

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

**Instituto de Ciencias
Económico Administrativas**



- **Área Académica: Administración**
- **Tema: Balanced Score Card**
- **Profesor(a): María Isabel Rivera López
Jesús Aristeo Chong Barreiro**
- **Periodo: Julio-Diciembre 2022**

Tema: Balanced Score Card

Resumen :

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando integral es un instrumento para medir los resultados de la actuación de las organizaciones. Por medio de indicadores estratégicos desde cuatro perspectivas: financiera, aprendizaje y crecimiento, cliente, procesos operativos internos.

Palabras Clave: Cuadro de mando Integral, indicadores, financiera, cliente, procesos y aprendizaje

Tema: Balanced Score Card

Abstract

The Balanced Scorecard is an instrument to measure the results of the organization's performance. Through strategic indicators from four perspectives: financial, learning and growth, customer, and internal operating processes.

Keywords: Balanced Scorecard, indicators, financial, client, processes and learning.

Objetivo General

Conocer el Balanced Scorecard o cuadro de mando Integral como herramienta para transformar los objetivos estratégicos en objetivos tácticos y operativos mediante indicadores.

Objetivos Específicos

- Identificar las perspectivas que conforman un Mapa Estratégico para poder determinar los indicadores y variables de éxito.
- Desarrollar Tableros de Control que permitan verificar lo que se esta realizando en un determinado periodo de tiempo para sobrevivir a la competencia.

Introducción

El diseño de un Balance Scorcard se debe complementar por un proceso que estimule el trabajo directivo y de equipo creando así un clima de aprendizaje continuo dentro de una organización, cada vez más las organizaciones compiten en entornos complejos, por lo que es vital tener comprensión de los objetivos y métodos que han de utilizarse para alcanzarlos (Kaplan y Norton, 2000).

Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral

Jiménez (2014) conceptualiza el Cuadro de Mando Integral como una herramienta que tiene por objetivo gerenciar el tipo de Organización de forma integral, balanceada y estratégica.

Es integral al verla como un sistema, relacionándola por medio de un conjunto de indicadores. Tomando como principio la teoría de sistemas, donde cada una de las partes es necesaria para su buen funcionamiento, todas estas se integran entre si y se necesitan de una u otra forma.



<https://aq2jg16.files.wordpress.com/2015/04/se.png>

El Cuadro de Mando Integral combina medidas financieras que expresan los resultados de acciones ya realizadas con medidas operativas sobre la satisfacción del cliente, los procesos internos y las actividades de innovación y mejoramiento de la corporación, es decir, los conductores del rendimiento financiero futuro (Wheelen y Hunger,2007) .

<https://media.istockphoto.com/vectors/business-planning-and-strategy-vector-id1162149848?k=20&m=1162149848&s=612x612&w=0&h=VRjJTjzC0pygqVooYx-QpcfxZ70ZrQv1A4nP5yk9ehM=>



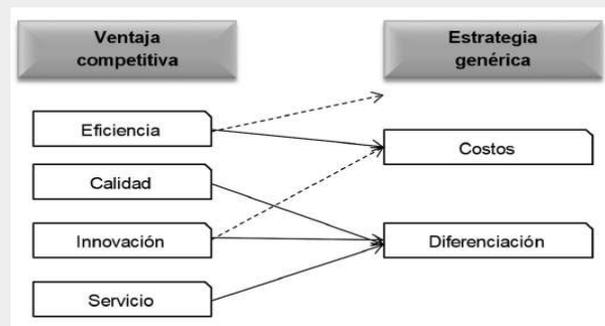
Los directivos han utilizado principalmente las medidas financieras para evaluar el desempeño organizacional, pero en si misma no es suficiente, debe estar complementadas, para lograr las cuatro piezas integrantes de la ventaja competitiva: eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente (Hill y Jones, 2011).

Los resultados financieros tan solo informan a los administradores los resultados de las decisiones que ya han tomado.



