



## Perspectivas “Financiera” y “De Clientes” del Cuadro de Mando Integral aplicadas a la gerencia media de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM)

Deisy del Carmen Pérez Hasbun<sup>1</sup> y Jesús Antonio Pirona<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad del Zulia, Núcleo Punto Fijo

<sup>2</sup>Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM)

[dphasbun@hotmail.com](mailto:dphasbun@hotmail.com), [jpirona287@gmail.com](mailto:jpirona287@gmail.com)

### Resumen

---

Con el propósito de obtener máximo valor en la organización, se analizan las perspectivas financieras y clientes del Cuadro De Mando Integral en la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), fundamentadas en Kaplan y Norton (2005), Muñiz y Morfont (2005) y Rampesad (2005). La ruta epistemológica tuvo lugar desde el enfoque descriptivo, de campo no experimental, transaccional cuantitativo y con una población censal de veintidós (22) sujetos de la gerencia media UNEFM, aplicando un cuestionario validado, con confiabilidad de 0,98%. Los resultados revelan ausencia de un sistema integrado para el control, utilización y automatización del manejo presupuestario, desconocimiento sobre la formulación, realización, aprobación y seguimiento del presupuesto y gastos continuos, así como manejo y control de clientes. Se recomienda detección de necesidades del entorno, promover tecnologías de punta, actualización del direccionamiento estratégico, a la vez, asociaciones estratégicas con especial atención en calidad, satisfacción, relación de los clientes internos y externos.

**Palabras clave:** cuadro de mando integral, gerencia, perspectiva clientes, perspectiva financiera.

# Financial and Customer Perspectives on the Balanced Scorecard Applied to Middle Management at the Experimental National University Francisco Miranda (UNEFM)

## Abstract

In order to obtain maximum value for the organization, financial and client perspectives on the balanced scorecard at the Experimental National University Francisco of Miranda (UNEFM) have been analyzed based on Kaplan and Norton (2005), Muniz and Morfont (2005) and Rampesad (2005). The epistemological path began with a descriptive approach, using a non-experimental, cross-sectional, quantitative, field design. The population census consisted of twenty-two (22) subjects from UNEFM middle management; a validated questionnaire with a reliability of 0.98% was used. Results reveal the absence of an integrated system for the control, utilization and automation of budget management, lack of knowledge about the formulation, realization, approval and monitoring of the budget and ongoing costs, as well as the handling and control of clients. Recommendations are to identify needs in the environment, promote technologies, update strategic direction, at the same time that strategic partnerships are made with special attention to quality, satisfaction and relations with internal and external clients.

**Keywords:** balanced scorecard, management, customer perspective, financial perspective.

## Introducción

Las universidades deben contar con herramientas para contribuir a garantizar su manejo adecuado y la disposición de recursos para el cumplimiento de la misión de la organización; para lo cual es necesario contar con un talento humano comprometido, con objetivos claros y metas conducentes a un desempeño eficiente y un buen funcionamiento de la institución. Para tales fines, uno de los instrumentos de gestión frecuentemente, es el Cuadro de Mando Integral (CMI) también conocido como Balanced Scorecard, para conseguir los resultados previstos, el mismo permite, la identificación de puntos claves para la formulación de estrategias en pro de la gestión del talento humano, proporciona a los directivos los instrumentos necesarios para un mejor sistema de gestión.

Kaplan y Norton (2005) consideran que el CMI forma parte de casi todos los sistemas de gestión modernos, sus posibilidades de adaptación, le permiten integrarse a todo tipo de organización como un sistema de gestión estratégico, porque cumple las funciones de comunicar la visión y la estrategia, vinculando los objetivos e indicadores estraté-

gicos; a su vez, de planificar, estableciendo los objetivos delimitan las iniciativas estratégicas.

