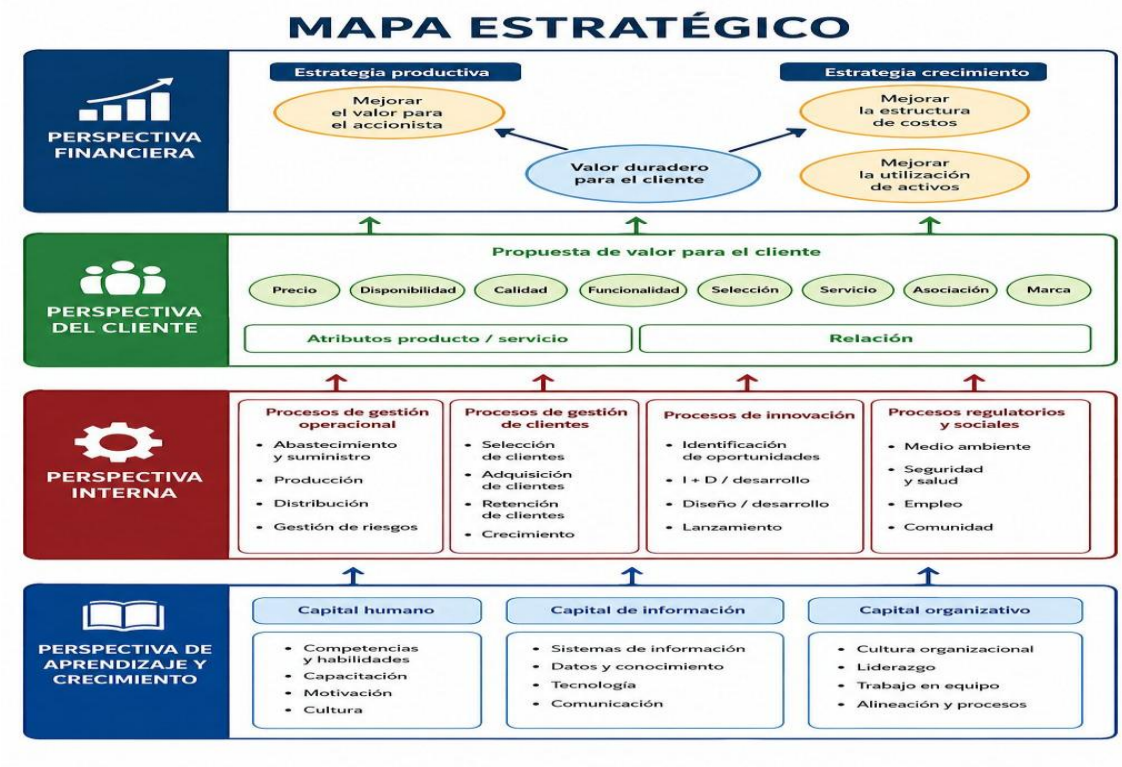
Fuente : reimpreso de Linking the Balanced Scorecard to Strategy (Kaplan y Norton, 1996)

4.5. RELACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

Para el correcto control y seguimiento de cada objetivo relevante se deben establecer KPI (Key Performance Indicador) o indicadores clave del desempeño. Según Kaplan y Norton la cantidad ideal de KPI no supera los 24 y estos deben ser realmente los impulsores del éxito competitivo de la organización, independientemente que dentro de la organización existan otros indicadores para controlar el desempeño de procesos; no obstante, estos son igual de importantes y necesarios para tomar acciones correctivas que en algún momento pueden impactar los indicadores estratégicos definidos en el CMI.

Figura 1.

Mapa estratégico resumido



Fuente: tomado de A proactive Balanced Scorecard. Chytas, Glykas y Valiris (2011

Figura 1. Ejemplo de mapa estratégico de una organización y CMI se plasma de forma

resumida lo indicado en relación con el mapa estratégico.

4.6. PROPUESTA

El presente capítulo desarrolla la propuesta de un Cuadro de Mando Integral (CMI) orientado a la gestión proactiva del riesgo de liquidez en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la ciudad de Panamá. La liquidez constituye un factor crítico para la sostenibilidad y continuidad operativa de esas organizaciones.