<https://www.contadoresmexico.org.mx/Producto/img/Aspectos-practicos-IFRS-9-Instrumentos-financieros>

Las demás medidas informan con cuanta exactitud cuenta la organización respecto a los elementos constitutivos que impulsan el desempeño futuro.



https://www.redalyc.org/journal/3374/337450992008/337450992008_gf2.png

De acuerdo a Wheelen y Hunger (2007) La administración debe desarrollar metas u objetivos en cada una de las siguientes áreas:

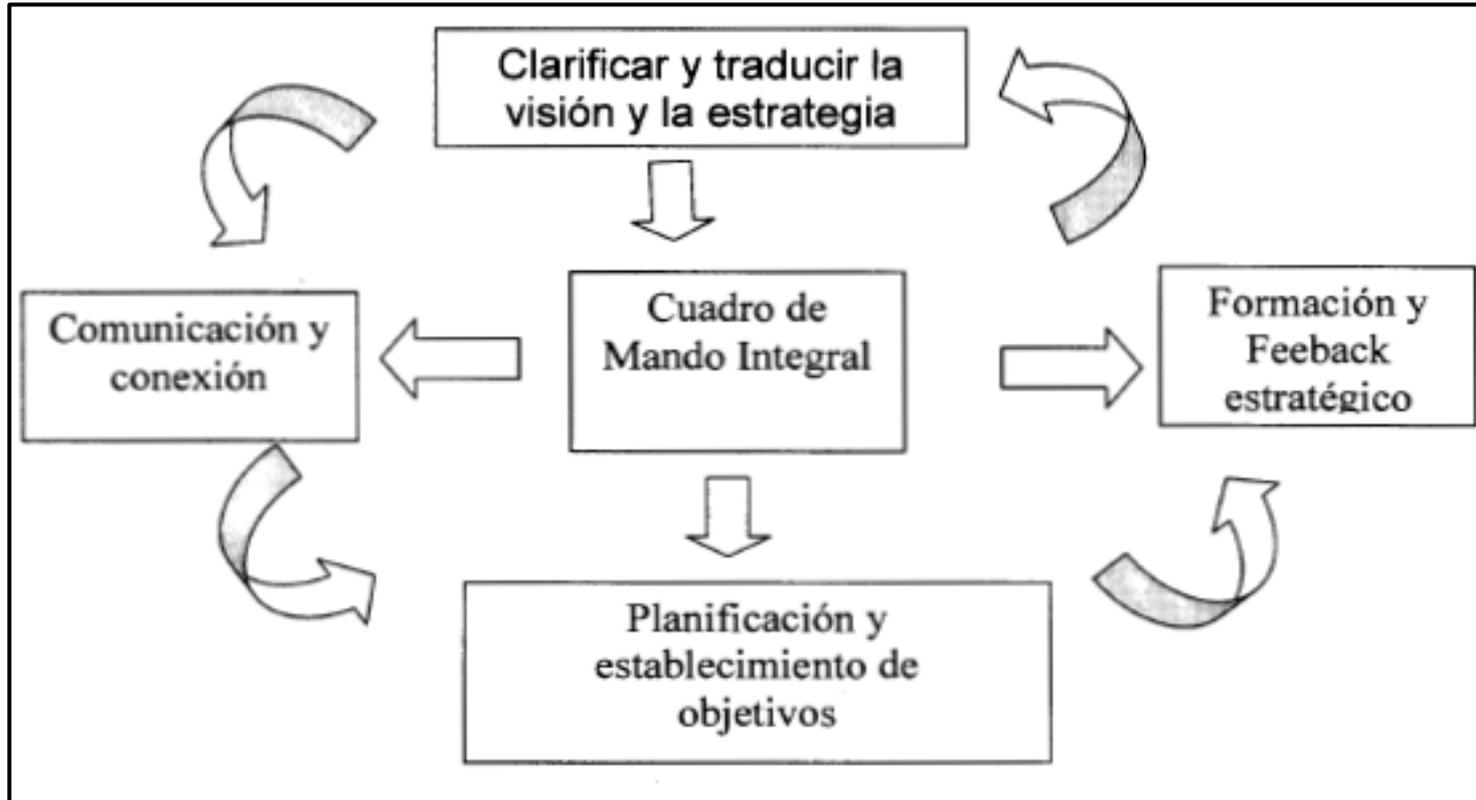
1. Financiera
2. Clientes
3. Perspectiva empresarial interna
4. Innovación y aprendizaje

Considerando los puntos anteriores, se da seguimiento al diagrama del Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral

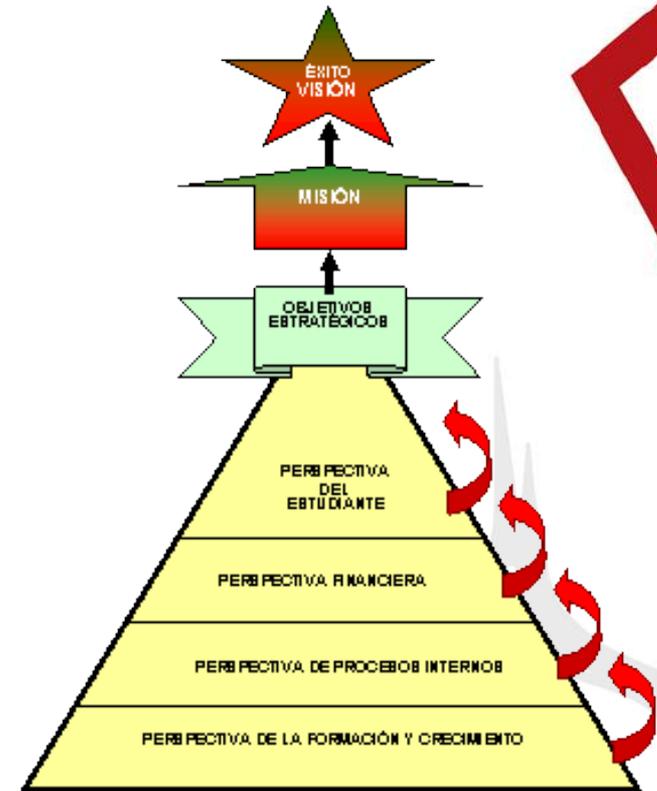


<https://i.pinimg.com/originals/79/da/22/79da22bf8f25ad05cb0b49f463f5d4e4.jpg>

Perspectivas del Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral



De acuerdo a Koplan y Norton (2000 citado en Cárdenas, 2009) las organizaciones además de comunicar la misión y visión deben crear una herramienta que monitoree, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

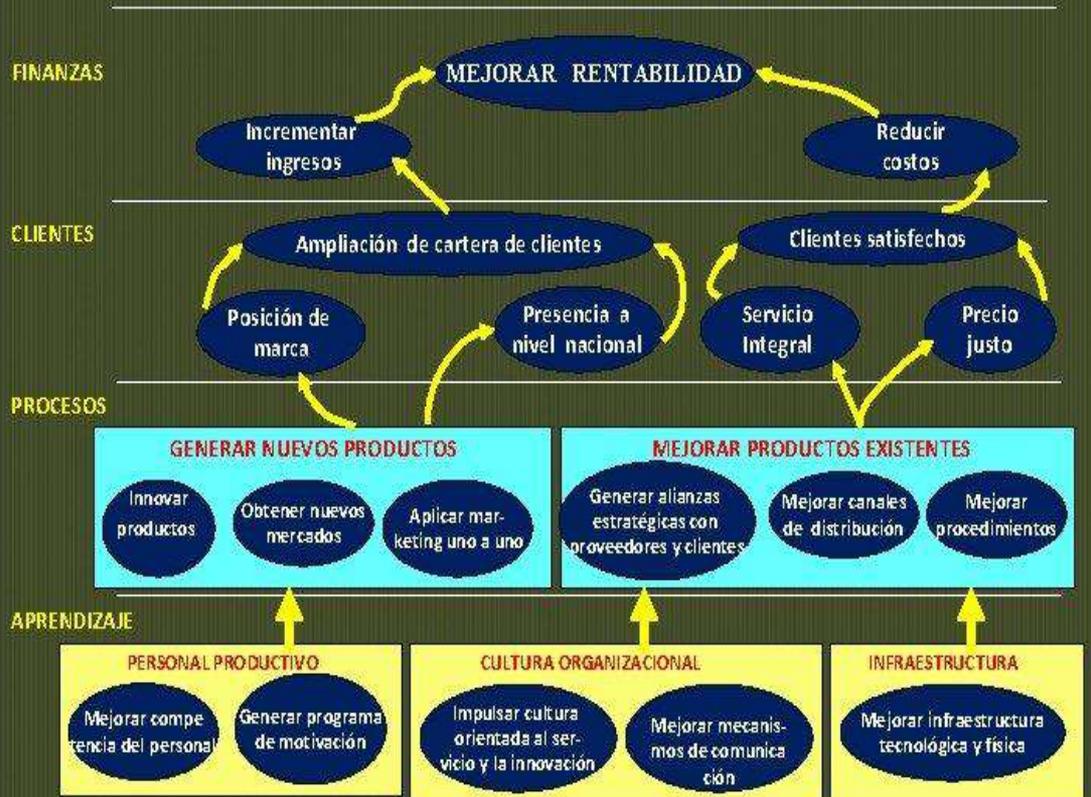


<https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcRJAqWNfWu05yZWzhy1QVXwFh0w-PMs4EAzcBKZ0w3i4H8r8Zqz36fJt-KWmX3PjRTAEps&usqp=CAU>

El Mapa Estratégico de la organización

Es un diagrama de causa-efecto que muestra la representación de los objetivos que paso a paso contribuyen al logro del efecto deseado. Cuando se implementa el Cuadro de Mando Integral y el Mapa estratégico refleja la relación entre las cuatro perspectivas.

