

Balanced Scorecard (Cuadro De Mando Integral) Para Evaluar El Desempeño

Según Ramírez Padilla (2013) “se requiere un sistema estratégico de medición del desempeño que ponga énfasis tanto en indicadores financieros como no financieros que cubran diferentes perspectivas y que, al combinarse, traduzcan la estrategia en un conjunto lógico de indicadores del desempeño. Ese sistema se llama Balanced Scorecard.”

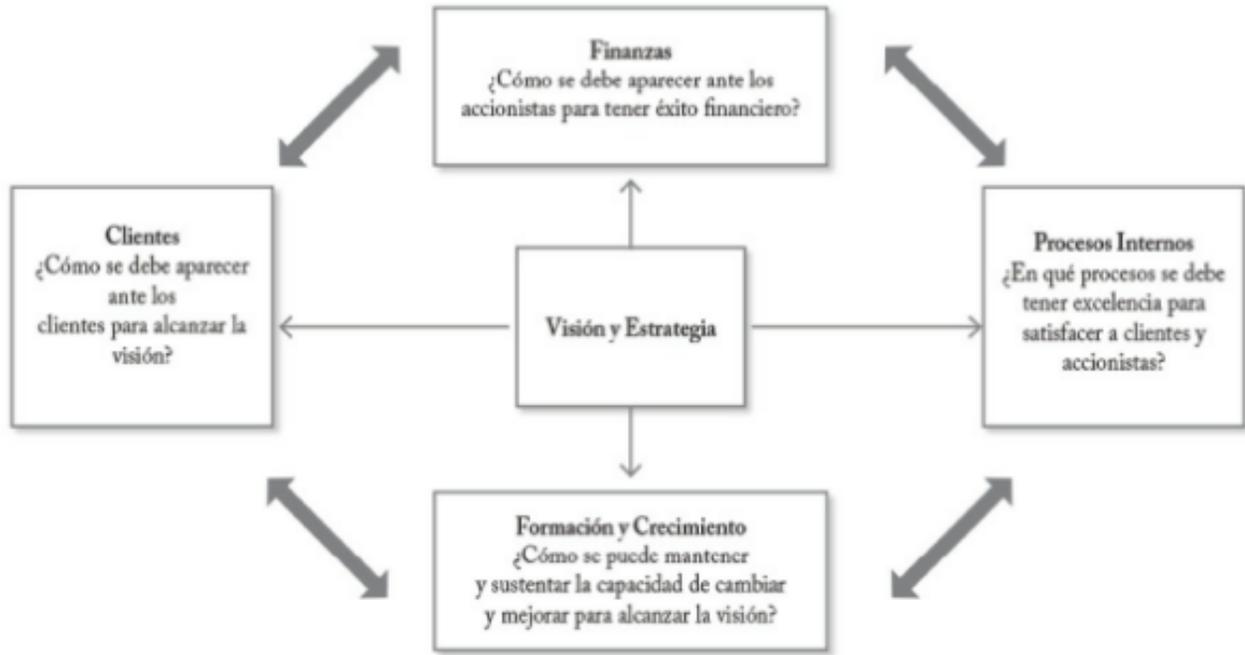
Según Izar Landeta (2016) “El Balanced Scorecard se ha traducido al español como Cuadro de Mando Integral (CMI). Es una herramienta de gestión. Su creación data del año 1992 y se debe a dos investigadores norteamericanos, Robert Kaplan y David Norton, quienes lo aplicaron en una empresa de semiconductores ese año.”

EL CMI CUBRE LAS CUATRO PERSPECTIVAS SIGUIENTES:

1. Financiera. Los socios invierten dinero porque esperan obtener ganancias, esto es obvio para toda empresa privada.
2. De los clientes. Se obtiene rentabilidad al tener clientes satisfechos con los productos y servicios de la empresa.
3. De los procesos internos. Se busca producir artículos y servicios de la manera más eficiente y con calidad.
4. De crecimiento del personal. En esta época en que todo cambia constantemente, es de suma importancia tener empleados capaces, creativos y motivados, lo cual forma el capital intelectual.

Balanced Scorecard (Cuadro De Mando Integral) Para Evaluar El Desempeño

Figura 1.2. Las 4 perspectivas del CMI



Fuente: Kaplan y Norton (2002)

FUNCIONES DEL CMI

- Hacer clara la estrategia y llegar a un consenso respecto a esta.
- Comunicar dicha estrategia a toda la empresa.
- Alinear a la estrategia los objetivos personales y de las áreas funcionales.
- Enlazar los objetivos de largo plazo y los presupuestos con los objetivos estratégicos.
- Identificar y alinear iniciativas estratégicas.
- Elaborar revisiones estratégicas a menudo.
- Hacer retroalimentaciones sobre la estrategia para su mejora continua.

Balanced Scorecard (Cuadro De Mando Integral) Para Evaluar El Desempeño

TABLA DE INDICADORES USUALES PARA CADA PERSPECTIVA DEL CMI

PERSPECTIVA	INDICADORES
FINANCIERA	Rentabilidad Valor económico añadido Ingresos por ventas Flujo de efectivo generado Rendimiento de capital Liquidez Endeudamiento
CLIENTES	Satisfacción de los clientes Retención de los clientes Adquisición de nuevos clientes Rentabilidad de los clientes Cuota de mercado
PROCESOS INTERNOS	Costos de los productos Calidad de los productos Desarrollo de nuevos procesos Desarrollo de nuevos productos Tiempos de respuesta

Balanced Scorecard (Cuadro De Mando Integral) Para Evaluar El Desempeño

FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Satisfacción de los empleados Retención de los empleados Productividad de los empleados Disponibilidad de sistemas de información Motivación de los empleados Delegación a los empleados Iniciativas de los empleados
------------------------------------	---

Fuente: Kaplan y Norton (2002)

CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES DEL CMI

1. La naturaleza de la información recolectada, la cual privilegia a las áreas operativas (ventas, operaciones, etc.), para informar a las áreas financieras, siendo estas últimas el producto resultante de las demás.
2. La información entre los distintos niveles asciende muy rápidamente.
3. La selección del menor número posible de indicadores necesarios para la toma de decisiones.

Balanced Scorecard (Cuadro De Mando Integral) Para Evaluar El Desempeño

ETAPAS PARA IMPLEMENTAR EL CMI

1. Estudio de la situación y obtención de información.
2. Estudio de la organización y determinación de las funciones generales.
3. Análisis de las necesidades de acuerdo a las prioridades y nivel de información.
4. Determinación en cada área funcional de las variables críticas.
5. Establecimiento de una correspondencia eficiente y eficaz entre las variables críticas y las medidas precisas para su control.
6. Configuración del CMI conforme a la información obtenida y las necesidades.

PARTES DEL CMI

1. En la primera parte se deben definir las variables a tomar en cuenta para poder medir correctamente la gestión en determinada área.
2. Segunda parte. Las variables anteriores deben cuantificarse en los periodos de tiempo oportunos y a través de indicadores precisos.
3. En la tercera parte, en relación a los indicadores anteriores, hay que comparar lo previsto y lo alcanzado, determinando las desviaciones generadas.
4. Cuarta parte. El Cuadro de Mando propuesto debe ofrecer soluciones cuando se requiera con creatividad e imaginación.

Referencia:

Izar Landeta, J. M. (2016). Contabilidad administrativa. México, D.F. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.