

Universidad Nacional del Litoral

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Mención en Dirección de Negocios

**El Tablero de Control como herramienta para la toma de  
decisiones en una entidad financiera**

Alumna: Valeria Patricia Filchtinsky

Director: Mg. Norberto Gabriel Demonte

Santa Fe, 2021.

## **Agradecimientos**

A mi esposo Leonardo, “Chino”, por su paciencia y comprensión, sin las cuales no hubiera sido posible este trabajo, y a mis hijos Facu y Mica por sus muestras permanente de cariño.

A Gabriel Demonte, por su guía y consejos en esta tarea.

A Florencia Guerrero, por alentarme durante mucho tiempo a llevar adelante la misma.

## Índice

<b>Resumen.....</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo 1° Introducción.....</b>	<b>6</b>
Formulación y Justificación .....	6
Objetivos .....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos .....	14
Metodología.....	15
<b>Capítulo 2° Marco Conceptual .....</b>	<b>16</b>
Desafíos actuales de la gestión .....	16
Planificación estratégica y el rol del control de gestión .....	26
Evolución de los sistemas de medición de desempeño y elección de la herramienta adecuada	27
La importancia de los activos intangibles .....	29
El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.....	33
Principios en los que se basa el BSC .....	36
Las cuatro perspectivas del BSC.....	40
El Mapa Estratégico.....	53
El Tablero de Control .....	53
Diseño de un Tablero de Control .....	54
Tipos de Tableros de Control .....	56
La información y la tecnología .....	61
La elección del tipo de tablero y su implementación .....	61
Los bancos y la transformación digital.....	62
Experiencia del cliente, modernización y omnicanalidad.....	62
Pagos digitales y competencia de las Fintechs .....	65
La ciberseguridad.....	66
Escenarios laborales híbridos .....	67
<b>Capítulo 3° La Empresa y el Sistema Financiero .....</b>	<b>68</b>
La empresa.....	68
Descripción de la empresa.....	68
Misión .....	69
Visión.....	69
Objetivos.....	70

Estrategia y principales líneas de negocios.....	72
Red de sucursales y estructura .....	77
El entorno y la información del Sistema Financiero .....	78
<b>Capítulo 4° Mapa Estratégico y propuesta de Tablero de Control .....</b>	<b>82</b>
Mapa Estratégico .....	82
Análisis desde las cuatro Perspectivas y construcción de Indicadores .....	83
Perspectiva Financiera .....	83
Perspectiva del cliente .....	91
Perspectiva del proceso .....	106
Perspectiva de aprendizaje .....	116
<b>Capítulo 5° Conclusiones .....</b>	<b>120</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>123</b>
<b>Anexo: Diseño visual de interfaz de salida.....</b>	<b>128</b>

## **Resumen**

En un mundo y una economía globalizada, la información ha tomado un valor cada vez más importante, y la información disponible para el directivo de una empresa hoy es inagotable. Asimismo, la velocidad a la que deben tomarse las decisiones y emprenderse las acciones necesarias requiere a la gerencia estar permanentemente informada de la evolución de la entidad en sus diversas áreas, pero esa misma velocidad no da el tiempo necesario para la lectura de una extensa variedad de informes.

El control de gestión, como proveedor de información que apoya a la toma de decisiones, ha desarrollado diversas herramientas que buscan colaborar en este sentido. En el presente trabajo se analiza al Tablero de Control como aquella que puede presentar una solución a la problemática planteada.

En el mismo se describen los principales aportes teóricos relativos a Tablero de Control y Cuadro de Mando Integral y, luego del análisis de situación de una entidad financiera en particular en cuanto a información disponible para la toma de decisiones y necesidades existentes, se realiza una propuesta de Tablero de control directivo para uso de la gerencia general y gerentes departamentales de la misma.

Dicho Tablero incluye una serie de indicadores agrupados desde las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, que permiten el seguimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.

## **Capítulo 1°. Introducción**

### **Formulación y justificación**

En la actualidad las empresas se desenvuelven en un contexto cambiante y de gran incertidumbre tanto en la sociedad como en el mercado. Esto implica nuevas exigencias y nuevos desafíos a la dirección de una empresa, entre ellas, la velocidad en la toma de decisiones, ya que no alcanza con que estas sean acertadas sino que deben ser también rápidas.

Ballvé (2008) realizando una clasificación de las actividades directivas define el proceso de dirigir como aquél en el cual se actúa sobre la organización y la operación a efectos de alcanzar los resultados de la empresa. En función de los objetivos que le fijan los accionistas, el directivo debe disponer la política y los medios necesarios para alcanzar los resultados deseados, sean económicos, financieros, sociales, etc.

Agrega luego que buena parte del arte de dirigir va a estar signado por las siguientes acciones: "1) evaluar adecuadamente el tipo de empresa y la situación por la que atraviesa, para determinar con certeza en qué, cuanto y cuando un directivo debe estar "sobre" o "en" la operación, y 2) saber delegar y formar a las personas adecuadas." (p. 31).

Dirigir implicara entonces lograr que cada uno de los involucrados aporte el mayor valor posible para contribuir con los objetivos de la empresa y para ello, "será clave diagnosticar, en cada momento, dónde se está parado y que debe hacer cada uno para llegar a la meta." (Ballvé, 2008, p.31).

En un mundo globalizado como el actual, y en una economía globalizada, la información ha tomado un valor cada vez más importante, la información disponible para el directivo de una empresa hoy es mucha y muy variada; como indica J. Miller (2007) "en la sociedad del conocimiento se compite a velocidades desconocidas por todas las sociedades que la precedieron. El acceso universal al conocimiento pone al alcance de todos la posibilidad de mejorar el rendimiento de las organizaciones." Pero es justamente en este contexto de abundancia de datos donde no se debe perder de vista que el objetivo de la información es servir de apoyo a la dirección y a la toma de decisiones, la meta de un sistema de información debe ser "mantener atención y no simplemente inundar a la gente con información que, de alguna manera desordenada, pudiera acaso tener algún uso potencial para ellos. Es cuestión de dirigir la atención de la gente a los asuntos importantes y prioritarios" (Dapena, 2004).

Partiendo de la idea de que como afirma Ballvé (2008) “el conocimiento del estado de situación es el primer paso clave en todo proceso directivo...” (p.74) y que como indica Drucker (como se citó en Ballvé, 2008) en el mercado actual “solo tendrán éxito en los próximos años las organizaciones capaces de diagnosticar su salud global, para lo cual deberán tener incorporados sistemas permanentes de diagnóstico en los diferentes niveles. En entornos tan cambiantes, este proceso será aún mas clave para el negocio” (p.74), surge entonces la dificultad de ofrecer al nivel directivo de una organización información relevante en forma permanente y adecuadamente organizada, de manera que permita su rápida lectura e interpretación.

Desde hace quince años me desempeño en el área de Planeamiento y Control de Gestión de un banco y, dado el objetivo de dicho sector de nutrir de información a los niveles gerenciales de la entidad, he tenido la posibilidad de observar de cerca esta problemática, y la necesidad que los directivos tienen de contar con una herramienta sintética que les permita una visión global de la situación de la entidad a un momento dado y un seguimiento de su evolución.

El banco tiene sede en la ciudad de Paraná, y si bien su origen es como Banco Provincial, a lo largo de su historia ha pasado por diversas fusiones y adquisiciones, y hoy forma parte de la banca privada de capital nacional.

En el sistema financiero argentino conviven tres grandes grupos de entidades:

- Las entidades con una reducida red de sucursales, generalmente pertenecientes a entidades extranjeras, que operan principalmente en CABA y con impacto marginal en el resto del país.
- Las entidades financieras regionales, con una importante red de sucursales en su ámbito geográfico, usualmente agentes pagadores de los estados provinciales, que tienen un peso nacional relativo pero una fuerte cobertura y predominio en una provincia determinada. Como es el caso del banco en cuestión.
- Las entidades financieras nacionales, con una importante y homogénea red de sucursales, con peso a nivel nacional pero una cobertura geográfica limitada generalmente a los centros urbanos más importantes.

En los últimos años se incorporó al sistema un cuarto grupo de empresas, principalmente vinculadas a la tecnología, denominadas *fintechs*. Que si bien no pueden caracterizarse como entidades financieras por no encontrarse enmarcadas en la misma normativa que

las anteriores, constituyen un nuevo grupo de competidores en relación a los servicios y productos que ofrecen similares a los brindados por las entidades financieras.

La expansión de las *fintechs* es un fenómeno a nivel global, el cual “ha sido causado principalmente por dos razones. La primera, asociada a la inestabilidad económica de recesiones, con una gran exposición del sector bancario, donde los organismos reguladores optaron por tener un papel muy activo, inyectando capital, estableciendo límites de actuación, ajustando tipos de interés e, incluso, llegando a intervenir algunos bancos. Y la segunda, debido a que la tecnología permite simplificar procesos y orientar el modelo de negocio al cliente, que cada día demanda más y mejores servicios. La tipología de consumidor y su modelo de compra ha cambiado, disponiendo de más información y canales, demandando un asesoramiento mucho más especializado que poco puede resolver la banca” (Alvaro y Almendros, 2016).

La Cámara Argentina de Fintech en su informe “Ecosistema Fintech 2018” divide a las mismas en diversas categorías principales según los servicios que prestan. Los mismos van desde mecanismos de financiamiento colectivo, *insurtech* (vinculadas a contratación de seguros), inversiones, pagos y transferencias, *blockchain* y compra-venta de criptomonedas, servicios *fintech b2b*, servicios de seguridad informática, hasta brindar préstamos a personas y PyMes.

Cicconi Cimino, Galván, Liwsky y Yerfino (2020) señalan que “el surgimiento de las financieras tecnológicas importa una gran disputa y cambio cultural en el sistema bancario tradicional. No implica el arribo de un competidor grande y similar a los bancos, sino que es la llegada de cientos de competidores muy pequeños con una cultura muy diferente, porque la inmensa mayoría de los emprendedores fintech no son banqueros, vienen de otros sectores. Están muy enfocados en el usuario, en la transparencia, simplicidad, precios más competitivos, y eso es lo difícil para la banca, ya que no saben cómo competir, siempre han lidiado con los mismos y ahora es una rival diferente”.

En los últimos años la relación entre bancos y *fintechs* ha ido evolucionando, pasando de una primera etapa de competencia a una de colaboración, “dado que para los bancos las *fintech* representan un aliado en su estrategia de transformación” (Cicconi Cimino et al. 2020), dándose así distintos casos de colaboración satélite, fusiones, y acuerdos de canal o proveedor entre ambos.

Estos autores destacan que con el desembarco de las *fintechs* “el sector tradicional se ha visto en la tarea de aprender y ver cómo podría adoptar estas tecnologías en su día a día, es un proceso complicado y es importante destacar que nunca un banco va a poder ser una Fintech, por la carga regulatoria, operativa y demás, y por su parte una Fintech no tiene la capacidad de ser un banco actualmente porque requiere muchos esquemas de

supervisión e inversiones en infraestructura que hoy por hoy el ecosistema emprendedor no está preparado para soportar” (Cicconi Cimino et al. 2020).

La pandemia de Covid, concomitante con el crecimiento de las fintechs, aceleró la transformación digital que venía sufriendo la banca. “El cambio de hábitos que se gestó llevó a las entidades a lanzar nuevas propuestas para no perder terreno ante la competencia fintech” (BNS Bancos, 2021).

Así se han desarrollado formatos de bancos digitales. Los mismos, a diferencia de las *fintechs*, están autorizados por el BCRA a ofrecer variedad de servicios financieros, al estilo de los bancos tradicionales. Tienen la ventaja de evitar los costos de las filiales físicas mediante las apps que, desde los celulares de los clientes, actúan como sucursales de manera gratuita o a muy bajo costo. En la actualidad ya existen 7 bancos netamente digitales operando en el país.

Si se analiza el Sistema Financiero tradicional en Argentina se caracteriza por ser relativamente reducido y esencialmente transaccional. “El grueso del sistema financiero lo componen los bancos (98% de los activos totales), con una participación importante de bancos estatales (banco de la Nación, entre otros)” (Red de Oficinas económicas y comerciales de España en el exterior, 2018).

En las entidades tradicionales se observa una importante tendencia a la concentración, según la información provista por el BCRA, a Octubre de 2021 existían 79 entidades financieras, de las cuales 13 eran Bancos Públicos, 51 Bancos Privados, y 15 Compañías financieras. Las principales 10 entidades en el país según sus Activos concentraban más del 70% de los mismos.

## Ranking Activos

Información actualizada a Octubre de 2021  
- Importes en miles de pesos -

	Orden	Denominación	Importe
PÚBLICO	1	NACION ARGENTINA	2.954.988.390
PÚBLICO	2	PROVINCIA DE BUENOS AIRES	1.364.669.108
PRIVADO	3	BANCO DE GALICIA Y BUENOS AIRES S.A.U.	1.324.645.854
PRIVADO	4	SANTANDER RIO	1.312.297.644
PRIVADO	5	BANCO BBVA ARGENTINA S.A.	942.571.069
PRIVADO	6	MACRO SA	906.924.803
PRIVADO	7	BANCO CREDICOOP COOPERATIVO LIMITADO	626.190.152
PRIVADO	8	HSBC BANK	583.951.833
PÚBLICO	9	BANCO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES	491.488.383
PRIVADO	10	INDUSTRIAL AND COMMERCIAL BANK OF CHINA	483.925.913

**Tabla 1:** Bancos del Sistema Financiero argentino por Ranking de Activos. Fuente: [www.bcra.gov.ar](http://www.bcra.gov.ar)

Entre las entidades tradicionales, las entidades financieras regionales, como el caso del banco analizado, se caracterizan por tener una importante afluencia de público, personas vinculadas al sector público, jubilados, o quienes las emplean como canal para el pago de recaudaciones. Gran parte de los habitantes de la provincia son usuarios del banco pero solo una parte de ellos son potencialmente rentables, lo que exige identificarlos como sujetos de crédito o demandantes de servicios financieros más sofisticados y rentables, y éste ha sido el gran desafío de la gestión actual.

Frente a éstos clientes el banco tiene una fuerte ventaja competitiva derivada del uso recurrente de sus servicios por parte de los mismos, así como de la proximidad geográfica, no obstante, el resto de las entidades, principalmente aquellas enmarcadas en el grupo de entidades nacionales, brindan servicios muy competitivos y por lo general más desarrollados que los del banco, cuentan con un soporte operativo más sofisticado y un enfoque fuertemente comercial.

El desembarco de las nuevas empresas *fintechs*, que permiten operar a través de sus plataformas, así como los nuevos bancos digitales, cuya modalidad les permite captar clientes más allá de su localización física, han logrado atraer gran parte de las transacciones que tradicionalmente se realizaban a través de las sucursales bancarias.

En este contexto, los desafíos a nivel de gestión son muchos y el seguimiento de las acciones a emprender, sumamente necesario para lograr los objetivos.

A nivel organizacional se trata de una entidad con una importante estructura de más de 800 empleados distribuidos entre su Casa Central ubicada en la capital provincial y sucursales repartidas en toda la provincia de Entre Ríos, así como en Corrientes, Chaco, Santa Fe y Buenos Aires.