A partir del desarrollo de esta propuesta se podría identificar los aspectos relevantes e indicadores que necesitan la sostenibilidad empresarial, por lo que se propone un sistema de control estratégico basado en indicadores financieros y no financieros. dirigido a potenciales empresarios de micros y pequeñas empresas en Panamá. Durante desarrollo de este proyecto se podrán identificar los aspectos relevantes e indicadores que necesitan estar monitoreados durante la etapa de maduración de la compañía. Todo con una estructura organizada que se encarga de generar alertas tempranas que requieran acciones correctivas, con el fin de asegurar la sostenibilidad del negocio en el corto, mediano y largo plazo.

Tabla 2

. Esquema de control de gestión

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO			
Misión: ¿Para qué existe la empresa?	**Valores: ¿Qué será importante para la empresa?** **Estrategia: ¿Cómo voy a competir en el mercado?**		**Visión: ¿A dónde se quiere llevar la empresa?**
Aprendizaje y Crecimiento	**Procesos Internos**	**Cliente**	**Financiero**
1. Entradas • Capital Humano • Capital Información • Capital Organizacional 2. Herramientas y técnicas Habilidades y competencias, conocimiento y valores en empleados. Información: sistemas, redes y bases de datos. Organización: cultura, liderazgo, alineación y trabajo en equipo. 3. Salidas Documento al inicio de la operación que incluya objetivo, descripción del objetivo, indicador y meta esperada. Informe de seguimiento (trimestral/semestral)	1. Entradas • Gestión de Operaciones • Gestión de Clientes • Procesos de Innovación • Procesos Regulatorios y Sociales 2. Herramientas y técnicas Operaciones: proveedores, producción, distribución. Clientes: selección, adquisición, retención y crecimiento. Innovación: oportunidades, investigación y desarrollo. Regulatorios: medio ambiente, seguridad, salud y comunidad. 3. Salidas Documento inicial con objetivos e indicadores. Informe de seguimiento periódico.	1. Entradas • Atributos del producto/servicio • Relación con clientes • Imagen 2. Herramientas y técnicas Atributos: precio, calidad, rapidez y disponibilidad. Relación: servicio, retención y satisfacción. Imagen: marca. 3. Salidas Documento inicial con objetivos e indicadores. Informe de seguimiento.	1. Entradas • Estrategia de productividad • Estrategia de crecimiento • Planeación financiera 2. Herramientas y técnicas Productividad: reducir costos y mejorar uso de activos. Crecimiento: ampliar ingresos y clientes. Financiero: análisis, liquidez y financiación. 3. Salidas Documento inicial con objetivos e indicadores. Informe de seguimiento.

Fuente: Creación propia

En la tabla 2 se muestra el esquema tomando como referencia la metodología de CMI de Kaplan y Norton. El Esquema de Control de Gestión Empresarial propuesto consta de dos partes: en primer lugar, un instructivo que contiene los aspectos más relevantes que el empresario debe tener en cuenta para la construcción del direccionamiento y mapa estratégico con las cuatro perspectivas (aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiero) previos a la apertura de su negocio y, en el mismo sentido, los indicadores a monitorear durante los primeros años de operación dado el cumplimiento de los objetivos propuestos. En segundo lugar, una matriz de gestión que incluye el documento inicial que los emprendedores deben trabajar previa a la apertura de la empresa con las definiciones generales en cada una de las perspectivas; igualmente, el informe de seguimiento periódico que cada emprendedor determine conveniente para llevar a cabo el control de los objetivos, indicadores, planes de acción, presupuesto y nivel de cumplimiento. Con los dos insumos mencionados, el emprendedor tendrá definida no solo su estrategia corporativa sino el mapa estratégico para lograrlo.

Antes de ejecutar cualquier tipo de negocio se debe establecer un planteamiento estratégico, si bien, puede existir una excelente idea de negocio, sin un Direccionamiento Estratégico claro que le permita diferenciarse y ofrecer un valor único al cliente, será una idea perdida. En segundo lugar, la única manera de lograr una ejecución impecable en cada aspecto es a través de una comunicación constante y precisa con todos sus colaboradores, en donde se asegure que cada uno entienda el impacto de su rol en el cumplimiento de los objetivos estratégicos . En tercer lugar, el seguimiento a indicadores es la clave en la ejecución, al ser empresas que se encuentran en su etapa de maduración,

el control debe ser más frecuente de lo usual. Si bien, es necesario dar un tiempo prudente para determinar el desempeño de las diferentes acciones que se estén llevando a cabo, el control y seguimiento debe hacerse en periodos cortos, pues la identificación de alertas tempranas, permitirán hacer los cambios correspondientes a tiempo y así mitigar de forma efectiva el impacto en la triple restricción del proyecto (tiempo, costo y alcance).