DISEÑO DEL MAPA ESTRATEGICO



Ing. Adolfo Ivancero A.

5

En el desarrollo del Mapa Estratégico se definirán los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas establecidas (Finanzas, Clientes, Procesos Interno y Crecimiento y Aprendizaje), mostrando gráficamente la relación causa-efecto, existente entre las mismas (Cardenas, 2009).

Una vez que se ha dado inicio al control del Cuadro de Mando Integral, es necesario definir los intervalos de medición para los indicadores, como alerta sobre las correcciones que es necesario realizar para el cumplimiento del objetivo (Jiménez ,2014).



<http://www.elartedepresentar.com/wp-content/uploads/2009/08/116-medir.png>

Tablero de Control

Cada factor definido en la etapa anterior, muestra lo que quiere lograr la institución, para ello es necesario diseñar indicadores que permitan realizar el control y gestión del avance de la implantación. Además, es necesario definir a cada indicador una meta para medir el logro del objetivo y los planes a desarrollar para su cumplimiento (Jiménez, 2013).

Tablero de Comando

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Metas	Desempeño Real	Ragos	Indicadores	Áreas u otras Responsabilidades	Iniciativa de Acción
FINANCIERO	Incremento de las Ventas	Realizar ventas en un 80% de las mercaderías	Ingreso total Gs. 96.000.032 que representa el 80% de las mercaderías	BAJO 49%	Costo de Ventas x 100/ Ventas 48.000.016x100/ 60.000.020	Gerencia General	Incentivo de Gs. 10.000 por cada venta
				MEDIO 70%			
				ÓPTIMO 80%			
CLIENTE	Mejor Atención al Cliente	Conseguir en un 80% la satisfacción del cliente	70% según encuesta realizada	BAJO 59%	Llegar a obtener un resultado del 80% de satisfacción del socio	Gerencia General	Implementación de Gestión de Calidad ISO 9001:2000
				MEDIO 70%			
				ÓPTIMO 80%			
INTERNA	Eficiencia de operación de ventas	Venta de 10 joyas por día por cada empleado	10 joyas vendidas por cada empleado/a	BAJO 5	Menos gastos (papelería, teléfono, otros) a cambio más productividad	Gerencia General	Incentivo de Gs. 10.000 por cada venta
				MEDIO 6			
				ÓPTIMO 10			
APRENDIZAJE	Competencia de los empleados en el Área Comercial	Capacitación al personal de crédito. Calificando en un 80% en conocimiento	En promedio de 1 empleado del área comercial, su resultado es de un 70% calificación según su competencia	BAJO 60%	2 empleados del Área Comercial, obtiene resultados calificando su competencia en un 80%	Gerencia General	Plan de Capacitación
				MEDIO 70%			
				ÓPTIMO 80%			

Jiménez (2014) menciona que el Cuadro de Mando Integral debe funcionar como un semáforo, indicando por medio de colores el estado del indicador, así: verde, se encuentra en buen nivel de cumplimiento, amarillo es necesario prestar atención y comenzar a buscar las causas de ese estado; y rojo, definitivamente se ha avanzado muy poco o nada en este indicador, y se requiere tomar medidas correctivas para superar la situación.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

Permite conocer el grado de como se va cumpliendo los objetivos estratégicos de cada una de las cuatro perspectivas planteadas, así mismo observar como se comportan los indicadores por medio de la semaforización.

Los Directivos podrán tomar decisiones en base a los resultados o bien acciones correctivas ejerciendo el control de las operaciones.



Referencias Bibliográficas

- Cárdenas Saravia Tito Iván (2009). Diseño de un Cuadro de Mando Integral (Parte I). Revista Perspectiva núm. 23, pp. 101-114 Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159007.pdf>
- Hill Charles W.L. y Jones Gareth R. (2011). Administración Estratégica, Un enfoque Integral. México. Ed. CENGAGE Learning, FL.
- Jiménez V. J. E. (2014). Cuadro de Mando Integral para la implementación curricular por competencias para una institución universitaria. “Revista de Estudios y Experiencias en Educación”. UCSC. Vol. 13, No. 26, pp. 169-182. Recuperada de <http://www.rexe.cl/26/pdf/310.pdf>
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). Cuadro de Mando Integral. El Balance Scorcard. España. Gestión 2000.
- Wheelen, T. y Hunger, J.D. (2007). Administration Estratégica y Política de Negocios. México, ed. Pearson.