Lo anteriormente expuesto, fue base para una investigación cuyo objetivo fue analizar las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para la gestión del talento humano a nivel de la gerencia media de la UNEFM. Como parte de los resultados de ese estudio, se presentan los obtenidos en las perspectivas “Financiera” y “De Clientes” del Cuadro de Mando Integral para esta universidad. La metodología del estudio fue descriptiva, con diseño de campo no experimental, transaccional, bajo el paradigma cuantitativo hipotético-deductivo, asociada a una población de veintidós (22) sujetos de la gerencia media de las direcciones, divisiones y departamentos de la UNEFM, a quienes se le aplicó el cuestionario validado y con una confiabilidad de 0,98%.

## 1. Perspectivas “Financiera” y “De Clientes” del Cuadro de Mando Integral

El concepto de CMI, según Kaplan y Norton (2005), fue desarrollado en 1992, surgió, como un sistema de medición mejorada, con el tiempo evolucionó hasta conver-

tirse en el núcleo o piedra angular del sistema de gestión estratégica. El mismo, hace posible el aprendizaje estratégico, guiando a la organización en la consecución de su visión, traduciendo los objetivos estratégicos en resultados, convirtiéndose en un sistema de comunicación eficaz para el cumplimiento de los resultados esperados.

Está conformado por indicadores financieros y no financieros, asociados con la formulación y la revisión de la estrategia. De hecho, ofrece un método más estructurado de selección de indicadores que le concede más versatilidad dentro de la gestión, integrando tanto el aspecto gerencial estratégico, como la evaluación del desempeño, tal como también lo indican, Bastidas y Moreno (2003), Muñiz y Monfort (2005) y Niven (2003).

Su empleo en organizaciones públicas, según Zambrano (2005) se traduce en la elaboración de estrategias y optimar el grado de producción final en los servicios prestados, sobre todo en un mundo competitivo como el actual, es por ello, que su aplicación en instituciones universitarias se ha ido incrementando. El empleo del CMI, en las últimas décadas garantizaría el manejo adecuado y disposición de recursos para el cumplimiento de su misión involucrando el talento humano, mediante el compromiso en el alcance de objetivos claros, metas, planificación estratégica y estrategias emergentes, logrando así aprendizaje organizacional para un desempeño eficiente, en estas instituciones, como lo afirman Cáceres y González (2005), Durán (2009) y Martínez (2005).

Bajo este esquema se analizan las perspectivas diseñadas por Kaplan y Norton (citados por Rampesad, 2005) sobre el CMI en la UNEFM, agrupados y definidos por estos autores de la siguiente forma a) Financiera: estrategia de crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista desde la perspectiva del accionista, b) De Cliente: estrategia para crear valor y diferenciación, c) Procesos Internos: prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas, y d) Aprendizaje y Crecimiento: prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.

Igualmente, se agrupan las perspectivas mencionadas mediante sus indicadores tomando en cuenta que las mismas producen relaciones causa-efecto; se trata de acoplar los resultados según Vogel (2012) para definir los objetivos estratégicos, la forma como será medido, el valor buscado para cada medida y las iniciativas para facilitar su consecución. De esta forma, se recibe información de lo que sucede y conoce la causa de por la cual sucede. Se evalúa entonces, cómo las diferenciaciones unitarias en los diversos indicadores, afectan a los otros y simulan cómo se alcanza el objetivo de la organización.

Tomando además en consideración lo planteado por Francés (2006) cuando refiere que las perspectivas se ven influenciadas por el entorno general, análisis de tendencias globales, escenarios económicos, análisis de eventos y análisis sectorial, al mismo tiempo que pueden representar oportunidades o amenazas en el logro de la visión o estrategia de la institución. Del mismo modo, pueden generar estrategias emergentes si se requieren estimulando así el aprendizaje organizacional.

En lo que se refiere a la perspectiva financiera, su análisis constituye la herramienta más efectiva para evaluar el desempeño económico de la institución en un ejercicio específico y permite comparar sus resultados con los de otras del mismo ramo educativo, con características similares, asintiendo así la mejor posición competitiva. Esta perspectiva permite además crear fundamentos y objetivos se centrados en la obtención de resultados cuantitativos propios para la toma de decisiones, mediante técnicas contables que son analizadas e interpretados, según Navas (2009).