Es importante enfatizar que las cuatro perspectivas del CMI deben valorarse en igualdad de condiciones y frecuencia; ya que el buen funcionamiento de una es consecuencia de la otra como está definido por Kaplan y Norton en Relación causa-efecto. Ellos explican que las cuatro perspectivas de aprendizaje y crecimiento en procesos internos, clientes y financiera están conectadas.

Por último, con la ejecución del Esquema, el horizonte de la planeación será que el empresario encuentre oportunidades de mejora en los métodos dados los resultados obtenidos en la medición de control que se ajusten a la realidad de su empresa y la actividad económica a la cual pertenece. Se recomienda establecer los vínculos entre las perspectivas al momento de la ejecución del modelo para determinar el impacto que tiene una sobre las otras y establecer a tiempo su influencia. De ser necesario conseguir un apoyo a través de consultoría y asesoría que pueda guiar en la clase de conexión y vínculo que deben tener las perspectivas entre sí y adaptarlas a su negocio, según su actividad económica para darle una correcta lectura a los indicadores y frente a las alertas a tiempo, determinar el plan de mejoras a seguir.

En la primera parte, el empresario debe definir el centro de su proyecto, es decir, su misión, visión, valores y estrategia. Posteriormente, determinar la columna vertebral,

es decir, las cuatro perspectivas (aprendizaje y crecimiento, procesos internos, cliente y financiero) para tener una vista 360 del funcionamiento de la compañía en el corto, mediano y largo plazo. Para la construcción de esta etapa se hace necesario definir y documentar las entradas que hacen referencia a los conceptos teóricos del CMI en cada perspectiva, ajustado a la actividad económica de cada negocio; definir y documentar las herramientas y técnicas que abarcan los planes de acción tácticos; y finalmente, las salidas que son los documentos finales en la creación de la empresa y las matrices de seguimiento para la detección de alertas tempranas y toma de decisiones en las medidas por corregir.

Una vez se tiene establecida la estrategia, es necesario plantear objetivos inteligentes específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo– a corto, mediano y largo plazo, dado que desarrollar y ejecutar correctamente una estrategia puede ser la mejor apuesta para la empresa. Cabe resaltar que esto no asegura su éxito, pues el entorno, el cliente y la competencia se movilizan constantemente. Además, se deben estimar los plazos de acción, indicadores de seguimiento y responsables.

En este sentido, la correcta formulación y ejecución de la estrategia organizacional requiere no solo del establecimiento de objetivos claros, sino también de mecanismos permanentes de evaluación y control que permitan medir el desempeño de la empresa frente a las metas establecidas. La implementación de indicadores de gestión facilita el monitoreo continuo de los resultados obtenidos, permitiendo identificar desviaciones oportunamente y aplicar acciones correctivas que fortalezcan la capacidad de respuesta de la organización ante cambios del entorno.

4.7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL CMI

La propuesta de CMI presenta los aspectos relevantes que la empresa debe tener en cuenta en la creación del negocio y a su vez, expone los indicadores que al ponerse en marcha dentro la organización se deben monitorear en todas las etapas de crecimiento y sostenibilidad. El esquema de seguimiento es fácilmente adaptable a la actividad económica y estratégica de la empresa, porque considera los indicadores mínimos a medir para garantizar la sostenibilidad del negocio. Adicionalmente, permite identificar no solo los activos tangibles, sino los activos intangibles (personas, información, capital organizacional) que son la base para la creación de valor único. Estos se encargan de impulsar las mejoras del desempeño en los procesos internos de la organización que tienen el máximo potencial para proporcionar valor a los clientes, accionistas.

Cada una de las perspectivas tienen aspectos clave que afectan el desarrollo de la siguiente; por tanto, la matriz de seguimiento tiene de forma intrínseca la relación causa-efecto de cada perspectiva. Todo lo anterior para que el empresario pueda tener claridad de los recursos, requerimientos, objetivos, indicadores, metas, resultados, niveles de cumplimiento, planes de acción y presupuestos.