A lo largo de sus años de trayectoria ha desarrollado una importante estructura funcional acorde a la magnitud de sus operaciones, que respecto de las Configuraciones Básicas de H. Mintzberg estudiadas, opera como una gran Burocracia Mecánica, con un importante grado de estandarización y normalización de sus tareas.

La Gerencia General tiene la misión de dirigir, coordinar y controlar las actividades globales del banco conforme a las políticas trazadas por el Directorio. Y de ella se desprenden trece Gerencias Departamentales con funciones específicas determinadas como son las Gerencias de Recursos Materiales, Financiera, Comercial de Banca Individuo y Comercial de Banca Empresa, de Contabilidad e Impuestos, de Operaciones, de Procesos, de Recursos Humanos, de Sistemas, de Riesgo crediticio, de Recup.

Crediticia y Asuntos Legales, de Riesgo Operacional, y de Planeamiento y Control de Gestión. Así como varios departamentos, como Seguridad Informática, Prevención del Lavado de dinero, etc., todos los cuales responden directamente a la gerencia general y cuentan cada uno con una importante estructura de departamentos dependientes.

En la actualidad, la Gerencia General del banco cuenta con una diversidad de informes, con distinto contenido, periodicidad y autor, cada uno de los cuales responde a diferentes necesidades de información que han ido surgiendo con el paso del tiempo y con diferentes enfoques en función del sector que los elabora.

A modo de ejemplo, desde el área de Planeamiento y Control de Gestión, se le destinan en forma rutinaria tres informes diarios, relativos a la evolución de la cartera de Préstamos y Depósitos, a su comparación con el Sistema financiero y otros bancos, y a los Depósitos a Plazo gestionados en los días inmediatos anteriores. Tres informes semanales, uno con el control del Plan Comercial a nivel banco y por sucursales, otro con la evolución de los Préstamos y Depósitos que superan determinado importe y otros datos de excepción, y un tercero con la información de Cheques rechazados en la semana. Una batería de informes mensuales, relativos a Control Presupuestario, Control del Plan Comercial, Evolución de los niveles de Morosidad globales y por líneas de préstamos, cálculo de la Rentabilidad por sucursales, de la Rentabilidad de las líneas activas, de Evolución de los Gastos de Administración y su control con presupuesto, etc. Mas una diversidad de informes realizados a pedido de la propia gerencia general o surgidos de las condiciones del contexto que lo ameritan.

Por otro lado desde la Gerencia General se reciben informes de cada una de las áreas funcionales del banco, con información similar, más sintética o más detallada, con iguales o diferentes criterios, con igual o diferente periodicidad. Así, en un mismo día el gerente general recibe respecto de un mismo tema, varios informes de la Gerencia de Planeamiento y C. de Gestión, de la de Contabilidad, de la de Finanzas, de la de Riesgos y de la Gerencia Comercial de Banca Consumo y de la Gerencia Comercial de Banca Empresa, todos con diferentes enfoques y criterios, propios cada uno de aquella área en la que se origina y que todos aportan a una comprensión mas acabada del tema, pero que con un tiempo limitado para su lectura y con la diversidad de cuestiones con que se cuenta en la agenda, conforman un exceso de datos que no culmina aportando claridad sino que, al decir de Ballvé (2008) corre "el riesgo de volverse inerte e incluso constituir un obstáculo" (p. 73).

La velocidad a la que deben tomarse las decisiones y emprenderse las acciones necesarias requieren a la gerencia estar permanentemente informada de la evolución de la entidad en sus diversos aspectos, pero esa misma exigencia y la cantidad de temas a tratar en una organización de esta magnitud, no permiten a la gerencia el tiempo necesario para realizar cada día la lectura, análisis y síntesis de una excesiva cantidad de informes, cabiendo siempre la posibilidad de perderse de vista datos importantes al entremezclarse entre tantos otros.

La necesidad de una herramienta que permita condensar en pocas páginas y en contados indicadores, aún sin pretender agotar toda la información referida a un tema y permitiendo siempre luego una mayor profundización de cada uno, hace evidente obtener información más relevante para la gestión y la toma diaria de las decisiones.

En el contexto de abundancia de datos descrito al comienzo, han ido surgiendo una variedad de herramientas de management que aportan a solucionar esta problemática, y entre ellas se destaca el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral, elaborado originariamente por Robert Kaplan y David Norton, y al que luego se ha dedicado una amplia bibliografía.

En el artículo publicado en 1992, y que dio nacimiento a esta herramienta, Kaplan y Norton (como se citó en Falco, 2008) refieren al mismo como “un conjunto de medidas que dan a la alta gerencia un pantallazo rápido pero completo sobre el negocio”. “Este conjunto de medidas será seleccionado a partir de la visión y misión de la empresa y de la estrategia que se ha diseñado para alcanzarlas” (Falco, 2008), y se estructurarán desde cuatro perspectivas (financiera, de clientes, del proceso interno, y de aprendizaje y crecimiento) considerando las relaciones existentes entre las mismas, con el fin de que reflejen la estrategia de la organización.

Como indica J. Dapena (2004) “el sistema de información para la gestión estratégica debe presentar información para evaluar el desempeño de la misma y tomar decisiones en base a este desempeño, al entorno en el cual compete y a los objetivos que posee. Para esto debe contemplar una serie de perspectivas o dimensiones que permitan realizar una adecuada gestión estratégica. Estos son los siguientes: Cliente, Mercados, Calidad, Recursos Humanos, Procesos internos o producción, Financiera, Productos o servicios, e Innovación y crecimiento”. Todas estas perspectivas son abarcadas dentro de las cuatro definidas por Kaplan y Norton para conformar el Cuadro de Mando Integral.

Desde su presentación en sociedad, el BSC ha sido implementado por muchas empresas en el mundo y logrado muchos adeptos. Las empresas lo utilizan para llevar a cabo procesos de gestión decisivos que incluyen:

- “1- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia
- 2- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
- 3- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
- 4- Aumentar el feedback y formación estratégica.” (Kaplan y Norton, 2002, p. 23).

Tal como lo presentan sus autores el BSC es mucho más que un sistema de mediciones para diagnóstico o alineación, el mismo debe incluir todos los factores clave de éxito que reflejen el modelo de negocios de la empresa, así como sus relaciones causa-efecto, logrando así en un esquema relativamente simplificado y fácil de comunicar, formalizar las relaciones estratégicas clave existentes hasta ese momento solo en la cabeza de los directivos.

Con el tiempo ha ido evolucionando hasta convertirse según Fernández (como se citó en Ballvé, 2008) en “un sistema integrado de gestión estratégica: el BSC es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción para alcanzarlos, que permite alinear el comportamiento de los miembros de la organización” (p. 70).

Si bien el BSC se presenta como una herramienta en extremo útil, no todas las organizaciones, por su grado de madurez, los sistemas de información con que cuentan, y diversos factores, se encuentran en condiciones de implementarlo, y ante la incógnita de qué hacer entonces, entiendo como expresa Falco (2009) que la solución puede ser “construir un tablero quizá menos ambicioso pero útil”, que permita diagnosticar adecuadamente la situación de la empresa.

El Tablero de Control (TC) definido así como “el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector” (Ballvé, 2008, p. 71) tendrá como objetivo facilitar la dirección y la toma de decisiones.

El proceso para elaborar un TC incluirá la identificación de las áreas claves, o temas relevantes a monitorear, que serán aquellos cuyo fracaso permanente impediría la continuidad y el progreso de la empresa dentro de un entorno competitivo, aún cuando obtuviera muy buenos resultados en todas las áreas o temas restantes. Para cada área

clave definir aquellos indicadores (índices, ratios, mediciones) que permitan su seguimiento y monitoreo.

El TC construido consistirá en las áreas claves e indicadores que sintetizen un diagnóstico completo de situación de la empresa.

Ballvé (2008) caracteriza al TC como “una herramienta de primera magnitud para poder leer a tiempo todo lo que nos dice la información de que disponemos, permitiendo a diferentes niveles de la organización establecer el estado de una situación” (p.74), y destaca de entre sus virtudes su sencillez.

A su vez, el mismo autor entiende que los conceptos de BSC y TC “pueden integrarse para cubrir dos objetivos distintos cada uno. El primero, alinear a la organización detrás de un modelo de negocios; el segundo, diagnosticar e informar.” (p.248).

Sería posible entonces, sin dejar de tener en cuenta los valiosos conceptos y análisis surgidos a partir del modelo de BSC, construir un TC que incorpore los aportes de la teoría de BSC que puedan integrarse.

Por todo lo anterior, me ha resultado entonces de interés la posibilidad de elaborar un Tablero de Control aplicable al banco, que partiendo de la misión y visión, y de la estrategia actualmente fijada para la entidad, permita hacer un seguimiento de aquellas áreas clave para el cumplimiento de la misma, y que se presente como un esbozo de solución a la necesidad observada.

Si bien en el mercado circulan modelos “genéricos” que podrían utilizarse, los mismos no siempre tienen en cuenta las particularidades y la problemática específica que conlleva la actividad financiera en general y en un banco con sede en el interior de nuestro país en particular.

#### **Objetivo General del trabajo:**

Desarrollar un Tablero de Control Directivo que centralice la información más relevante para el seguimiento de la gestión y aporte a la toma de decisiones en la entidad financiera.

#### **Objetivos Específicos:**

- Describir los principales aportes teóricos relativos a Tablero de Control y Cuadro de Mando Integral.

- Relevar la bibliografía existente relativa a Tablero de Control para entidades financieras.
- Determinar la situación de la entidad financiera en estudio en cuanto a información disponible para la toma de decisiones y analizar las necesidades existentes.
- Determinar los requisitos que debe cumplir un Tablero de Control para servir de apoyo a la toma de decisiones, en atención a las necesidades detectadas.
- Identificar indicadores que sirvan como herramientas para la toma de decisiones en dicha entidad.
- Proponer un Tablero de control para uso de la gerencia general y gerentes departamentales que aporte a las necesidades detectadas.

### **Metodología:**

Por tratarse de una investigación de tipo exploratoria, se comenzará con el relevamiento de la bibliografía más relevante sobre el tema abordado, a partir de la cual se elaborará un marco teórico de referencia.

Se realizará un diagnóstico de la situación de la entidad en lo que respecta a información disponible actualmente para los niveles directivos y de conducción, así como aquella que sería de utilidad para éstos. Así como su relación con la estrategia de la entidad. El mismo se llevará a cabo por un lado a partir del relevamiento de la documentación interna y los informes de gestión que la entidad facilite, y por otro lado en base a entrevistas a realizar a informantes claves, que incluyan personal de conducción y empleados de la entidad.

Posteriormente se construirá el Mapa Estratégico que permita visualizar aquellas áreas claves a monitorear en función de la estrategia fijada para el banco y los objetivos de la dirección, y se determinarán los indicadores más relevantes para su seguimiento.

Finalmente, y en base al análisis realizado en las etapas anteriores, se culminará con la elaboración de un Tablero de Control destinado a brindar información a la conducción de la entidad

## Capítulo 2º. Marco Conceptual

### Desafíos actuales de la gestión

La dirección de cualquier empresa en la actualidad se enfrenta a grandes desafíos, principalmente relacionados con la incertidumbre y la rapidez con que se mueve el contexto en que se desempeña.

En un ambiente globalizado y de cambio constante como el que enfrentan las organizaciones hoy en día, el *ser competitivo* se ha convertido, como cita Aura Peña (2007) en su trabajo sobre la Banca Venezolana “en una necesidad de tal magnitud que no solo se encuentra en juego la búsqueda de beneficios económicos, sino inclusive la supervivencia de las organizaciones.”

Resulta interesante, antes de adentrarnos en la problemática específica de la dirección de una entidad financiera, realizar una caracterización del entorno actual en el que desarrollan sus actividades las empresas en general, y que ha dado origen a las múltiples herramientas estratégicas que se presentan como respuesta a los desafíos para mantener a la empresas *siendo competitivas* en el mismo.

Casate Fernandez (2007) caracteriza este entorno como “un nuevo contexto económico en el que la mejor fuente para obtener una ventaja competitiva sostenible para una organización, región o sociedad es la innovación continua y el conocimiento que hace posible dicha innovación. Esto explica el surgimiento de las denominaciones *era de la información* y *sociedad del conocimiento*, así como la aparición de la disciplina *gestión del conocimiento*”.

El mismo autor enumera luego una serie de cambios que caracterizan a esta sociedad del conocimiento y que han tenido un alto impacto en la gestión de las organizaciones, a saber:

- “El entorno de la nueva economía se caracteriza por cambios rápidos, profundos, complejos, discontinuos y altamente impredecibles.
- Disminución del tiempo de vida de los productos y servicios, por lo que las ventajas competitivas son transitorias. Al mismo tiempo, aumenta la complejidad de productos y servicios y de los procesos implicados en su generación.
- Liberalización y globalización de los mercados ligados a un aumento de la competencia. En este mercado globalizado, dinámico y diverso, se reduce el valor económico y estratégico de la cuota de mercado.

- La valoración de las empresas ha cambiado, depende menos de los elementos fijos y más de sus conocimientos de gestión y la rapidez con que se adaptan a los cambios.
- Fortalecimiento de los regímenes de propiedad intelectual.
- Cambios en la composición y características de la fuerza laboral y en los puestos de trabajo: se demandan nuevos conocimientos y habilidades de los empleados.
- Tendencia a organizaciones de menor tamaño, con menos empleados.
- El ritmo de generación de nuevos conocimientos es exponencial y, al mismo tiempo, el conocimiento caduca de forma rápida.
- Un gran desarrollo tecnológico, especialmente de la tecnología de la información, acompañado de lo que *Boisot* (1998) denomina optimismo tecnológico.
- Ramificaciones de las nuevas tecnologías de la información y comunicación. Con los actuales sistemas de información se puede conseguir coordinar de forma más eficaz la gestión estratégica y operativa de la empresa, lo que facilita además, el establecimiento de alianzas con proveedores o con clientes que se encuentran geográficamente dispersos.
- Las empresas operan en red y el entorno donde se mueven puede ser considerado hipercompetitivo, digital y virtual.” (Casate Fernández, 2007).

La importancia que se otorga al conocimiento y la información en esta era se ve claramente reflejado en el avance de las disciplinas relacionadas con la Gestión del conocimiento, y en el surgimiento de diversos modelos o teorías que intentan explicar el fenómeno de creación del conocimiento y aportar a la dirección empresarial un esquema de aprovechamiento del mismo, como es el caso de la Dirección de la información y Dirección del conocimiento.

Kaplan y Norton (2002) también hacen referencia a este nuevo entorno económico y social afirmando que “las organizaciones de la era de la información están construidas sobre un nuevo conjunto de hipótesis de funcionamiento” (p.16). Y mencionan algunas de las mismas:

- Funcionan como procesos integrados que cruzan horizontalmente toda la organización, logrando combinar los beneficios de la especialización tradicional con la velocidad y eficiencia derivada de la integración.
- Crean fuertes vínculos con clientes y proveedores, ya que las tecnologías de la información permiten la integración de los procesos con los mismos, logrando beneficios y mejoras a lo largo de toda la cadena de valor.