En esta perspectiva financiera, se fabrica un bosquejo simple de validez general, donde los objetivos financieros se relacionan con la rentabilidad de los activos y los ingresos. Muñiz y Monfort (2005) refuerzan la importancia de estos indicadores financieros, al señalar que ayudan a comprobar la puesta en marcha de la estrategia, mediante la reducción de costos de producción, los operativos, el aumento de ingresos y la rentabilidad.

De igual forma, Rampesad (2005), indica que esta perspectiva es cuando la institución se pregunta *¿cómo se ve?* y *¿qué significa para ellos?*, permite la transformación de la información contable, económica y financiera, útil para una toma de decisiones de inversión, financiación, planificación y control con mayor facilidad y pertinencia. Así, según Rubio (2007) genera medidas significativas y útiles en la toma de decisiones de sostenibilidad financiera y con alto nivel de rentabilidad, es decir, ser capaz de ejecutar por vía propia las inversiones requeridas, manteniéndose en el tiempo, aspecto vital en las instituciones de educación superior, ya que dependen del financiamiento del estado. El análisis de esta perspectiva permite asumir nuevas estrategias de financiamiento sostenibles para el alcance de su misión, afirman Cabeza, Corredor y Cabeza (2007).

El cumplimiento de los objetivos financieros no será posible, en opinión de Muñiz y Morfort (2005) sin clientes satisfechos y fieles; así surge otra perspectiva clave, aquella que identifica los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la institución, así como las medidas de la actuación que se debe tomar. Esta perspectiva, posee los siguientes objetivos: Aumenta la fidelidad de los clientes, incrementa la satisfacción, da mejor servicio a menor cos-

to, en este sentido, es de gran ayuda para las instituciones de educación superior, las cuales disponen de clientes internos (obreros, empleados y docentes) y externos (comunidad y empresas donde laboran los profesionales formados por estas casas de estudio), espacios donde resulta fundamental la calidad y satisfacción de los clientes, su razón de ser.

Por ello, la calidad de Servicio es una estrategia básica para enmarcar la estructura y funcionalidad organizativa dentro de parámetros que consideren las expectativas y necesidades clientelares; la importancia de un recurso humano orientado a dar respuesta a estas exigencias debe ser determinante para garantizar la calidad de los servicios que ofertan. Las relaciones se convierten en la forma que tienen estas instituciones de interactuar con ellos, el verdadero valor de la institución debe ser crear y mantener a quienes reciben el producto o servicio prestado, aspecto que permite la fidelización hacia la institución (Alcaide, 2010; Hernández, Chumaceiro y Atencio, 2009; y García, 2001).

Es importante para Kaplan y Norton (2005) esta perspectiva, pues además de identificarlos segmentos del cliente y mercado donde se va a competir, mide las propuestas de valor orientadas hacia ellos, evaluando las necesidades de los consumidores, satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos

y servicios con sus preferencias y traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos, al mismo tiempo que define los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios, entre otros.

Permitiendo mediante el conjunto de actividades generar valor y aumentarla capacidad competitiva de la institución, conociendo como los clientes perciben el valor ofrecido, así como de verificar hasta qué punto los clientes son fieles y se encuentran satisfechos, son importantes las dimensiones: tiempo, calidad, desempeño y servicio del producto, elementos a considerar por estas instituciones en su relación con los clientes, de acuerdo a Carrión (2007) y Muñoz (2009).

## 2. Resultados del estudio

La perspectiva financiera permite concretar los indicadores que se deben establecer para generar valor, mientras que la perspectiva cliente se delimita el posicionamiento de la entidad en el mercado, indicando la cuota de mercado y cómo se crea valor para los clientes, aseguran así su fidelidad.