Una vez definidos los requerimientos en las perspectivas detalladas, se establecen los objetivos, los indicadores tácticos u operativos para su cumplimiento, las metas de cada indicador, las iniciativas y presupuesto.

El seguimiento a los resultados para cada perspectiva se propone que sea de manera trimestral o semestral y, asimismo, se utilice el siguiente semáforo para tomar acciones frente a desviaciones en el plan. Cada empresario lo puede adaptar a su realidad

de negocio dependiendo de su actividad comercial; aunque es necesario que se ayude por parte de un consultor para la generación de las mediciones, lectura de resultados, definición e implementación de planes de acción para mitigar riesgos y mejorar los indicadores. Es importante destacar que el uso de la herramienta se adapte de acuerdo con el tamaño, actividad y volumen de negocios, dado que cada emprendedor tiene diferentes aspectos empresariales que son relevantes para la generación del éxito correspondiente. Todo ello deberá incluir una guía de seguimiento para que se vaya evaluando la matriz en la medida en que pase el tiempo o indicar los momentos en los cuales se presentan alertas tempranas.

En consecuencia, con lo anterior, el ranking de cumplimiento y su calificación de nivel se puede cambiar por otra escala de medición, entendiéndose que las actividades operacionales de los emprendedores difieren en cuanto a niveles y jerarquías propias del sector. Por ende, se recomienda que se pueda contrastar con las respectivas indicaciones de cada uno de los sectores al cual pertenece la compañía.

Por último, el empresario analiza las cifras establecidas en el presupuesto para estimar desviaciones y, en consecuencia, ajustar dependiendo del plan de acción que se establezca. Este ajuste resume claramente el mayor o menor de los presupuestos asignados, con el fin de ser aprobados.

Figura 2.

Gestión estratégica basada en el cuadro de mando integral (CMI)



Fuente : tomado del libro Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard de Kaplan y Norton (2002)

La figura 3 representa el modelo de gestión estratégica basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual sirve como herramienta para gestionar de manera proactiva el riesgo de liquidez en las PYMES.

El modelo se encuentra estructurado en cuatro perspectivas estratégicas que están conectadas entre sí y giran alrededor de la visión y estrategia de la empresa. Cada perspectiva contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales y al fortalecimiento de la sostenibilidad financiera.

4.8. ESTRUCTURA DEL CMI

El modelo se compone de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, integradas mediante relaciones causa-efecto.

4.8.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

El presente Cuadro de Mando Integral (CMI) ha sido diseñado con un enfoque en la gestión proactiva del riesgo de liquidez en PYMES. Incorpora indicadores financieros y operativos que permiten anticipar desviaciones, facilitando la toma de decisiones oportunas.

Indicadores:

- Flujo de caja operativo
- Razón corriente
- Prueba ácida
- Días de cuentas por cobrar
- Días de cuentas por pagar
- Ciclo de conversión de efectivo

Tabla 3.

Perspectiva Financiera. Enfoque central la liquidez.

	Requerimiento	**Objetivo**	**Indicador**	**Meta**	**Frecuencia**	**Iniciativa**	**Presupuesto**
Liquidez operativa	Control de efectivo	Garantizar disponibilidad de efectivo	Flujo de caja operativo	Positivo mensual	Mensual	Proyección de flujo de caja	-
Capital de trabajo	Gestión de activos corrientes	Mantener solvencia	Razón corriente	> 1.5	Mensual	Control de cuentas corrientes	-
Liquidez inmediata	Capacidad de pago corto plazo	Cubrir obligaciones inmediatas	Prueba ácida	> 1	Mensual	Reducción de inventarios	-
Gestión de cobros	Recuperación eficiente	Reducir tiempo de cobro	Días de cuentas por cobrar	< 45 días	Mensual	Políticas de crédito	-
Gestión de pagos	Optimización de salidas	Mejorar flujo de caja	Días de cuentas por pagar	> 30 días	Mensual	Negociación con proveedores	-
Eficiencia operativa	Ciclo de efectivo	Reducir ciclo financiero	Ciclo de conversión de efectivo	Disminuir	Trimestral	Optimización de inventario	-

Fuente: Creación propia

4.8.2. PERSPECTIVA DE CLIENTES

Esta perspectiva busca generar valor y satisfacción en los clientes mediante relaciones de confianza.