- Trabajan sobre la segmentación de clientes, impulsadas por una demanda cada vez más exigente y selectiva, deben ofrecer productos y servicios hechos a medida, pero sin incurrir en los altos costos de la diversificación de productos.
- La innovación constituye la fuente de la ventaja competitiva, los ciclos de vida de los productos se acortan y deben permanentemente anticiparse a las necesidades futuras de los clientes para mantener el liderazgo.
- Compiten a escala global, las fronteras nacionales ya no representan una barrera competitiva, y las importantes inversiones que exige la permanente innovación en productos y servicios pueden requerir tener clientes en todo el mundo a fin de generar los rendimientos adecuados.
- Requieren empleados de nivel, la automatización de las tareas operativas implica que menor cantidad de empleados se dediquen a las mismas, y mayor porcentaje realicen funciones analíticas. “Ahora todos los empleados han de aportar valor, gracias a lo que saben y por la información que pueden proporcionar. Invertir en el conocimiento de cada empleado, y gestionar y explotar dicho conocimiento, se ha convertido en algo crítico para el éxito de la empresa” (Kaplan y Norton, 2002, p.18-19).

Todos estos cambios en el entorno y en las organizaciones implican un cambio en la forma de entender la gestión, en este sentido, Casate Fernandez (2007) realiza un recorrido por la historia de la dirección estratégica, identificando distintas etapas. Desde sus orígenes en los años '60, como respuesta a la necesidad de las empresas de contar con un *sistema de dirección* que les permitiera hacer frente a las condiciones cambiantes del entorno; pasando por la crisis industrial de finales de los '60 que motivó la evolución desde los primeros sistemas de *Planificación estratégica* a la *Dirección estratégica* como proceso más flexible y creativo. Luego en la década de los '80 se da un giro en la dirección estratégica que se caracterizaba hasta ese momento por el estudio de los factores internos de la empresa que posibilitaran el éxito, pasando a una mirada más orientada “hacia afuera” de la empresa y hacia el entorno y los factores de éste que pudieran afectar o condicionar el éxito empresarial; hasta llegar a los años '90 y el surgimiento de la ya mencionada *sociedad del conocimiento*, con sus nuevas exigencias y desafíos para la dirección.

“En los años 90 se reformuló la utilización de las herramientas estratégicas tradicionales. El planeamiento estratégico, tan de moda en los años 60 y 70, dio paso, en una evolución posterior a formulaciones estratégicas. Se cambiaron los paradigmas y la importancia de los procesos formales de planificación estratégica dentro de las empresas. En una

dirección estratégica para organizaciones que aprenden se hizo evidente la necesidad de contar con una menor formalización de los procesos que diera lugar a lineamientos estratégicos flexibles y consensuados.” (Ballvé, 2008, 62-63).

En esta *sociedad del conocimiento*, consecuencia, según varios autores, del desarrollo de las comunicaciones y las tecnologías de la información, el conocimiento y la innovación se constituyen en la principal fuente generadora de riqueza. Y por tanto, para una empresa, se transforman en el elemento más importante para su crecimiento y para la generación de ventajas competitivas sostenibles.

A diferencia de épocas anteriores, donde la ventaja competitiva de las organizaciones procedía de estrategias como el liderazgo en costos, la diferenciación, o la focalización, en la actualidad, es la administración del conocimiento la fuente donde radica principalmente la misma. Y hablamos de administración porque no es el conocimiento en sí el que se constituye en fuente de ventaja competitiva, sino el modo en que el mismo fluye o circula a través de la organización y la capacidad de ésta para identificarlo, valorarlo y sistematizarlo.

“La mayoría de los investigadores coinciden en que la nueva ventaja competitiva procede de la creación, obtención, almacenamiento y difusión del conocimiento. La importancia del conocimiento como recurso estratégico y factor de ventaja competitiva sostenible supone un cambio en la forma de concebir la gestión de las organizaciones y, por tanto, en los sistemas de dirección.” (Casate Fernández, 2007).

La dirección de una organización debe ser en la actualidad la principal interesada en aprovechar el conocimiento latente en la misma y en lograr que este devenga en innovaciones que le permitan mantener su posición en el mercado.

En el contexto antes descrito “la innovación se constituye en un elemento relevante en el desarrollo de la competitividad de las organizaciones, pues éstas permanentemente transitan e interactúan en escenarios donde los continuos cambios exigen una respuesta representada en el avance del conocimiento. Por esta razón, cada día existen más organizaciones cuyas estrategias se fundamentan en el conocimiento y en consecuencia, en las innovaciones.

La principal problemática que se deriva de ello es la dificultad que encuentra la contabilidad para valorizar estos activos, dada la naturaleza intangible de los mismos.

Las organizaciones pertenecientes al sistema financiero no escapan a la realidad que venimos describiendo, “el sector bancario actual está inmerso en una economía globalizada y un entorno de alta competitividad, con un dinamismo tal que enfrenta a las entidades a constantes desafíos, no solo en el aspecto comercial de su negocio, sino también en relación a la innovación operativa de su gestión interna, que le permita sustentar el crecimiento eficiente de su negocio, así como retener, y aumentar el valor, de sus clientes.” (Díaz, 2006). Las Tecnologías de la información (TI) son una de las herramientas esenciales con las que cuentan las entidades bancarias para hacer frente a estos desafíos.

En este sentido, las entidades financieras resultan extremadamente competitivas, “pues su propia naturaleza y actividad, en conjunto con su plan de acumulación de capitales, les permite aumentar el conocimiento y, por tanto, acceder a las innovaciones tecnológicas para que, mediante su aplicación puedan satisfacer las distintas necesidades o demandas de sus clientes; enfrentando de esta manera las diversas formas de competencia.” (Peña, 2007).

La industria bancaria argentina se caracterizó en los últimos años por un incremento muy importante de sus costos, sin un crecimiento paralelo en los niveles de intermediación, lo que genera una limitación en las posibilidades de las entidades de mejorar sus resultados.

Según un informe elaborado por KPMG (2017) “el reducido volumen del mercado financiero local y su baja penetración contribuye a las dificultades para el logro de “economías de escala” - los bancos se ven impedidos de usar una misma estructura productiva para una mayor cantidad de operaciones y la productividad resulta baja”.

Dicho informe hacía hincapié en la necesidad de que el sistema financiero argentino crezca sustancialmente, para generar mayores posibilidades de financiamiento, no solo mejorando las posibilidades de eficiencia de las entidades, sino además reduciendo el costo promedio del financiamiento bancario, generando un círculo virtuoso para la economía que llevaría a un aumento aún mayor en el nivel de financiamiento.

Según KPMG de la mano del aumento de los gastos, se registró en los últimos años un aumento del número de cuentas de depósito, producto de una mayor “bancarización” de la economía, pero no asociado a un aumento de los niveles de crédito.

La industria bancaria, que transitaba ya esta situación de “ineficiencia”, buscando soluciones a la misma a través de la digitalización y los cambios en los procesos, se vio luego altamente afectada, como todas las industrias, por los cambios derivados de la pandemia de Covid y las restricciones surgidas de ella.

La pandemia obligó a los bancos a acelerar la migración hacia una banca más digital. “Los procesos de digitalización, ante las medidas de restricción a la circulación, se transformaron en una herramienta vital para garantizar la continuidad del negocio y la relación con los clientes” (NBS Bancos, 2021), la pandemia puso un “piso” de digitalización a toda la industria y obligó a los bancos que quisieran competir a realizar importantes avances en la atención digital y el ofrecimiento de servicios a través múltiples canales.

El sistema de turnos implementado por el BCRA durante dicha etapa “empujó a los clientes hacia la resolución digital de operaciones, ordenó la atención en sucursales y redujo las esperas. Estos cambios pusieron sobre la mesa la posibilidad de obsolescencia del modelo de sucursales” (NBS Bancos, 2021). Luego del fin de dicha obligatoriedad, el sistema derivó en un modelo híbrido de atención, que integre el servicio tradicional con uno modernizado, que se va consolidando como la tendencia para los próximos años.

Por otro lado, el deterioro de la actividad económica sufrido durante este período afectó directamente a la actividad de los bancos. A pesar de las medidas de alivio impulsadas por el gobierno, el retiro posterior de las mismas, y un tibio crecimiento en los niveles de producción, hacen que la industria bancaria siga “influenciada por las frágiles condiciones económicas y los eventos a nivel soberano” (S&P Global, 2022).

Según el reporte de S&P para el primer trimestre de 2022, la rentabilidad bancaria en argentina cayó principalmente por la alta inflación y el bajo crecimiento del crédito. La misma está además muy influida por los resultados de la tenencia de títulos públicos.

De todas formas, el Sistema financiero argentino mantiene altos indicadores de liquidez y capitalización regulatoria que le permiten aún hacer frente a la volatilidad y las condiciones operativas adversas.

Este contexto aumenta el nivel de competencia en la industria financiera, donde se vuelve cada vez más necesario para los bancos contar con las herramientas que le permitan monitorear el estado de situación y encarar con rapidez los cambios necesarios para sobrevivir.

Por un lado observamos la importancia del conocimiento y su administración en la realidad actual, por otro lado la evolución de la dirección estratégica se orienta cada vez más hacia sistemas más flexibles y menos formalizados de planificación estratégica y que como indica Ballvé (2008) “lo importante y fundamental es que el pensamiento estratégico exista en la cabeza de los líderes para poder así guiar a las organizaciones” (p.64), y desde ellos trasciendan a los distintos niveles que las conforman.

Para poder guiar a la organización, la dirección debe contar con información sobre una multiplicidad de temas y factores que afectan a la misma, y lograr una integración de toda esta información que le permita tomar las decisiones más acertadas en el momento oportuno.

“En un entorno globalizado de competitividad creciente, como el que enfrentamos, el éxito de la gestión de las organizaciones requiere una visión integradora que unifique el conjunto de decisiones que impactan sobre el negocio.” (Casate Fernández, 2007).

Y como mencionáramos, para lograr esto el directivo necesita mucha información, “las decisiones realmente importantes –las decisiones estratégicas- pueden ser difíciles de tomar, necesitan mucha información y, consecuentemente, herramientas que soporten el proceso de decidir.” (Miller, 2007).

En la actualidad, en el contexto de sociedad del conocimiento que describimos, el acceso a la información está al alcance de todos, y este “acceso universal al conocimiento pone al alcance de todos la posibilidad de mejorar el rendimiento de las organizaciones” (Miller, 2007), pero es justamente en este contexto donde entra a jugar la necesidad de definir qué información proveer a los tomadores de decisiones para ayudarlos en dicho proceso.

“Hoy se puede y se debe disponer permanentemente de información interna y externa que permita estar constantemente actualizado. Esa información, si no es organizada adecuadamente, corre el riesgo de volverse inerte e incluso constituir un obstáculo. Si es bien utilizada, puede llegar en un proceso de *knowledge management* a convertir la información en conocimiento” (Ballvé, 2008, p.74).

Como expresa Dapena (2004) en su artículo, “el sistema de información para la gestión estratégica debe presentar información para evaluar el desempeño de la misma y tomar decisiones en base a este desempeño, al entorno en el cual compete y a los objetivos que posee. Para esto debe contemplar una serie de perspectivas o dimensiones que permitan realizar una adecuada gestión estratégica. Estos son los siguientes: Cliente, Mercados,

Calidad, Recursos Humanos, Procesos Internos o Producción, Financiera, Productos o servicios, e Innovación y crecimiento”.

Sin embargo, la meta de un sistema de información es “mantener atención y no simplemente inundar a la gente con información que, de alguna manera desordenada, pudiera acaso tener algún uso potencial para ellos. Es cuestión de dirigir la atención de la gente a los asuntos importantes y prioritarios.” (Dapena, 2004).

En palabras de Ballvé (2008) “hoy en día, en entornos dinámicos, es cada vez más necesario manejarse sólo con lineamientos estratégicos que se concreten en indicadores, que ordenen la organización y puedan ser monitoreados aprovechando las nuevas tecnologías informáticas” (p.67).

Se genera entonces una disyuntiva entre brindar a la dirección mucha información que contemple todos los temas que hacen a la gestión, sin “inundar” de datos a la misma. ¿Qué características debe reunir entonces la información que resulte útil al proceso decisorio? El mismo autor, cita una serie de requisitos a tener en cuenta respecto de la información considerada útil a tal fin, la misma debiera:

- “Complementar los objetivos de corto y largo plazo dentro de la empresa
- Trascender la perspectiva financiera para abarcar toda la gestión de la misma, ya sea utilizando indicadores financieros como no financieros
- Reflejar la información útil para la toma de decisiones en función de la estrategia implementada
- Realizar un adecuado *feedback* de la gestión teniendo en cuenta no solo los aspectos internos sino también analizando las condiciones externas que enfrenta la firma
- Encadenar todas las actividades de la empresa de manera que se establezca una relación causa- efecto entre las mismas
- Permitir que cada trabajador entienda cómo su trabajo contribuye a que se logren los objetivos
- Reflejar adecuadamente los costos de los servicios y/o productos
- Presentar información que permita una adecuada evaluación de la gerencia de la empresa” (Dapena, 2004).

Una entidad financiera, como cualquier empresa, no se encuentra ajena a esta problemática. La dirección de la misma está inmersa en una gran cantidad de temas, gran parte de los mismos que requieren de una rápida resolución, y los directivos no suelen contar con el tiempo necesario para analizar en detalle la situación de las diversas áreas de la organización. De allí surge la necesidad de contar con una herramienta que les provea un panorama general de la organización. La misma no pretenderá abordarla multiplicidad de temas que hacen a la dirección de la entidad, pero sí permitir el monitoreo de aquellas áreas cuyo seguimiento continuo resulte necesario para la gestión, y generar las alertas necesarias cuando se opere por fuera de los estándares fijados para dichas áreas.

En los últimos años han surgido una gran variedad de herramientas de management orientadas en este sentido, “las mediciones de performance han sido históricamente una buena ayuda para los directivos a efectos de 1) conocer o diagnosticar un estado de situación para no llevarse sorpresas y 2) comunicar y alinear la organización a los objetivos globales.” (Ballvé, 2008, p.67).

Las mismas han evolucionado de la mano de los cambios ocurridos en el contexto y en la dirección estratégica que venimos describiendo. En la década del '50 la empresa General Electric desarrolló un proyecto de mediciones que le permitiera seguir la evolución de sus negocios, el mismo resultó pionero en este sentido ya que cuestionó la utilización de medidas financieras como única herramienta para el diagnóstico y amplió las mediciones a otras áreas que le permitieran una visión global del negocio. En la década del '60 surgió la dirección por objetivos, durante los '80 surgieron nuevos sistemas de mediciones como el EVA, y se aplicaron nuevas herramientas como el *benchmarking*.

Dentro de los sistemas de medición del desempeño, el Balanced Scorecard (BSC) elaborado por Kaplan y Norton ya a principios de los '90, resulta uno de los más populares y utilizados por gran cantidad de compañías en el mundo.