Los resultados obtenidos en la Tabla 1, proporcionan información sobre la perspectiva financiera, donde respondieron el 64% estar medianamente de acuerdo en que

Tabla 1. Perspectivas del CMI. Dimensión: Perspectiva Financiera.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Tiene conocimiento sobre la formulación, realización, aprobación y seguimiento del presupuesto.	9%	32%	14%	14%	32%
2. Los recursos financieros se utilizan eficientemente.	18%	14%	64%	5%	0
3. Se utiliza una codificación de ingresos y gastos por departamentos.	23%	18%	45%	9%	5%
4. La gerencia institucional hace uso de los recursos de manera efectiva y eficiente.	27%	36%	27%	9%	0
5. Poseen un sistema de control y seguimiento de gastos continuos.	27%	36%	36%	0	0
6. Realiza un proceso de evaluación y control del presupuesto en la medida que se ejecuta.	27%	32%	27%	9%	5%
7. Existe un informe trimestral que indica la evolución y contenido de forma detallada de la inversión, ingresos, activos y	27%	5%	36%	14%	18%
8. Cuenta con un sistema automatizado, que permita identificar los riesgos.	64%	36%	0	0	0
9. Se tiene en cuenta los riesgos fiscales e impuestos.	41%	18%	23%	9%	9%
<b>TOTALES</b>	<b>29%</b>	<b>25%</b>	<b>30%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>

Fuente: Pérez y Pirona (2010).

la institución utiliza eficientemente sus recursos financieros, así como está totalmente en desacuerdo en que cuenta con sistemas automatizados, que permita identificar riesgos, según Kaplan y Norton (2007) los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización. La medición del comportamiento financiero, tomando en cuenta que indican si la estrategia está o no contribuyendo a la mejora de la rentabilidad, aspecto significativo por Muñiz y Monfort (2005) quienes expresan que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas.

Para la perspectiva cliente, los resultados obtenidos en la Tabla 2, presentan porcentajes por encima de un 50% totalmente en desacuerdo en que la organización cuente con códigos de ética, procedimientos para reclamos y quejas, y definición de políticas disciplinarias. El propósito de este indicador es conocer cómo funciona la satisfacción de los clientes de la institución a partir de aspectos relacionados con tiempo, calidad, satisfacción y relación. De acuerdo al porcentaje obtenido, se evidencia la implementación de políticas para la satisfacción de los clientes internos y externos como sugiere Muñiz y Morfort (2005) al señalar el cumplimiento de tal objetivo, no es posible cuando no se dispone de clientes satisfechos y fieles. Esta perspectiva es clave en la gestión estratégica, porque permite verificar hasta qué punto los clientes son fieles y están satisfechos con el producto o servicio ofrecido.

## Consideraciones finales

La perspectiva financiera devela ausencia de un sistema integrado para el control, uso y automatización del manejo presupuestario, manifestándose, además en la gerencia media de la UNEFM, un marcado desconocimiento sobre la formulación, realización, aprobación y seguimiento del presupuesto. Se evidencia, así mismo, la ausencia de un sistema de seguimiento de gastos continuos, una debilidad dentro de la institución en cuanto al manejo y control relacionado con los clientes internos, lo cual genera un punto de especial atención en la calidad, satisfacción y relación que estos demandan.

En este sentido, se recomienda para la perspectiva financiera crear y actualizar una base de datos por dirección, división y departamento, que permita llevar el control detallado de los recursos financieros y materiales utilizados, mejorar los procesos administrativos, mediante la detección de las necesidades del entorno, promover el desarrollo de tecnología de punta y el direccionamiento estratégico. Se sugieren las asociaciones estratégicas con la finalidad de crear procesos asociados en mutua cooperación en el alcance de objetivos, acuerdos de cooperación, posibilidades de formación y entrenamiento, facilidades de financiamiento para la formación y uso de tecnologías de información y comunicación. Lo anterior, debe ir enfocado a una cultura de calidad de servicio hacia el cliente in-