Se enfoca en aspectos como:

- Calidad del servicio
- Fidelización
- Atención al cliente
- Ventas

En esta parte se reconoce que los clientes satisfechos generan mayores ingresos y contribuyen directamente a mejorar la liquidez empresarial. El objetivo es mejorar ingresos y liquidez.

Indicadores:

- cartera vencida
- ventas
- retención
- ventas al contado
- % de cartera vencida
- Ventas mensuales
- Tasa de retención
- % ventas al contado

Tabla 4.

Perspectiva de Clientes

Activo	Requerimiento	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa	Presupuesto
Cartera de clientes	Control de crédito	Reducir morosidad	% de cartera vencida	< 10%	Mensual	Evaluación crediticia	-
Ventas	Flujo constante	Garantizar ingresos	Ventas mensuales	Crecimiento sostenido	Mensual	Estrategia comercial	-
Fidelización	Retención	Mantener clientes	Tasa de retención	> 80%	Trimestral	Programas de fidelización	-
Condiciones de pago	Políticas claras	Mejorar liquidez	% ventas al contado	Incremento	Mensual	Incentivos por pronto pago	-

Fuente: Creación propia

4.8.3. PERPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

La perspectiva interna se enfoca en optimizar los procesos clave de la organización.

Incluye:

- Procesos operativos
- Gestión de inventarios
- Cobranza
- Eficiencia administrativa

La mejora de procesos permite reducir costos, evitar retrasos y mejorar el flujo de efectivo.

Indicadores: recuperación de cartera, pagos a tiempo, inventario, flujo de caja. Objetivo: eficiencia operativa.

- Indicadores:
- % recuperación de cartera
- % pagos a tiempo
- Rotación de inventario
- Alertas de riesgo
- Proyección de flujo de caja

Tabla 5.

Perspectiva de Procesos internos

Activo	Requerimiento	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa	Presupuesto
Gestión de cobranza	Control de cartera	Acelerar cobros	% recuperación cartera	> 90%	Mensual	Seguimiento automatizado	-
Gestión de pagos	Planificación financiera	Evitar atrasos	% pagos a tiempo	100%	Mensual	Calendario de pagos	-
Control de inventarios	Optimización	Evitar exceso de stock	Rotación de inventario	Óptima	Mensual	Sistema de inventario	-
Gestión de riesgos	Identificación temprana	Prevenir crisis de liquidez	Nº alertas detectadas	Incremento controlado	Trimestral	Matriz de riesgos	-
Flujo de caja	Monitoreo continuo	Anticipar déficit	Proyección de flujo	Precisa			

Fuente: Creación propia

4.8.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Esta perspectiva se enfoca en el desarrollo del talento humano, la innovación y la cultura organizacional.

Incluye:

- Capacitación
- Tecnología
- Sistemas de información
- Mejora continua

Esto permite fortalecer las capacidades internas y mejorar la toma de decisiones estratégicas.

- Indicadores:
- % personal capacitado
- Uso de software financiero
- Nivel de cumplimiento
- Mejoras implementadas

Tabla 6.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Activo	Requerimiento	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa	Presupuesto
Capital humano	Capacitación financiera	Mejorar gestión de liquidez	% personal capacitado	100%	Anual	Formación financiera	-
Sistemas de información	Automatización	Mejorar control financiero	Uso de software financiero	Imple menta do	Anual	Implementación ERP/Excel	-
Cultura organizacional	Conciencia financiera	Fortalecer toma de decisiones	Nivel de cumplimiento	Alto	Trimestral	Políticas internas	-
Innovación	Mejora continua	Optimizar procesos	Nº mejoras implementadas	Incremento	Anu al	Evaluación de procesos	-

Fuente: Creación propia

4.8.5. SISTEMA DE SEMÁFORO

Se implementa un sistema visual de control:

- Verde: cumplimiento igual o mayor al 100%
- Amarillo: entre 80% y 99%
- Rojo: menor al 80%

Esto facilita la toma de decisiones rápida y oportuna, este sistema convierte datos en decisiones.