El mismo nació en un artículo publicado por estos autores en 1992, y es definido por Kaplan y Norton (como se citó en Falco, 2008) como “un conjunto de medidas que dan a la alta gerencia un pantallazo rápido pero completo sobre el negocio”. Así “este conjunto de medidas será seleccionado a partir de la visión y misión de la empresa y de la estrategia que se ha diseñado para alcanzarlas” (Falco 2008). Y se estructurarán desde cuatro perspectivas, a saber, financiera, de clientes, del proceso interno, y de aprendizaje y crecimiento. Teniendo en cuenta siempre las relaciones que se dan entre las mismas, a fin de que reflejen la estrategia de la organización.

Esta herramienta combina tanto las medidas financieras como las operativas en un sistema integrado de indicadores de desempeño. Como lo presentaron sus autores, el BSC es mucho más que un sistema de mediciones para el diagnóstico, el mismo debe incluir todos los factores claves de éxito que reflejen el modelo de negocios de la empresa, así como sus relaciones causa-efecto. Y con el tiempo ha ido evolucionando más aún, hasta convertirse según Fernández (como se citó en Ballvé, 2008) en “un sistema integrado de gestión estratégica: el BSC es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción para alcanzarlos, que permite alinear el comportamiento de los miembros de la organización” (p. 70).

El BSC es utilizado por las empresas para:

- “1.- Aclarar y traducir o transformar la visión y estrategia.
- 2.- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- 3.- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- 4.- Aumentar el feedback y formación estratégica.” (Kaplan y Norton, 2002, p.23).

Los objetivos del BSC exceden el de brindar información a la dirección para la toma de decisiones, su principal objetivo parece ser el de alinear a la organización en pos de su estrategia.

Ballvé (2008) presenta una metodología menos ambiciosa y más acotada al objetivo antes mencionado, el **Tablero de Control**.

Este autor define el Tablero de Control (TC) como “el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector apoyado con nuevas tecnologías informáticas” (p.71). Tendrá como objetivo entonces, facilitar la dirección y la toma de decisiones.

Para elaborar un TC se deberán identificar las áreas claves o temas a monitorear, que serán aquellos cuyo fracaso permanente impediría la continuidad y el crecimiento de la empresa dentro de su entorno, aún cuando tuviera buenos resultados en todas las áreas restantes. Para esto puede ser de utilidad el esquema de cuatro perspectivas planteado en el BSC.

Para cada área clave se deberán definir aquellos indicadores (índices, ratios, mediciones) que permitan su seguimiento y monitoreo. “El Tablero propiamente dicho serán entonces

las áreas e indicadores que sinteticen un diagnóstico completo de situación” (Ballvé, 2008, p.72).

### **Planificación estratégica y el rol del Control de Gestión**

En el contexto de incertidumbre descrito anteriormente, es preponderante el papel que juega el control de gestión, como proveedor de información que apoye la toma de decisiones. “Aún dentro de los más variados estilos de mando, la dirección de un organismo complejo no puede ejercerse eficazmente más que a través de un sistema de control de gestión que propicie el mejor uso de los recursos para alcanzar o superar los resultados esperados y que posibilite, oportunamente, tomar las medidas necesarias para las acciones correctivas que se requieran realizar.” (Nogueira Rivera, Hernández Torres y Negrín Sosa, 2010).

En este sentido, el control de gestión no puede reducirse a verificar los resultados obtenidos respecto de una norma o meta, sino que debe integrarse dentro del proceso de planificación estratégica, y mediante un diagnóstico permanente permitir la revalidación o en su caso la redefinición de los objetivos.

El sistema de control de gestión debe permitir el seguimiento de la estrategia de la organización, a partir del seguimiento de los factores claves que permitan el cumplimiento de esta. Para que resulte eficaz entonces “debe ser diseñado de acuerdo con las estrategias, objetivos y planes existentes, los puestos de trabajo, las personas que ejercen las tareas de control y las características de la forma de dirección” (Nogueira Rivera et al., 2010).

Asimismo, el control de gestión debe ir más allá del ámbito financiero, abarcando aquellas otras variables que sean la base del resultado del negocio, por lo que autores hablan de que el mismo “se mueve en tres dimensiones: estratégica, operativa y económica” (Nogueira Rivera et al., 2010).

Desde la dimensión estratégica, debe incorporar el rumbo estratégico de la organización, definido en su misión, visión, valores, estratégica y objetivos estratégicos, condicionado por el liderazgo la dirección de la misma, y atado a los factores clave de éxito que permiten sostener la ventaja competitiva.

Desde la dimensión táctica u operativa, debe permitir identificar y seguir los procesos clave para alcanzar la estrategia, propender a la descentralización de las actividades, y atendiendo al desempeño de la organización en su estabilidad, eficacia, eficiencia y mejora de valor.

Desde la dimensión económica, debe realizar la evaluación de los resultados alcanzados a través de índices e indicadores, comparándolos con los alcanzados en otros períodos o por otras entidades, buscando determinar las causas de las desviaciones a fin de introducir las correcciones necesarias.

Así, el control de gestión se constituirá como “el sistema informativo necesario para gestionar una empresa de forma eficaz, eficiente y competitiva, abarcando los elementos relacionados con los procesos, los recursos financieros, la cultura empresarial y el nivel de servicio prestado al cliente; de manera tal, que se alcance el equilibrio entre imagen y resultados de la empresa” (Nogueira Rivera et al., 2010).

Existen diversas herramientas que apuntan a colaborar en esta tarea.

### **Evolución de los Sistemas de Medición de Desempeño y elección de la herramienta adecuada**

En la introducción se mencionaron algunos de los desafíos que la dinámica del contexto actual, con sus permanentes cambios, presenta a las empresas. A. Ballvé (2008) destaca dos desafíos que el entorno actual exige a todas las empresas: 1) ser más flexibles, y 2) crecer en madurez gerencial.

La Dirección de empresas, como disciplina, ha ido evolucionando en función de estos cambios, desarrollando herramientas que permitan dar apoyo a la gestión en estos escenarios. En este sentido el mismo autor realiza una síntesis de la evolución en los *Sistemas de Medición de Desempeño*, como tipo genérico dentro de los Sistemas Gerenciales. Comenzando en la década del '50 a partir de un sistema de mediciones desarrollado por la empresa General Electric que concentraba el seguimiento de una serie de indicadores seleccionados en función de un grupo de áreas clave, una especie de Tablero de Control. Pasando en las décadas del '60 y '70 por el auge de la *Dirección por Objetivos*, en la década del '80 el surgimiento de distintos modelos de evaluación como el *EVA* y de técnicas de diagnóstico como el *Benchmarking*, y en los años '90 con la aparición del BSC. “Pasando de ser una herramienta de diagnóstico por excepción, a una de alineación, soporte para la dirección por objetivos, y a partir del BSC, a una de implementación estratégica, soporte para una dirección por modelo de negocio” (Ballvé, 2008, p. 69).

En la actualidad estas herramientas conviven, siendo utilizadas en forma individual o combinada, por diversas empresas en función de diversos objetivos. Las mismas

permiten al directivo diagnosticar la marcha de la organización, así como alinear al personal de la misma en pos de la estrategia definida.

La determinación de la herramienta a utilizar en cada organización y situación particular va a depender de las características de la misma y de su entorno, y del objetivo que se desee alcanzar.

“El mejor sistema en un entorno cambiante será aquel que permita: 1) poder dirigir la empresa de acuerdo con sus propias características externas e internas, y 2) transformar la organización desarrollando capacidades de flexibilidad y profesionalismo” (Ballvé, 2008, p. 87).

Los sistemas de medición de desempeño son, básicamente, sistemas de control. El control resulta necesario en toda organización, no como símbolo de inflexibilidad ni limitante a la creatividad y las acciones de las personas, sino como conocimiento por parte de la dirección del estado de situación y del rumbo que está tomando la organización.

En este sentido, el control “implica manejar la tensión inherente entre la innovación creativa y el logro de metas predecibles, a fin de que ambos se transformen en crecimiento rentable. El control efectivo de la estrategia requiere de la libertad para innovar y de la confianza de que las personas trabajan de forma productiva para alcanzar metas definidas.” (Simons, 1998).

SIMONS (como se citó en Ballvé, 2008) distingue los *Sistemas de Control por Diagnóstico* (SCD), que guían y recompensan el logro de metas específicas, controlando los resultados y por tanto la implementación de la estrategia mediante la medición de las variables críticas; de los *Sistemas de Control Interactivos* (SCI), que a su vez estimulan el aprendizaje organizacional y la propuesta de ideas y estrategias nuevas mediante el diálogo y la utilización de información clave.

Cada uno se utiliza de manera diferente, “los SCD apuntan a concentrar y mantener la atención, mientras que los SCI tratan de ampliar el foco de atención” (Simons, 1998). A su vez, cada una de las herramientas de medición de desempeño, como el Tablero de Control o el BSC, pueden utilizarse tanto como SCD o como SCI, en función del objetivo que se pretenda alcanzar, sin embargo, es probable que cada una logre mejores resultados si es aplicada al objetivo para el cual fue creada.

Por lo cual para elegir la herramienta más adecuada, primero debe establecerse el propósito básico por el que la empresa necesita un sistema de mediciones de

desempeño. Según Simons (como se citó en Ballvé y Amat Salas, 2006) “los directivos que buscan un sistema de mediciones deben responder a las siguientes preguntas: ¿Para qué queremos el sistema? ¿Qué problemas debe resolver?”.

Cuando el trabajo de control de gestión se aplica a un banco, Miranda y García Ojeda (2003) sugieren la utilización de un tablero de control: “ puestos en la tarea de diseñar un modelo de sistema de control de gestión para una entidad financiera, sin duda deben tenerse muy especialmente en cuenta los lineamientos conceptuales y prácticos que subyacen alrededor de una herramienta de gestión, como es el Tablero/ Panel de Control o Tablero de Comando, el cual plantea pasos, desarrollos y conceptos específicos”.

Según A. Ballvé (2008), si el objetivo es la mejora de un proceso operativo clave, un Tablero de Control Operativo debiera ser suficiente para alcanzarlo. Si lo que se busca es alinear la organización la Dirección por objetivos permitiría alcanzar la misma. Si el objetivo es desarrollar la organización propone la utilización de un Tablero de Control Integral, mientras que si el objetivo es lograr la implementación de la estrategia recomienda el desarrollo de un BSC flexible.

### **La importancia de los Activos Intangibles**

Como mencionáramos anteriormente, los cambios surgidos de la *era de la información* obligan a las empresas a adaptar sus sistemas de gestión para responder a los mismos. Al respecto Itami (como se citó en Kaplan y Norton, 2002) indica que “el entorno de la era de la información, tanto para las organizaciones fabricantes como para las de servicios, exige tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo. La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos” (p. 25).

Esto se debe principalmente a que, “a diferencia de los activos financieros y físicos, los intangibles son difíciles de copiar por los competidores, lo que los convierte en una poderosa fuente de ventaja competitiva sostenible” (Kaplan y Norton, 2004).

El concepto de activos intangibles y de sus efectos en la dirección de empresas, surgió en los años 80 de la mano de Hiroyuki Itami, quién introdujo en su obra “Mobilizing Invisible Assets” la distinción, dentro de los recursos con que cuenta una organización, entre aquellos visibles o tangibles (financieros, materiales, etc.) y los invisibles o intangibles (imagen, investigación y desarrollo, relación con clientes, capital intelectual, etc.), que son para este autor la fuente de valor de la organización. Desde entonces gran cantidad de estudiosos se han dedicado al tema.

Martínez Cueva y Martínez Tapia (2006), en su trabajo *Dirección, Organización, y Control de Gestión de la Información y del Conocimiento de la Empresa*, realizan una breve síntesis sobre la historia del pensamiento sobre intangibles que, partiendo de Itami, identifica tres generaciones de académicos e investigadores dedicados a los mismos. Una primera generación que abarca de 1980 a 1997, entre los que mencionan a Itami, Nonaka-Takeuchi, Kaplan-Norton, Stewart, Edvinson-Marlone, Sveiby. Dedicados a resaltar la importancia de estos activos en la estrategia de la empresa. Una segunda generación, promotores de la primera, que desarrollan diversos modelos que intentan medir los valores intangibles (Los Mapas Estratégicos de Kaplan y Norton, el IC-Rating propulsado por Moody's y Standard & Poors, el Skandia Navigator desarrollado por la firma sueca, Intangible Assets Monitor de Sveiby, etc.). Y una tercera generación, situada del 2002 a la fecha, que profundiza en los conocimientos acumulados por las anteriores.

Los intangibles son "fuentes no monetarias de beneficios económicos futuros, sin sustancia física, controlados o al menos influidos por la empresa, como resultado de acontecimientos y transacciones pasadas (...)" (Martínez Cueva y Martínez Tapia, 2006), como pueden ser productos y servicios de alta calidad, empleados expertos y motivados, procesos internos predecibles y sensibles, clientes leales y satisfechos.

La importancia de los mismos radica en que son los que "permiten que una organización:

- desarrolle unas relaciones con los clientes que retengan la lealtad de los clientes ya existentes, y permitan ofrecer servicio a clientes de segmentos y áreas de mercado nuevos;
- introduzca productos y servicios innovadores, deseados por los segmentos de clientes seleccionados como objetivo;
- produzca, según las especificaciones, unos productos y servicios de alta calidad, con un coste bajo y con cortos plazos de tiempo de espera;
- movilice las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora continua en sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta; y
- aplique la tecnología, bases de datos y sistemas de información" (Kaplan y Norton, 2002, p. 16).

Tal como expresan Kaplan y Norton, lo ideal sería que la contabilidad financiera tradicional incorpore la valoración de los activos intangibles de la empresa, ya que los

mismos son más imprescindibles para el éxito que los activos físicos y tangibles tradicionales.

“Si los activos intangibles y las capacidades de la empresa pudieran ser valorados dentro del modelo de contabilidad financiera, las organizaciones que aumentaran estos activos y capacidades podrían comunicar esta mejora a los empleados, accionistas, acreedores y sociedades. Por el contrario, cuando las empresas vacían sus existencias de activos intangibles y capacidades, los efectos negativos pueden verse inmediatamente reflejados en la cuenta de pérdidas y ganancias” (Kaplan y Norton, 2002, p. 20).

Sin embargo, la dificultad de asignar un valor financiero a estos activos, impide por el momento el reconocimiento contable de gran parte de los mismos. Aunque se observa actualmente una tendencia hacia su registración.

La dificultad de asignar una valoración objetiva a los intangibles se vincula estrechamente a las características de los mismos. Por un lado, los intangibles casi nunca generan valor por sí mismos, sino que necesitan combinarse con otros activos para ello. Kaplan y Norton dan como ejemplo de esto las inversiones en TI, las que tienen poco valor si no se complementan con programas de entrenamiento e incentivos a los recursos humanos, y a la inversa. Por otro lado, los intangibles no suelen afectar de manera directa el desempeño financiero, generalmente lo hacen indirectamente a través de una cadena de causa-efecto.

Estas características, que dificultan la valoración en forma independiente de un activo intangible, apuntan a un nuevo enfoque para cuantificar la manera en que aportan valor a la empresa, como expresan Kaplan y Norton, “la medición del valor creado por estos activos está inserta en el contexto de la estrategia que persigue la empresa” (Kaplan y Norton, 2004).