Tabla 2. Perspectivas del CMI. Dimensión: Perspectiva Clientes.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
10. Se toman acciones correctivas en el momento oportuno sobre las deficiencias en la atención al cliente.	9%	36%	27%	9%	18%
11. Conoce su organización el nivel de satisfacción y tolerancia de sus clientes.	14%	27%	36%	0	23%
12. Tiene su organización una estrategia clara y expresa del servicio al cliente.	36%	45%	14%	0	5%
13. Existe en su organización una cultura de servicio.	50%	36%	9%	5%	0
14. La estructura organizacional favorece el logro de los objetivos individuales e institucionales.	41%	23%	14%	23%	0
15. Se han definido políticas Disciplinarias en la organización	55%	27%	14%	0	5%
16. Se han establecido procedimientos para presentar reclamos y quejas.	55%	36%	5%	0	5%
17. La organización cuenta con un código de ética.	59%	27%	5%	5%	5%
18. Todo el personal conoce con claridad su responsabilidad.	27%	18%	32%	18%	5%
<b>TOTALES</b>	<b>38%</b>	<b>31%</b>	<b>17%</b>	<b>7%</b>	<b>7%</b>

Fuente: Pérez y Pirona (2010).

terno y externo para favorecer el logro de objetivos individuales e institucionales, mediante procedimientos de reclamos y quejas, a través de una clara definición de políticas disciplinarias en la institución, políticas y objetivos para satisfacción, reclamos y atención.

## Referencias

- ALCAIDE, Juan Carlos (2010): **Fidelización de cliente**. Esic Editorial. España.
- BASTIDAS, Eunice; MORENO, Zahira (2003). Una Aproximación a las Implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Público. (Documento en línea). Disponible en: <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universo-contabil/article/viewFile/133/92> (Consulta 2008, Febrero 24).
- CABEZA, María; CORREDOR, Edwin; CABEZA, María (2007).Elaboración de un tablero de control para la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE). **Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura**, 2007, Vol. XIII, No. 2 (jul-dic), pp. 333-348.
- FRANCÉS, Antonio (2006). **Estrategia y Planes para la Empresa, con el Cuadro de Mando Integral**. México Editorial Pearson Educación. México.
- GARCIA, Ignacio (2001). **Gestión de la Relación con los Clientes**. Editorial Fundación confemental. España.
- HERNÁNDEZ, Judith; CHUMACEIRO, Ana; ATENCIO, Edith (2009).Calidad de servicio y recurso humano: caso estudio tienda por departamentos. **Revista Venezolana de Gerencia**, Maracaibo, v. 14, n. 47, sept. 2009. Disponible en [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000300009&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000300009&lng=es&nrm=iso). (Consultado 2012, Junio 11).
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. (2005). **Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia**. Editorial Gestión 2000. España.
- MUÑOZ, Luis; MONFORT Enric (2005). **Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral**. Ediciones gestión 2000. España.
- MUÑOZ, Edith (2009). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación. **Investig. bibl.**, México, v. 23, n. 48, agosto 2009. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-358X2009000200005&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2009000200005&lng=es&nrm=iso). (Consultado 2012, Junio 15).
- NAVAS, Marbelis (2009).Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. **Revista Venezolana de Gerencia (RVG)** Año 14. N° 48, 2009, 606-628. Editorial de la Universidad del Zulia.
- NIVEN, Paul (2003). **El cuadro de mando integral paso a paso. Maximizar los resultados**. Editorial Gestión 2000. España.
- RUBIO, Pedro (2007). **Manual de Análisis Financiero**. España. Universidad de Málaga. Edición electrónica. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2007a/255>. (Consultado 2008, Julio 31).
- VOGEL, Mario (2012). Cuadro de mando integral: Causa Efecto. Disponible en: <http://www.tablero-decomando.com/blog/?p=68>. (Consultado 2012, Enero 12).
- ZAMBRANO, Adalberto (2007). **Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública**. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.