Tabla 7.

Sistema de semáforo

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Resultado	Estado
Mejorar la liquidez empresarial	Índice de liquidez corriente	≥ 1.5	1.6	Cumplido
Incrementar satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción	90%	82%	En proceso
Optimizar procesos internos	Tiempo de respuesta operativa	≤ 24 horas	30 horas	Crítico
Fortalecer capacitación del personal	Horas de capacitación anual	40 horas	45 horas	Cumplido

Fuente: Creación propia

CONCLUSIONES

- Es importante que los empresarios sean conscientes sobre la importancia de comunicar de forma clara, sencilla y transparente el direccionamiento estratégico de la empresa para ordenar los objetivos entre los empleados.
- Los empresarios no deben olvidar esta frase: lo que no se mide no se controla. Por consiguiente, los emprendedores deben implementar esquemas de control de gestión empresarial que tengan como base el mapa estratégico, objetivos, indicadores, cumplimiento y planes de acción (iniciativas y presupuestos).
- Por lo anterior, el presente trabajo suministra una propuesta basada en un CMI que se adapta al tamaño y a la actividad económica específica de cada compañía. Este proyecto cree en la importancia de mantener el esquema de seguimiento a través de indicadores para evitar la crisis y en consecuencia, alertar al emprendedor o empresario sobre el camino a la quiebra o al fracaso.
- El CMI propuesto permite anticipar riesgos y mejorar la sostenibilidad empresarial, mediante un esquema de seguimiento basado en indicadores que contribuyen a prevenir crisis y alertar al emprendedor o empresario sobre posibles escenarios de insolvencia, dificultades financieras , facilitando la toma de decisiones oportunas para garantizar la continuidad de negocio.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CNC Panamá. (2024). Estado de las MIPYMES en Panamá. Consejo Nacional de la Empresa Privada. https://cncpanama.org/org/

GEM. (2024). Informe Global Entrepreneurship Monitor Panamá 2023/2024. Global Entrepreneurship Research Association.

https://procesa.es/wp-content/uploads/2024/06/Informe-GEM-Espana-2023-2024.pdf

La Estrella de Panamá. (2024, enero 15). El 70% de las microempresas en Panamá operan bajo la informalidad. La Estrella de Panamá. https://www.laestrella.com.pa/

OCDE. (2023). Perspectivas de las PYMES en América Latina. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. https://www.oecd.org/

Fundamentos del Cuadro de Mando Integral

https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/#:~:text=Historia%20del%20Cuadro%20de%20Mando,conjunto%20m%C3% A1s%20equilibrado%20de%20indicadores.

https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2 Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, 70(1), 71–79.

Kaplan, R., y Norton, D. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. California Management Review, 39(1), 53-79.

Kaplan R. y Norton, D. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston, MA: Harvard Business School Press.

American Psychological Association. (2020). Publication manual of the American Psychological Association (7th ed.). APA Publishing.

Arias, F. G. (2012). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (6.ª ed.). Episteme.

Balestrini, M. (2006). Cómo se elabora el proyecto de investigación. BL Consultores Asociados.

Bernal, C. A. (2016). Metodología de la investigación (4.ª ed.). Pearson Educación.

Eco, U. (2014). Cómo se hace una tesis. Gedisa.

Flick, U. (2015). Introducción a la investigación cualitativa. Morata.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Education.

Normas APA. (2024). Guía normas APA 7.ª edición.

Kaplan, R., y Norton, D. (2000). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implementar y gestionar su estrategia. Gestión 2000.

Kaplan, R., y Norton, D. (2001). The Strategy-focused organization, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000.

Lawrence, J. (2003). Principios de Administración Financiera. México: Cámara Nacional de la Industria Mexicana.

OMC. (2016). Informe sobre el comercio mundial 2016. (Igualdad de condiciones para el comercio de las pymes).

Parmenter, D. (2015). Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs. John Wiley & Sons.

Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? Harvard Business Review, 89(11), 100-117. Porter, M. (1997). Competitive Strategy. Measuring Business Excellence.

Reynolds, P., Hayand, M. y Camp, S. M. (1999). Global Entrepreneurship Monitor, 1999 Executive Report. Paul D. Reynolds, Michael Hay, and Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership at the Ewing Marion Kauffman Foundation.