En este sentido, “medir el valor de los activos intangibles es en realidad una estimación de cuán estrechamente alineados están esos activos con la estrategia de la empresa. Si ésta tiene una estrategia sólida y los intangibles están alineados con esa estrategia, los activos crearán valor para la organización. Si los activos no están alineados con la estrategia o si ésta tiene fallas, los intangibles generarán poco valor” (Kaplan y Norton, 2004).

En el modelo de BSC, se proponen una síntesis entre la contabilidad financiera tradicional, con sus indicadores financieros, y esta necesidad creciente de desarrollar los

activos intangibles y capacidades de la empresa, que va da lugar al surgimiento de otras medidas que permitan monitorear la evolución de la empresa en estos aspectos.

Vélez Pareja (2013) identifica tres métodos básicos para valorar una marca o intangible: el de identificación de los ingresos asociados, el basado en transacciones similares de mercado, y el basado en el costo. Y realiza un resumen de las principales propuestas que se encuentran en la bibliografía actual, clasificándolas dentro de estas tres categorías. De esta manera agrupa:

1. Métodos basados en los ingresos, los cuales intentan valorar el activo a través de los ingresos que el mismo generará. Entre ellos destaca:
  - 1.1. Valor basado en los ingresos, o valor presente de los flujos de caja futuros.
  - 1.2. Método Interbrand
  - 1.3. Método de Houlihan Valuation Advisors
  - 1.4. Método de Damodaran
  - 1.5. Método de Tech Factor
  - 1.6. Valoración de la ventaja competitiva
  - 1.7. Ingreso por regalías
  - 1.8. Las opciones reales
  - 1.9. Método del Financial World
  - 1.10. Métodos de desagregación: de Ingresos, de Valor, Regla del 25%
2. Métodos basados en el mercado, basados en la comparación con transacciones recientes de activos similares. Entre los que incluye:
  - 2.1. Valor de mercado o comercial
  - 2.2. Estándares industriales
  - 2.3. Ordenamiento o Ranking
3. Métodos basados en el costo, correspondería al costo de reemplazo del activo, es decir el valor presente de los costos incurridos para obtenerlo.
4. Por último agrupa otros métodos utilizados, como los modelos estadísticos, las medidas indirectas usadas para valorar patentes, entre otros.

Luego de analizar cada uno, el citado autor concluye que los métodos existentes son precarios y muy aproximados, pero hasta tanto surja una metodología superadora, las empresas deberán trabajar con los mejores métodos disponibles.

### **El *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral**

El *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral surgió en 1992 a partir de un artículo publicado por Robert Kaplan y David Norton en la Harvard Business Review. Como relatan estos autores, el mismo fue el resultado de un estudio llevado a cabo por el Nolan Norton Institute sobre múltiples empresas titulado “La medición de los resultados en la empresa del futuro”.

Algunos autores reconocen sus orígenes en el “Tableau de Bord”, muy generalizado en Francia a mediados del siglo XX, el cual incorporaba diversos ratios que permitían el control financiero de la empresa. El BSC combina diferentes tipos de indicadores, tanto financieros como operativos, en un sistema integrado de indicadores de desempeño que permite seguir los procesos de negocio.

En el artículo que le diera origen, los autores se refieren al BSC como “*un conjunto de medidas que dan a la alta gerencia un pantallazo rápido pero completo sobre el negocio*”. Este conjunto de medidas será seleccionado a partir de la visión y misión de la empresa y de la estrategia que se ha diseñado para alcanzarlas. Es, precisamente, esa estrategia la que se reflejará en el BSC” (Falco, 2008).

La característica distintiva del BSC es su estructura, la misma se conforma por cuatro perspectivas: financiera, de clientes, del proceso interno, y de crecimiento y aprendizaje. Estas perspectivas están encadenadas o interrelacionadas, así como los objetivos dentro de ellas, por relaciones de causa-efecto, que permiten contar la estrategia de la organización.

La metodología del BSC consiste en definir, dentro de cada perspectiva, una serie de objetivos estratégicos estrechamente vinculados con la estrategia de la organización y que apuntan a monitorear aquellos factores que son clave para la misma. Luego se determinan uno o dos indicadores que permitan el seguimiento de cada uno de estos objetivos, y las relaciones causa-efecto entre ellos.

Así, el BSC “es mucho más que un sistema de mediciones para diagnóstico o alineación, ya que debe incluir todos los factores clave de éxito que reflejan el modelo de negocio de la empresa con sus relaciones causa-efecto, formalizando relaciones estratégicas clave” (Ballvé, 2008, p.68).

Como indican Kaplan y Norton, la metáfora que se puede utilizar es “la de un simulador de vuelo, no la de un tablero de indicadores. Al igual que un simulador de vuelo, el Cuadro de Mando ha de incorporar el complicado conjunto de relaciones causa-efecto entre las variables críticas, incluyendo los adelantos, los retrasos y los bucles de *feedback* que describen la trayectoria y el plan de vuelo de la estrategia” (Kaplan y Norton, 2002, p. 43).

Desde su publicación la metodología del Balanced Scorecard continuó expandiéndose, “evolucionando a un sistema central de gestión, más complejo, formal e integral, convirtiéndose en un sistema de mediciones completo para cada uno de los niveles de la organización e integrado con los sistemas de planeamiento e incentivos” (Ballvé, 2008, p. 69).

Así, las empresas utilizan el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo distintos procesos de gestión:

#### 1.- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia

El proceso de definir objetivos e indicadores para cada perspectiva, que deben realizar en conjunto los directivos de una empresa que quiere aplicar la metodología del BSC, pone de manifiesto los diferentes puntos de vista que los mismos tienen respecto de la estrategia de la empresa, y obligan a los mismos a llegar a un consenso sobre la estrategia.

La definición de los objetivos a seguir en la perspectiva financiera define el objetivo último de la estrategia (rentabilidad, crecimiento de mercado, etc.), la definición de los objetivos de la perspectiva de clientes implica un acuerdo respecto de cuáles serán los segmentos objetivo de la empresa. Por su parte, la definición de los objetivos de proceso interno permitirá identificar y acordar aquellos procesos que son decisivos para alcanzar la actuación requerida en las otras perspectivas, y la definición de objetivos en la perspectiva de crecimiento y aprendizaje revelará la razón de las inversiones a realizar en personal, sistemas y procedimientos. Así “el proceso de construcción de un Cuadro de Mando Integral clarifica los objetivos estratégicos e identifica los pocos inductores críticos de aquellos” (Kaplan y Norton, 2002, p. 25).

A su vez, los objetivos consensuados por todos pasan a ser responsabilidad de todo el equipo, así “el BSC no solo motiva, sino que también obliga”.

#### 2.- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos

“La estrategia no podrá ser ejecutada si no es comprendida y no podrá ser comprendida si no ha sido descrita a todos los participantes de la organización” (Fiorito, 2004). En este sentido el BSC proporciona un marco y un lenguaje que traduce la visión y estrategia de la empresa en un conjunto claro y coherente de indicadores, que puede transmitirse a cada nivel de la organización: alta dirección, mandos medios y empleados.

“En primer lugar el BSC describe los objetivos estratégicos, indicadores y targets definidos por la dirección para que cada unidad de negocio ayude a cumplir con la estrategia de la organización. Luego permite transformar y desagregar dichos objetivos estratégicos en objetivos para cada unidad operativa. Por último, trata de articular los objetivos individuales que debe cumplir cada empleado o equipo de trabajo para alinearlos con los de la unidad operativa y los estratégicos” (Fiorito, 2004).

Para ello, hay que tener en cuenta que cada nivel de la organización tiene sus objetivos e intereses propios que deben ser considerados.

Entre los directivos y altos ejecutivos los procesos de comunicación suelen cargar con un sesgo directivo debido a disputas por espacios de poder, los encargados de transmitir los mensajes suelen ser subjetivos y operar en defensa de sus propios intereses, frente a esto, los indicadores del BSC, por determinarse en forma consensuada, están exentos de todo sesgo directivo, logrando alinear rápidamente a los altos ejecutivos.

En el nivel de mandos medios, la principal dificultad para la comunicación está dada por la falta de uniformidad en la información que se maneja. Cada sector se siente dueño de la información, quiere ser su emisor, y adaptarla a sus necesidades. En este sentido, el autor indica que a medida que las gerencias perciban la coherencia que existe entre los indicadores del BSC y los objetivos estratégicos definidos, se reconocerá la validez de este.

En los niveles operativos por lo general no se cuenta con información sobre la marcha de la organización. Se necesita traducir los indicadores estratégicos de alto nivel del BSC en acciones específicas y detalladas para que cada empleado comprenda cómo estas contribuyen a los objetivos de la organización. En este sentido el BSC busca “medir para orientar a la acción”.

### 3.- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas

El BSC permite a su vez conducir el cambio en la organización. Fijando objetivos a mediano plazo que impliquen cambios sustanciales en las operaciones de la empresa, “el Cuadro de Mando Integral proporciona la justificación inicial, así como el enfoque y la

integración para los programas de mejora continua, de reingeniería y transformación” (Kaplan y Norton, 2002, p. 27), enfocando los mismos hacia aquellos procesos que son de importancia crítica para el éxito de la organización.

A su vez permite integrar su planificación estratégica con su proceso de presupuestación. “El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos permite a la organización:

- cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados, y
- Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del Cuadro de Mando” (Kaplan y Norton, 2002, p. 28).

#### 4.- Aumentar el feedback y formación estratégica

El Cuadro de Mando Integral permite a los ejecutivos vigilar y ajustar la puesta en práctica de la estrategia y de ser necesario, hacer cambios en la misma. El seguimiento de los objetivos establecidos tanto para los resultados financieros como en lo relativo a clientes, procesos y motivación de empleados, permiten analizar tanto los resultados obtenidos como las expectativas que se tienen para el futuro.

Por su parte, todo el proceso de elaboración del BSC y el seguimiento de los indicadores del mismo, mediante la comparación de los objetivos deseados con los niveles actuales, revela la brecha que las iniciativas estratégicas deben tender a acortar, así “el Cuadro de Mando Integral no sólo mide los cambios en los indicadores: también favorece el cambio” (Kaplan y Norton, 2002, p. 29).

El BSC facilita en los directivos de la organización la capacidad de aprendizaje “*de doble bucle*”, esto se da cuando cuestionan sus asunciones y meditan sobre si la teoría bajo la cual estaban operando continúa siendo válida, para ello necesitan obtener *feedback* sobre si la estrategia continúa siendo válida en las condiciones cambiantes del contexto.

### **Principios en los que se basa el Balanced Scorecard**

#### **Indicadores Financieros y No Financieros**

“Las mediciones de performance han sido históricamente una buena ayuda para los directivos a efectos de 1) conocer o diagnosticar un estado de situación para no llevarse

sorpresas, y 2) comunicar y alinear la organización a los objetivos globales” (Ballvé, 2008, p. 67).

Pero la dificultad se presenta a la hora de seleccionar qué medidas utilizar para monitorear el desempeño de la organización.

Las medidas financieras tradicionales, enfocadas en los resultados, son quizás más objetivas y de más fácil cuantificación. Sin embargo, han sido ampliamente criticadas por muchos autores, principalmente debido a su excesiva concentración en el corto plazo y la desatención del crecimiento a largo plazo, vinculado generalmente a la inversión en intangibles y el desarrollo de capacidades y capital intelectual.

“Es inevitable que, a medida que se presiona a los directivos para que alcancen unos objetivos financieros a corto plazo consistentes y excelentes, se hagan trueques que limiten la búsqueda de inversiones en oportunidades de crecimiento” (Kaplan y Norton, 2002, p. 36).

La presión por lograr un buen desempeño financiero a corto plazo, puede llevar a limitar las inversiones en Investigación y Desarrollo, mejoras de procesos, desarrollo de recursos humanos, tecnologías de la información y satisfacción de clientes, coartando la capacidad de la empresa para generar beneficios en el futuro.

La limitación de los indicadores financieros está dada a su vez porque los mismos cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, pero resultan insuficientes para guiar y evaluar el desarrollo de una empresa que debe “crear valor futuro”. Es por ello que el esquema del BSC “complementa los indicadores financieros y de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura” (Kaplan y Norton, 2002, p. 21).

Los inductores de la actuación van a ser aquellas medidas que permitan monitorear las acciones que se llevan a cabo a fin de obtener un determinado desempeño financiero, el cual va ser medido luego con indicadores financieros. La obtención de un adecuado desempeño financiero va a estar ligado al adecuado desempeño de la empresa en mejora de la calidad, productividad, mejora de productos, servicio a clientes, etc., lo cual debiera estar plasmado en la estrategia de la empresa.

Si la visión de la empresa refleja el *qué* se pretende alcanzar, que se plasma en los objetivos y el resultado a alcanzar, de la estrategia de la empresa debiera surgir el *cómo* alcanzarlo. Los inductores de la actuación van a ser aquellas medidas/indicadores que permitan monitorear las acciones llevadas a cabo para lograrlo.

Los inductores de la actuación permiten ir “anticipando” la obtención del resultado, y en caso de presentar desvíos importantes, tomar a tiempo las medidas correctivas o incluso la revisión de la estrategia.

Todos los Cuadros de Mando utilizan indicadores genéricos, que tienden a referirse a los resultado clave y reflejan los objetivos en común que tienen las diversas empresas y estrategias. Tienden a ser “efectos”, como la rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción de clientes, etc. Los inductores de la actuación, o indicadores de previsión, en cambio, tienden a ser específicos de la unidad de negocio y estrategia particular.

### **La vinculación con las finanzas**

Por las razones expresadas en el punto anterior, en los últimos años se ha dado cada vez mayor importancia a objetivos relacionados con la calidad, satisfacción del cliente, innovación, etc., pero algunas organizaciones, a pesar de tener un buen desempeño en estas metas, no alcanzan un resultado financiero suficiente.

Se hace necesario entonces, no perder de vista el vínculo entre estas mejoras de tipo operativo y los resultados económicos últimos de la organización.

En este sentido, Kaplan y Norton no plantean la eliminación de las medidas financieras. En el BSC las mismas continúan siendo importantes y deben monitorearse ya que “no todas las empresas son capaces de transformar las mejoras en calidad y en satisfacción del cliente en resultados financieros de un mínimo aceptable” (Kaplan y Norton, 2002, p. 46). Por lo cual, “los balances y unos indicadores financieros periódicos han de seguir teniendo un papel esencial a la hora de recordar a los ejecutivos que la mejora de la calidad, de los tiempos de respuesta, de la productividad y de los nuevos productos son medios para un fin, no el fin en sí mismo. Tales mejoras únicamente benefician a una empresa cuando pueden ser traducidas en una mejora de las ventas, en menores gastos operativos o en una mayor utilización de los activos” (Kaplan y Norton, 2002, p. 47).

Un BSC debe contener una adecuada cantidad de indicadores financieros y de inductores de la actuación. Debe mantener un equilibrio entre los indicadores externos e internos, entre indicadores de los resultados pasados e inductores que impulsan la actuación futura. En este sentido, lo que permite el BSC es *ordenar* el seguimiento de la estrategia, manteniendo las mediciones financieras como los resultados últimos de la misma.

“Las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir los resultados. Tampoco proporcionan una indicación puntual de si la estrategia se lleva a cabo con éxito. Por el contrario, los inductores de la actuación –

como los tiempos de ciclos y las tasas de defectos-, sin medidas de los resultados, pueden hacer que la unidad de negocio sea capaz de conseguir unas mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirán poner de relieve si las mejoras operativas han sido transformadas en un negocio aumentado con clientes nuevos y actuales, y, finalmente, en una mejor actuación financiera. Un buen CMI debe tener una mezcla adecuada de resultados (indicadores históricos) y de inductores de la actuación futura (indicadores previsionales) de la estrategia de la unidad de negocio” (Kaplan y Norton, 2002, p. 45-46). Lo mismo podemos aplicar a un adecuado Tablero de Control.

### **Relaciones Causa-efecto**

Mintzberg (1987) identifica cinco definiciones de estrategia: plan, *ploy*, posicionamiento, patrón de conducta y perspectiva. Si consideramos la estrategia en el sentido de posicionamiento, “diremos que, cuando una unidad de negocios define su estrategia competitiva, esto es, el modo de competir, lo que hace es definir un posicionamiento deseado e identificar las actividades necesarias para lograrlo” (Falco, 2009). Así la estrategia es el medio por el cual se va a posicionar a la organización en el entorno. La materialización de ese posicionamiento deseado se realiza a través de las operaciones de las diversas áreas de la organización.

El BSC debe reflejar de forma explícita las relaciones existentes entre las acciones que debe llevar a cabo cada área de la organización y el posicionamiento o resultado final que se desea alcanzar.

Como definen Kaplan y Norton (2000) “una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto” (p. 44). Así, “la estrategia se traduce en términos operativos a través de la definición de factores de éxito entrelazados en una serie de relaciones causales: si hacemos esto, entonces obtendremos aquello” (Ballvé y Amat Sala, 2006).

Cada objetivo definido dentro de una perspectiva del BSC debe estar estrechamente ligado al logro de ese posicionamiento deseado, y cada indicador vinculado a uno de estos objetivos “debería ser un elemento de una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización” (Kaplan y Norton, 2002, p. 163).

Así, los objetivos e indicadores se van encadenando, reflejando el sentido de la estrategia de la organización. El logro de los objetivos planteados en cada perspectiva va a permitir el logro de los planteados en la siguiente y “en última instancia, los caminos causales de todos los indicadores de un Cuadro de Mando deben estar vinculados con los objetivos financieros” (Kaplan y Norton, 2002, p. 164).

“La lógica del BSC indica que no se pueden alcanzar los resultados financieros sin la integración de las otras perspectivas” (Falco, 2008).

## **Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (BSC)**

### **La perspectiva financiera**

“Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable” (Kaplan y Norton, 2002, p. 39).

Habitualmente los objetivos financieros se relacionan con medidas de la rentabilidad de la empresa, ya que reflejan el rendimiento de la misma para sus accionistas, pero indica Ballvé (2008) “la porción financiera de un BSC de desempeño incluye tres dimensiones fundamentales: rentabilidad, crecimiento y valor del accionista” (p. 248).

Anteriormente dijimos que el BSC pretende encadenar los objetivos definidos en las distintas perspectivas para reflejar la estrategia de la organización, en este sentido, los objetivos definidos en la perspectiva financiera representan el objetivo último al que apuntan todos los demás, las medidas logradas en la performance de la empresa en las otras perspectivas deberían luego verse reflejadas en una mejora de la performance en la perspectiva financiera. Así los objetivos de la perspectiva financiera “juegan un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando” (Kaplan y Norton, 2002, p. 60).

Así “esta vinculación con los objetivos financieros reconoce de forma explícita que el objetivo a largo plazo del negocio es la generación de rendimientos financieros para los inversores, y todas las estrategias, programas e iniciativas han de permitir que la unidad de negocio alcance sus objetivos financieros” (Kaplan y Norton, 2002, p. 75).

Para calcular la rentabilidad usualmente se utilizan medidas basadas en información contable, relacionando el resultado obtenido de una inversión u operación con los recursos que son necesarios para llevarla a cabo. E indicadores más tradicionalmente utilizados para el análisis de la rentabilidad de los bancos, así como en la mayoría de las empresas, consisten en el cociente entre los beneficios obtenidos con los fondos propios o con el Activo.

Para el primer caso es habitual la utilización del ROE ('Return on Equity' por sus siglas en inglés), que mide los rendimientos obtenidos versus el capital de la entidad, y en menor medida, del ROTE ('Return on Tangible Equity', el cual se diferencia respecto del anterior

en la exclusión del capital de elementos intangibles como por ejemplo emisiones convertibles o preferentes).

Para relacionar la rentabilidad con los activos, el ratio más comúnmente utilizado es el ROA ('Return on Assets').

Se han desarrollado otros indicadores que se basan no solo en información contable, sino que buscan también incorporar información de mercado, los mismos relacionan la rentabilidad de la inversión analizada con la rentabilidad de un activo financiero "libre de riesgo" y si bien estas medidas son consideradas adecuadas para medir la rentabilidad de algunos activos de la entidad, aquellos expuestos a riesgos de mercado o sistémicos, no se considera apropiada para medir activos expuestos a riesgos de crédito, ya que "la rentabilidad que la entidad bancaria obtiene finalmente de estos últimos activos depende en gran medida de los costes que los mismos suponen para ella, los cuales no se consideran en este tipo de medidas. Entre dichos costes cabe destacar los costes financieros, entre los que destacan las pérdidas esperadas asociadas al riesgo de crédito y el coste de los recursos financieros aptos para absorber las pérdidas inesperadas asociadas a dicho riesgo, y los no financieros, los cuales comprenden los costes directos e indirectos registrados en el sistema de información contable de la entidad" (Trigo Martinez y Moreno Ruiz, 2010).

Kaplan y Norton indican que los objetivos financieros pueden diferir en función de la etapa del ciclo de vida del negocio en que se encuentre la entidad, e identifican tres fases del ciclo: crecimiento, sostenimiento y cosecha.

Ya que el objetivo básico de la empresa será diferente en cada una de estas fases, los objetivos que nos permitan medir la consecución del mismo también lo serán.

Asimismo distinguen tres temas estratégicos que impulsan la estrategia empresarial en cada una de las fases del ciclo de vida, estos son: crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de costes/ mejora de la productividad, utilización de los activos/estrategia de inversión.

De la conjunción de cada tema estratégico y la fase del ciclo de vida del negocio se deriva el objetivo de la unidad de negocio y los indicadores más apropiados a utilizar.

- Crecimiento y diversificación de los ingresos

"El indicador más común del crecimiento de los ingresos, tanto para las unidades de negocios en fase de crecimiento como para las que se encuentran en fase de recolección, sería la tasa de crecimiento de las ventas y la cuota de mercado" (Kaplan y Norton, 2002, p. 64). Pero en función de la fase del ciclo de vida, éste puede variar según

el crecimiento este basado en el desarrollo de nuevos productos, de nuevas aplicaciones o a través de la expansión a nuevos clientes y mercados.

- Reducción de costes y mejora de productividad

Este objetivo es habitual en unidades de negocio en fase de sostenimiento, y que en la fase de crecimiento los costos tienden a ser mayores y la rentabilidad es buscada a través del aumento de los ingresos.

Si el objetivo es la **reducción de los costes unitarios**, resultará de importancia de contar con un sistema de cálculo de costes orientado hacia el proceso y basado en las actividades (ABC).

En el caso que la reducción de costes este dada por la **mejora en el mix de canales** de atención al clientes, y que habitualmente los canales electrónicos tienen menores costos de procesamiento que los canales tradicionales, medir el porcentaje de negocio que tramita a través de cada canal puede ser un indicador de la mejora en los costes.

Cuando lo que se busca es una **reducción en los gastos de explotación**, se puede construir indicador relacionando la cantidad absoluta de los mismos sobre los costes totales o ingresos. Cuidando siempre que el BSC mantenga el equilibrio de este objetivo con otros relacionados con la reacción de los clientes o el impacto en la calidad, de manera que una mejora excesiva en este indicador no interfiera con objetivos de otras perspectivas.

En el contexto actual del sistema financiero, donde la mayoría de las empresas se encuentran en fase de sostenimiento, “el nivel de competitividad que cada entidad alcance será un factor decisivo para garantizar su supervivencia y crecimiento futuro” (Server Izquierdo y Melian Navarro, 2001).

En este sentido será importante evaluar el nivel de eficiencia de la entidad, definida la misma como “el grado de bondad u optimalidad alcanzado en el uso de los recursos para la producción de los servicios bancarios, se asocia con la proximidad entre el nivel de productividad, definido por la relación técnica que existe entre los recursos utilizados y la producción de bienes o servicios financieros obtenidos de una entidad en particular y el máximo alcanzable en unas condiciones dadas” (Server Izquierdo y Melian Navarro, 2001). Es decir que una entidad será más eficiente en la medida que utilice menos recursos o “inputs” para generar la mayor cantidad de productos o “outputs”.

De esta manera será importante analizar y seguir todos aquellos factores que puedan generar una mejora en este ratio de eficiencia, desde el tamaño de la entidad, la combinación de factores productivos, la calidad organizativa de la misma, y hasta el nivel de formación de sus empleados o la tecnología que utiliza.

Para medir la productividad el ratio de eficiencia más utilizado en bancos es aquel que relaciona los ingresos obtenidos con los gastos necesarios para conseguirlos, ambas variables durante un período determinado. Es decir, resulta en el cociente entre los gastos de explotación, considerados como el “input” de la actividad, y el margen bruto, que sería equiparable al “output” de la actividad bancaria.

El objetivo será la reducción de dicho ratio, lo que supone un aumento del margen obtenido en relación a los recursos empleados, o bien un empleo más eficiente de los costes operativos para obtener dicho margen.

Como indican Izquierdo y Navarro “la creciente desaparición de las diferencias operativas entre las instituciones financieras, la intensificación de la competencia, los avances en los procesos de innovación con nuevos instrumentos, el fenómeno de la desintermediación, junto con la situación de crisis económica que se ha producido en los últimos años, ha traído consigo una reducción de los márgenes y beneficios de las entidades que componen el sistema bancario. En consecuencia, se han visto abocadas al control de los gastos de explotación con el fin de subsanar, en parte, el problema de la disminución de los beneficios” (Server Izquierdo y Melian Navarro, 2001).

En el mismo sentido se expresa Corrales (2019) “en un mundo cada vez más globalizado y competitivo, los márgenes de intermediación financiera, es decir, la diferencia entre la tasa promedio de los activos productivos del banco y su costo de fondos, se estrecha cada vez más y si a eso se agrega, el deterioro de la calidad crediticia explicado por la desaceleración e incluso recesión económica que se vislumbra en algunos sectores de actividad, obliga a tomar varias alternativas de defensa, entre ellas, la promoción de la innovación a lo interno de las organizaciones, como parte de la cultura empresarial motivando a todos los colaboradores a pensar en nuevas ideas y su implementación y paralelamente, ejecutar un plan agresivo y apasionado de lucha contra los gastos operativos del negocio, ya sea rediseñando los procesos; eliminando duplicidades; midiendo y mejorando la productividad por colaborador o bien, incorporando las nuevas tecnologías de información para digitalizar la empresa” (Corrales, 2019).

### La gestión del riesgo

Cada vez más se está utilizando incorporar los factores de riesgo en el análisis de los rendimientos, más aún en el sistema financiero, donde las entidades son obligadas por el organismo regulador a mantener determinado nivel de capital en relación con sus activos ponderados por riesgo, por lo que dentro de la gestión de los bancos se encuentra incorporado el concepto de analizar la rentabilidad de un producto o cartera de forma ajustada al riesgo que implica. Así una asignación eficiente de los recursos sería “aquella

que maximiza la rentabilidad generada en función del riesgo asumido (y, por tanto, del capital consumido)” (Reyes, 2019).

Las empresas deben monitorear permanentemente el equilibrio entre los rendimientos obtenidos y el riesgo, entendido como la posible volatilidad de los mismos por diversas causas. Por lo que es conveniente incluir dentro de la perspectiva financiera algún objetivo referido al riesgo relacionado con la estrategia.

“En general, la gestión del riesgo es un objetivo adicional que debe complementar cualquier estrategia de rentabilidad que la unidad de negocio haya elegido” (Kaplan y Norton, 2002, p.63).

Han surgido a lo largo del tiempo distintos indicadores que permiten incorporar el concepto del riesgo en el análisis del rendimiento.

Para incorporarlo en la relación con los activos surgió el RORWA ('Return on Risk-Weighted Assets'), que se diferencia del ROA tradicional en considerar los activos ponderados por riesgo, incorporando un factor de corrección en función del riesgo que asume el banco.

Para incorporarlo en la relación con el capital también han surgido distintos métodos, entre ellos el RAROC ('Risk-adjusted Return on Capital') desarrollado por Bankers Trust en los años '70, en la búsqueda de una asignación eficiente de capital busca calcular la rentabilidad real de cada actividad poniéndola en relación con el consumo de capital que implican.

“El cálculo del RAROC está ligado al concepto de capital económico, que depende de los riesgos de crédito, operacional y de mercado, y que se define como los fondos o recursos propios mínimos necesarios para poder hacer frente a los potenciales impactos negativos de los tres riesgos mencionados” (Trigo Martínez y Moreno Ruíz, 2010).

En este sentido el cálculo del RAROC incluiría en el numerador los beneficios a obtener minorados en las pérdidas esperadas y en el denominador el capital económico insumido.

Otra manera de ajustar el indicador por los riesgos sería por el lado del denominador, surgiendo así el RORAC ('Return on Risk-Adjusted Capital'), que consistiría en el cociente entre los Beneficios obtenidos y el Capital ajustado al riesgo.

Siendo el capital ajustado al riesgo el cual “se corresponde con la pérdida inesperada asociada a los riesgos financieros a los que la entidad bancaria queda expuesta al invertir en los activos financieros” (Trigo Martínez y Moreno Ruíz, 2010).

Un tercer indicador que incorpora los ajustes anteriores es el RARORAC ('Risk-adjusted Return on Risk-adjusted Capital') que resulta del cociente entre el Beneficio ajustado al riesgo y el Capital ajustado al riesgo.

Como resumen, los indicadores citados incorporan ajustes por el riesgo de dos formas: en el numerador, reduciendo el resultado contable en la pérdida esperada asociada a los riesgos financieros a los que está expuesta la entidad, o en el denominador para que sea el capital el que refleje los riesgos financieros a los que está expuesta la entidad. Solo el último indicador mencionado incorpora ambos ajustes, por lo cual se considera el más apropiado para medir la rentabilidad de una entidad bancaria. Comunmente denominado como RAROC.

Las principales aplicaciones de este indicador, según Trigo Martínez y Moreno Ruiz son:

- “ 1. Selección de proyectos de inversión.
2. Fijación de precios basada en el riesgo (risk based pricing en lengua inglesa o RBP).
3. Evaluación ajustada al riesgo (risk adjusted performance o RAP).”

Pudiendo existir una cuarta atribuida por algunos autores de “asignación de capital” pero descartada por los autores antes mencionados.

### **La perspectiva del cliente**

Para alcanzar los objetivos financieros definidos en la perspectiva anterior, las unidades de negocios deben generar ingresos, y estos se logran a través del intercambio con sus clientes. En la medida en que una empresa pueda comprender las necesidades de sus clientes y satisfacerlas en mayor medida esto se derivará en mejores resultados de dicho intercambio y en la generación de ingresos que le permitan mantener una buena actuación financiera.

El CMI busca reflejar la medida en que la empresa es capaz de generar productos y servicios que sean valorados por sus clientes mediante los indicadores de la perspectiva del cliente.

La perspectiva del cliente permite “equilibrar” los objetivos de la perspectiva financiera, al revelar el caso en que alcanzar los mismos en el corto plazo puede afectar la relación con los clientes y en consecuencia la posibilidad de generación de ingresos en el mediano a largo plazo.

Definir los segmentos específicos de clientes y sus inductores resultará muy importante para el crecimiento. Como indican Miranda y García Ojeda (2003) “los inductores de segmentos específicos de clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores”.

Los creadores del BSC también hacen énfasis en la importancia de la segmentación del mercado y de la elección de unos segmentos objetivos como parte de la definición de la estrategia de la empresa. Esta definición es necesaria, ya que la esencia de la estrategia no es solo simplemente elegir que hacer; también exige elegir lo que no hay que hacer” (Kaplan y Norton, 2002, p. 77).

Cuanto mejor definidos se encuentren los segmentos objetivos, más fácilmente se identifican aquellos atributos que conforman una propuesta de valor superior que satisfaga y si es posible supere las expectativas de los mismos.

Estos autores hacen referencia a un conjunto de medidas que habitualmente son utilizadas por las empresas en esta perspectiva, ya que suelen ser comunes a todas, llamado “grupo de indicadores centrales del cliente” y que abarca la cuota de mercado, el incremento de clientes, su adquisición, satisfacción y rentabilidad. Y por otro lado definen otro conjunto de medidas relacionadas con los inductores de actuación que permitirán a la empresa obtener buenos resultados en los indicadores centrales, entre estos mencionan los atributos del producto/servicio, la relación con los clientes y la imagen y prestigio de la empresa.

Cuota de mercado y de cuentas: mide la participación de la empresa en el mercado total de esa actividad. El tamaño total del mercado, dependiendo de la industria donde opere la empresa, puede obtenerse de estadísticas de organismos públicos, asociaciones gremiales o industriales.

En el caso de empresas que tienen clientes muy específicos o segmentos muy acotados, otro indicador puede ser la cuota en que participa la empresa en la totalidad de las cuentas o el negocio de esos clientes, en caso de lograr el acceso a este dato.

Para el caso de las entidades financieras, el organismo de contralor (en Argentina el BCRA) publica con frecuencia mensual y trimestral informaciones sobre el sistema financiero que pueden emplearse para este fin. Con lo cual el indicador de la cuota de mercado estaría dado por la participación de la entidad en ese mercado total.

Incremento y retención de los clientes: el incremento de clientes “mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios” (Kaplan y Norton, 2002, p.81).

Esta medida resulta de gran importancia en negocios en fase de crecimiento o expansión, y puede medirse en forma absoluta a través del crecimiento en el número de clientes, o en forma relativa como porcentaje por ejemplo de ventas a nuevos clientes respecto de las ventas totales.

Cuando la captación de nuevos clientes implica un importante coste de marketing se suele vincular los ingresos generados por nuevos clientes con dicho coste.

En empresas en fase de madurez o sostenimiento, pasa a tener mayor importancia la retención de clientes como medida de la capacidad de la empresa para sostener relaciones con los mismos. Este objetivo resulta más fácil de medir en empresas que pueden identificar fácilmente a sus clientes, como es el caso de la banca, así como seguir el crecimiento del negocio con los mismos como medida de la “reciprocidad” de la relación.

Satisfacción del cliente: La medida en que la empresa sea capaz de lograr la satisfacción del segmento elegido va a permitir su incremento y retención.

Sin embargo este factor es el más difícil de medir y la forma más habitual es a través de encuestas por correo, mail, telefónicas o personales, las que implican cada una diferentes costes y tasas de respuesta.

Rentabilidad del cliente: “Mide el beneficio neto de un cliente o segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente” (Kaplan y Norton, 2002, p.81).

La misma revela si el buen desempeño logrado en los indicadores anteriores se verá reflejado en una actuación financiera superior, así como, en su caso, la necesidad de tomar decisiones estratégicas respecto de los segmentos elegidos.

A aquellas empresas que cuentan con un sistema de costes ABC les será más fácil la determinación de la rentabilidad de clientes, sin embargo, las que no cuente con el mismo, pueden medir la rentabilidad como los ingresos generados por dichos clientes menos los egresos directamente asignables a los mismos.

#### Los inductores del resultado en la perspectiva del cliente

En esta perspectiva, los inductores de los resultados van a estar directamente relacionados con la propuesta de valor que la empresa hace a los mismos. Los mismos se agrupan en tres categorías:

Atributos del producto/servicio: Abarcan la funcionalidad del mismo, su precio, calidad, etc.

Los diferentes segmentos otorgan distinta valoración a cada una de estas características, por lo que nuevamente cobra importancia la definición del segmento objetivo y el análisis de sus necesidades específicas.

Cuando definimos como prioritaria una característica generalmente valorada como por ejemplo el tiempo de entrega, debemos cuidar de llegar a una definición lo más

específica posible respecto de la misma, ya que por ejemplo un grupo de clientes puede valorar la minimización de los plazos de entrega y otro grupo valorar más la fiabilidad o puntualidad de la misma, y si bien ambos estarían dando preferencia al elemento “tiempo”, los objetivos a definir en cada caso serían distintos.

Las valoraciones referidas a la calidad del producto son muy usuales de emplear, a través de indicadores como la tasa de defectos, tasa de devoluciones, etc.

Asimismo los objetivos relacionados con los atributos de los productos/servicios pueden establecerse en función de estándares del mercado o por comparación con otras empresas.

La relación con los clientes: Abarca la entrega del producto al cliente y la “sensación” que el cliente tiene respecto de la empresa. En este sentido resulta importante identificar aquellos elementos que dan sentido a esta sensación, ya que serán los factores en que la empresa deba hacer foco. Ejemplos de estas características serían la atención brindada en el punto de venta, disponibilidad temporal, personalización, y demás factores que contribuyan a la experiencia de compra/consumo del producto. Así como los compromisos a largo plazo que se establecen con los clientes.

Los objetivos vinculados a la relación con los clientes, si bien presentan mayor dificultad para su medición, pueden encausarse por ejemplo mediante el seguimiento de la cuota de participación de la empresa en los negocios del segmento objetivo.

Imagen y Prestigio: Hace referencia a los factores intangibles que operan en la preferencia de un cliente por la empresa. Generalmente relacionados con la imagen que la empresa construye sobre sí misma y sobre su cliente objetivo.

Los objetivos vinculados a esta dimensión resultan los más dificultosos de medir, realizándose en gran cantidad de casos a través de encuestas.

En la actualidad muchas empresas dedican esfuerzos importantes en tratar de conocer la percepción del cliente respecto de las mismas. La búsqueda de la satisfacción del cliente es el objetivo fundamental en muchas de ellas, y para conocer sobre la satisfacción del cliente no hay otra forma que consultar a los mismos clientes.

Se han desarrollado distintos modelos de encuestas e indicadores para medir la percepción del cliente sobre la empresa o marca. Entre ellos se destacan:

- Índice de la satisfacción de un cliente. Customer Satisfaction Score (CSAT): el mismo se obtiene a través de una pregunta que se realiza una vez finalizado el servicio o entregado el producto, donde se le pide al cliente que califique su

experiencia general con el mismo en una determinada escala. Y luego se obtiene una puntuación promediando los resultados de las encuestas recibidas.

- Net Promoter Score (NPS): en el mismo se consulta al cliente si recomendaría la empresa, permitiéndole una escala del 1 al 10. Según la calificación en la escala, las personas se categorizan en “detractores”, “pasivos” o “promotores”. Esta se ha convertido en la metodología más utilizada en la actualidad, por su simplicidad, y porque permite relacionar directamente las recomendaciones del “boca a boca” con el crecimiento de la empresa.

Luego se construye un índice restando el porcentaje de clientes promotores al porcentaje de clientes detractores, obteniendo un índice de promotores netos (NPS).

- Puntuación de esfuerzo del cliente. Customer Effort Score (CES): el cual mide el esfuerzo que debe hacer el cliente para relacionarse con la empresa, desde el entendimiento que reducir los esfuerzos del mismo redundaría en una mejor experiencia.
- Número de no conformidades y número de reclamos: estos indicadores de calidad permiten hacer un seguimiento de aquellos factores a trabajar para mejorar la experiencia del cliente.

### **La perspectiva del proceso interno**

Los indicadores correspondientes a la perspectiva del proceso interno se derivan de los objetivos fijados para la perspectiva financiera y del cliente, en función de los procesos críticos que permitirían alcanzarlos. Esta es, según sus creadores, la distinción más clara del CMI respecto de los sistemas tradicionales de medición de la actuación, que trabajan con medidas de la calidad, rendimiento, producción y tiempos de ciclo para lograr mejoras en los procesos, pero sin vincularlos a unos objetivos últimos de clientes y financieros.

Aquí deberán identificarse los procesos críticos en los que la organización debe ser excelente. “Estos procesos permiten a la unidad de negocios compatibilizar entre:

- generar propuestas de valor que atraigan y retengan a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- satisfacer las expectativas de los accionistas por lograr excelente rendimientos financieros” (Miranda y García Ojeda, 2003).

Hoy por hoy todas las empresas trabajan en mejorar la calidad, aumentar los rendimientos y reducir costes y tiempos de ciclo, por lo que los mayores esfuerzos en

esto no redundarían en una ventaja competitiva para la empresa sino que se ha transformado en una necesidad competitiva. El CMI permitiría generar una ventaja al hacer foco en aquellos procesos críticos para alcanzar los objetivos de clientes y por tanto de rentabilidad.

Kaplan y Norton (2000) indican que la gestión de operaciones puede englobar hasta cuatro procesos importantes: 1. Desarrollar y sostener relaciones con los proveedores. 2. Producir bienes y servicios. 3. Distribuir y entregar productos y servicios a los clientes. 4. Gestionar el riesgo. Y proponen definir los indicadores de la perspectiva del proceso interno a través del análisis de la cadena de valor añadido, abarcando así los tres procesos principales de la misma, innovación, operaciones y servicio postventa.

El proceso de innovación es la “onda larga” de la creación de valor, donde se identifican los nuevos mercados y necesidades, y se diseñan y desarrollan los productos y servicios para satisfacerlas. El proceso operativo representa la “onda corta” de la creación de valor, desde la recepción del pedido hasta la entrega al cliente. Tradicionalmente se emplearon indicadores financieros de costes y eficiencia para medir este, que luego se fueron complementando con indicadores de calidad y tiempos de ciclo.

Respecto de la duración del proceso, los autores hacen hincapié, especialmente en las empresas de servicios como las bancarias, en la disminución de los tiempos desperdiciados, ya que muchos estudios revelan ciclos largos de servicios que al ser analizados tienen tiempos de proceso muy cortos.

Respecto de la calidad del proceso, las empresas de servicios “deberían identificar en sus procesos internos los defectos que podrían afectar negativamente los costes, el grado de reacción o la satisfacción del cliente” (Kaplan y Norton, 2002, p. 134-135).

Así como en el caso de los indicadores de rentabilidad, el contar con un sistema de costes ABC facilita también la definición de indicadores relacionados con los costes del proceso.

El servicio postventa, la fase final de la cadena de valor, incluye las actividades posteriores a la entrega del producto o servicio, garantías, tratamiento de defectos y devoluciones, pagos y cobros, etc. Es primordial también para las empresas de servicio desarrollar indicadores vinculados a los reclamos de clientes y su reciprocidad a fin de evitar la pérdida de los mismos.

### **La perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Esta perspectiva será la que permitirá el logro a largo plazo de los objetivos definidos en las perspectivas anteriores. “Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando” (Kaplan y Norton, 2002, p. 139). Las variables comúnmente usadas en esta perspectiva refieren a:

- Capacidades de los empleados
- Capacidades de los sistemas de información
- Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos

#### Capacidades de los empleados

En la actualidad, con el advenimiento de la informatización, y los avances en las comunicaciones y la información, donde las actividades de rutina están totalmente automatizadas, la nueva gestión de los empleados destaca el rol de estos como generadores e impulsores de la mejora continua de la organización, a través de las ideas e información que generan relativa a los procesos y clientes.

Este nuevo rol requiere de un nuevo perfil de empleados y en muchas organizaciones “exige una recualificación de los empleados, para que sus mentes y sus capacidades creativas puedan ser movilizadas a favor de la consecución de los objetivos de la organización” (Kaplan y Norton, 2002, p. 141).

Los autores antes mencionados mencionan tres indicadores usualmente empleados para medir los objetivos relativos a los empleados: satisfacción, retención y productividad.

La **satisfacción de los empleados** generalmente es considerada el inductor de los otros dos indicadores ya que suele traer aparejado un aumento de la productividad y de la calidad y servicio al cliente. Es usualmente medida a través de encuestas.

La **retención de los empleados** presumen que “la organización está haciendo inversiones a largo plazo en sus empleados, por lo que cualquier salida no deseada representa una pérdida en el capital intelectual del negocio” (Kaplan y Norton, 2002, p. 144).

Es habitual que se monitoree la misma mediante el porcentaje de rotación del personal clave.

La **productividad de los empleados** suele ser medida relacionando el resultado producido con el número de empleados utilizados para generarlo. Los creadores del BSC hacen hincapié en las limitaciones de utilizar para ello un indicador como los ingresos por empleado, y proponen alternativas como medir el valor añadido por empleado o calcular la relación con el monto de coste laboral en lugar del número de empleados.

#### Perfeccionamiento de la plantilla

La demanda de la organización en este sentido puede medirse a través de dos dimensiones: el nivel de recualificación exigida y el porcentaje de la planilla que se debe abarcar. Así, se determinará si solo una elevación del nivel de competencia de parte de la plantilla será suficiente, o si será necesario una recualificación estratégica (a un grupo específico) o masiva de los empleados.

Un indicador sugerido es el ratio de cobertura del puesto de trabajo estratégico, el que busca determinar el número de empleados calificados para unos puestos de trabajo estratégicos que serán necesarios en la organización.

#### Las capacidades de los sistemas de información

Para desempeñar el nuevo rol requerido, los empleados necesitan contar con información suficiente y oportuna sobre los clientes y procesos. De allí la importancia de incluir un ratio que monitoree la disponibilidad de esa información.

Un ratio de cobertura de la información estratégica puede ser, por ejemplo, el porcentaje de procesos con feedback disponibles, o el porcentaje de empleados de contacto con clientes que cuentan con información online sobre los mismos.

#### Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos

En este punto los autores centran la atención en el clima organizacional que impulsa la satisfacción y productividad de los empleados.

En este sentido sugieren distintos indicadores que van desde el nivel de participación de los empleados, medido a través del número de sugerencias realizadas y el número de estas puestas en práctica, indicadores de mejora de la productividad, calidad y tiempos, y hasta indicadores sobre la coherencia de los objetivos personales de los empleados con los objetivos de la organización.

Estas últimas van desde la medición de la exposición y el conocimiento por parte de los empleados de los objetivos estratégicos de la organización, hasta la equiparación de las metas personales de los empleados con los objetivos del cuadro de mando.

Kaplan y Norton (2000) destacan la habitual falta de uso en las empresas de indicadores sobre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y atribuyen la misma a la falta de vinculación de los mismos con los objetivos estratégicos de la organización. En este sentido, el CMI proporciona un esquema y una base para vincular los objetivos de las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos, con unos objetivos sobre las capacidades de los empleados y los sistemas de información, y de la coherencia de sus objetivos personales con los de la organización, como inductores de la realización a largo plazo de los primeros.

Para ello, sugieren incluir aunque sea medidas genéricas relativas a esta perspectiva, pero que sirvan cuando menos de recordatorio de su importancia para la realización de los objetivos del CMI.

### **El Mapa estratégico**

Otro aporte realizado por Kaplan y Norton a la gestión de la estrategia de las organizaciones e íntimamente relacionado con el BSC, es el concepto de Mapa Estratégico, volcado por dichos autores en su libro con el mismo nombre.

Un Mapa Estratégico consiste en una completa representación visual de la estrategia de una organización y busca describir el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC.

De esta forma, un Mapa Estratégico permite integrar en una misma representación visual los conceptos de Perspectivas Estratégicas y Objetivos, mostrando las relaciones entre estos últimos.

Para la elaboración del mismo se deben definir los objetivos, los que se grafican habitualmente como óvalos, y agruparlos de acuerdo a las cuatro perspectivas del BSC, y a continuación representar las relaciones causa-efecto entre dichos objetivos, generalmente por medio de flechas.

### **El Tablero de Control**

Según indica Ballvé (2008) el tablero de control “nació como herramienta gerencial con el objetivo básico de poder diagnosticar una situación y de efectuar su monitoreo permanente. Es una metodología para organizar la información y crear valor a través de ella” (p. 66).

Y como principal ventaja menciona que no necesita de grandes planes estratégicos formales para poder diseñarlo, sino que con un perfil estratégico de la empresa será suficiente.

El autor lo define como “el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector apoyado con nuevas tecnologías informáticas” (Ballvé, 2008, p. 71).

### **Diseño del un Tablero de Control**

El primer paso en el diseño de un Tablero consiste en segmentar la empresa en áreas o temas clave, y luego se definirán los indicadores con que seguir cada uno.

### Definir temas clave

Existen una serie de características que permiten entender mejor el concepto de área clave:

- Son procesos o temas estratégicos para la empresa, fundamentales para el desempeño de la misma
- Ningún área puede quedar condenada al fracaso, todas tienen impacto y se relacionan entre sí, más allá de la jerarquía que sí puede establecerse entre ellas. El autor da una regla práctica para dividir un área: “cuando el área tiene importancia por sí misma independientemente de lo que suceda con las otras” (Ballvé, 2008, p. 180).
- Están condicionadas y dependen del perfil estratégico y del sector o industria donde se desempeña la empresa
- Deben tener “nombre y apellido”, el autor destaca la importancia de su identificación específica con calificativos que permitan focalizar en el aspecto realmente importante para la empresa.

### Definir indicadores clave

Una vez definidas las áreas clave a monitorear, se debe establecer a través de qué indicadores se seguirá cada una.

“Los indicadores seleccionados por área clave deberían reflejar el estado de situación de cada una. Pueden ser datos, índices, coeficientes o cuantificaciones de una realidad cualitativa” (Ballvé, 2008, p 181).

El mismo autor sugiere no utilizar más de cinco indicadores por área, y da una serie de recomendaciones a tener en cuenta para fijar los mismos:

- Expresar la información en varias unidades de medida facilita su lectura y comprensión. Un indicador puede así tener dos partes, una expresada por ejemplo en montos y otra en cantidades, o una en montos y otra en porcentaje respecto de otro valor.
- Detectar y prestar especial atención a los indicadores causa o inductores, a los que llama “indicadores líderes” ya que los mismos serán los que impulsen el desempeño futuro de la empresa y ayudarán a anticiparse y prevenir situaciones futuras

“Los indicadores líderes son compatibles con el enfoque preventivo apoyado por la gestión de Calidad Total. Proporcionan información valiosa para ayudar a una organización a intervenir en las primeras etapas de un proyecto o proceso”

(Ballvé, 2008, p. 182). Por lo que es importante que un Tablero incluya tanto este tipo de indicadores como los tradicionales de efecto.

- Evaluar los indicadores y sus implicancias desde diferentes perspectivas, “poniéndose diferentes sombreros”, entre los cuales no deben omitirse los de clientes, proveedores, accionistas, personal, directivos y socios estratégicos.
- Tener en cuenta que la mayoría de los indicadores surgen de la experiencia y la práctica, la mayoría de los indicadores que conformarán el Tablero son los que ya se usan de manera dispersa en el manejo diario porque son útiles a la gestión.

Una vez definidas las áreas e indicadores clave, para cada indicador habrá que establecer:

- **El alcance:** período de tiempo incluido en la información. Puede ser por ejemplo día, mes, acumulado a una fecha, proyectado a una fecha, etc.
- **La apertura:** es la forma en la cual se puede abrir y clasificar la información. La tecnología informática permite contar con información que puede abrirse en varias dimensiones por cada concepto. Por ejemplo, los resultados pueden ser aperturados por producto, sector geográfico, unidad de negocios, cliente, etc. En muchos casos la apertura del dato brinda mayor información útil para tomar una decisión que la que surge de un indicador promedio.
- **La frecuencia de actualización:** cada cuanto se va actualizar el dato, esto puede ser online, diariamente, semanalmente, mensual, etc.

Habitualmente, cuanto más frecuente es la actualización se logra mayor frecuencia en su utilización, si el directivo debe recurrir a otras fuentes para hacerse de datos que aún no se actualizaron en el Tablero, es probable que el mismo termine cayendo en desuso.

- **La referencia:** es la base sobre la cual se calcularán los desvíos para ese indicador. Para la información financiera de detalle es habitual utilizar el presupuesto anual.

Para aquellos indicadores de largo plazo, como por ejemplo la calidad, se deberán comparar con los objetivos anuales definidos en el plan estratégico.

Para indicadores de diagnóstico no tan relevantes como para tener definidos objetivos, se pueden emplear datos históricos como referencia.

- **Parámetros de alarma:** usualmente se emplean alarmas de colores (rojo, amarillo y verde) que se encienden cuando el indicador alcanza determinados valores a partir de los cuales el indicador es preocupante.

- **Gráfico más representativo:** es importante definir al momento del diseño el gráfico que mejor represente cada situación, así como resulta importante sea simple y fácil de entender.
- **El Responsable del monitoreo:** encargado de su seguimiento e información a un superior al alcanzarse determinados valores. Esto no es lo mismo que el responsable del resultado. Ya que una característica del Tablero de Control es evaluar a la empresa o al sector, pero no al responsable, “ya que para medir al responsable debemos tener en cuenta aspectos de controlabilidad y de responsabilidad que el Tablero no tiene habitualmente en cuenta y que van más allá de un objetivo de diagnóstico” (Ballvé, 2008, p. 164).

### **Tipos de Tablero de Control**

Basado en su experiencia en la implementación en distintas empresas, Ballvé (2008) clasifica los Tableros de Control en cuatro tipos genéricos:

- Tablero de Control Operativo
- Tablero de Control Directivo
- Tablero de Control Estratégico
- Tablero de Control Integral

### **Tablero Operativo**

Cuando una empresa comienza a crecer se hace necesario delegar las decisiones recurrentes para centrarse en las estratégicas. Esta delegación no implica perder el control de actividades operativas claves, que muchas veces son la fuente de ventaja competitiva de la empresa.

De allí la necesidad de un Tablero Operativo, que “nos debe servir para que, en un simple golpe de vista, podamos evaluar cómo están evolucionando aquellos indicadores operativos que necesitan ser monitoreados día a día” (Ballvé, 2008, p. 152). El mismo debe proveer la información que se necesita para tomar decisiones operativas.

El diseño de este tablero suele ser más fácil que los otros ya que “las áreas suelen ser procesos, y los indicadores son habitualmente muy concretos y conocidos” (Ballvé, 2008, p 152).

Asimismo, en la “bajada” de metodología a todos los niveles de la empresa, cada proceso operativo podría tener un tablero propio, destinado a su gerente funcional, que consolidados conformen el tablero operativo destinado a la dirección.

Dicho Tablero puede resultar útil cuando:

- Un proceso operativo es clave para el negocio

- Hay una fuerte relación con otras empresas que es necesario monitorear
- En momentos de emergencia operativa o financiera
- En momentos de certidumbre estratégica, donde decisiones estratégicas ya fueron tomadas y las operativas pasan a ser clave
- Cuando se están transitando procesos de empowerment y delegación.

### **Tablero Directivo**

“El Tablero de Control Directivo es el panel que abarca a toda la empresa en su conjunto segmentándola por áreas clave y permitiendo monitorear la evolución de cada área a través de indicadores específicos” (Ballvé, 2008, p. 169). Permite así una visión global de la empresa, abarcando todas las áreas relevantes y considerando una perspectiva tanto de corto como de largo plazo.

“En el Tablero deberán estar todos los datos más relevantes de la organización que un alto directivo debe conocer, con una visión amplia y aunque sea en forma aproximada” (Ballvé, 2008, p. 171). Este autor destaca la importancia de que se abarque toda la información relevante, ya que es mayor el riesgo que se produce al desconocer datos relevantes que por exceso de los mismos.

El Tablero resulta importante también como “guarda de información o know how” permitiendo formalizar el sistema de información gerencial y brindar una herramienta que permita continuidad en caso de cambios en la gestión, manteniendo alineados los sistemas de información con la visión de la alta dirección.

El mismo resulta útil en estos casos:

- Para lograr uniformidad en la información gerencial y promover cultura de compartir la misma
- Cuando existe sobrecarga de información y es necesario focalizar sobre aspectos relevantes
- Cuando se busca ampliar la visión del negocio incorporando otros indicadores más allá de los financieros habitualmente empleados
- Es necesario alinear la información con los objetivos estratégicos, ya que el Tablero debería ser coherente con la estrategia al seleccionar indicadores que reflejen la evolución de ésta
- Se desea una relación de costo-beneficio favorable de generación de información
- Al tener que evaluar una empresa

Según Ballvé (2008) el Tablero Directivo debe ser uno de los cuatro elementos que conforman un “Sistema de Gestión Integral”, a saber:

- Tablero de Control Directivo para diagnóstico
- Rentabilidad por negocio, incluyendo un buen sistema de costeo que permita calcular rentabilidad por producto, canal, cliente, etc. y soporte decisiones de precio y producto
- Sistema Presupuestario, que permita bajar el Plan Estratégico a un presupuesto económico anual
- Sistema de Control de Gestión, seleccionando indicadores más relevantes y asignando responsables del resultado.

### **Tablero Estratégico**

El Tablero de Control Estratégico es aquel que brinda, además de la evolución de indicadores relevantes del estado de situación interno de la empresa, información respecto del posicionamiento de ésta en el mercado y entorno.

Su característica es permitir monitorear el posicionamiento estratégico y competitivo de la empresa, y para ello debe incorporar información sobre el entorno de la misma. Y su destinatario es la alta dirección, accionistas y externos.

Esta herramienta incluye:

1. Indicadores internos que sintetizan el estado de la empresa
2. Indicadores de benchmarking de empresas líderes
3. Información microeconómica del sector
4. Indicadores clave del entorno

Los indicadores internos a emplear, también llamados *Key Performance Indicators (KPI)*, pueden ser seleccionados como aquellos más relevantes del Tablero de Control Directivo y aquellos que permitan seguir los objetivos fijados en la estrategia de la empresa.

Asimismo, este tablero obliga a buscar información externa a la empresa a fin de comparar sus resultados con otras y también evaluar el impacto que factores del entorno tienen en los mismos.

“El benchmarking es el proceso sistemático mediante el cual una organización busca identificar las mejores prácticas e implementar aquellas que conduzcan a su compañía a un desempeño superior” (Ballvé, 2008, p. 190). Esto implicará definir quienes son los competidores líderes y qué prácticas son deseables, y acceder a información sobre ellos. Se debe incorporar también información clave del sector que permita detectar su tendencia y monitorear aquellos datos que puedan afectar el desempeño de la empresa, ya sean factores tecnológicos, económicos, políticos o climáticos.

En el caso particular de las instituciones financieras se cuenta con mucha información pública sobre el desempeño del sistema, ya sea originada en la misma autoridad de control (BCRA) como publicada por asociaciones de bancos, que pueden resultar útiles a este fin. Asimismo firmas de consultoría privada realizan trabajos de comparación en base a información suministrada por los bancos clientes.

El punto de partida del diseño de un Tablero Estratégico debiera ser el proceso de Gestión Estratégica, a lo largo de las distintas etapas del mismo (relevamiento, diagnóstico, análisis, formulación, validación y ejecución) se irán despejando los indicadores e información relevante para el Tablero.

En la etapa de relevamiento se obtendrá información clave del entorno y la competencia, parte de la cual será necesario mantener actualizada en el Tablero. En la etapa de formulación, una vez definidos los objetivos y metas a alcanzar por la empresa, se deberán definir los indicadores para su monitoreo, dichos indicadores pasarán a formar parte de los *Key Performance Indicators (KPI)* del Tablero. Los mismos pueden luego organizarse por perspectivas del BSC, áreas clave del negocio, responsable funcional o proceso de negocio, a fin de facilitar su comunicación y comprensión.

Si bien toda empresa necesita contar con información para la alta dirección, un Tablero Estratégico es más útil cuando:

- Hay facilidad para concretar estrategia en indicadores pero luego es necesario su monitoreo
- La empresa se enfrenta a entornos cambiantes por lo que necesita monitorear permanentemente su evolución
- Hay incertidumbre estratégica y es necesario monitorear aspectos del entorno que son clave para la estrategia
- Se están implementando procesos de calidad total
- Hay necesidad de desarrollar pensamiento estratégico en la organización, sirviendo el Tablero como elemento de comunicación y formación.

El Tablero Estratégico puede convertirse en el referente permanente de la alta dirección para monitorear la evolución de la empresa y para relacionar el presupuesto con el plan estratégico.

Los indicadores del Tablero deben servir de retroalimentación para verificar el cumplimiento de la estrategia y como alerta ante la necesidad de reformulaciones de ésta.

El autor hace énfasis respecto de que no debe perderse de vista que los indicadores del Tablero Estratégico deben ser “grandes números”, no siendo necesario entonces el

desarrollo de software de EIS, y pudiendo ser llevado informáticamente de manera más modesta, ya que los datos internos serán pocos y deberá si alimentarse de información externa originada en diversas fuentes.

### **Tablero de Control Integral**

La evolución a través de los diferentes tipos de tableros anteriores culmina en el Tablero de Control Integral. Ballvé (2008) caracteriza al mismo como una “unidad integrada” de los tres tipos anteriores.

Dicho tablero se destina principalmente a la alta gerencia pero puede tener múltiples usuarios e integrar diferentes tipos de información, pero no incluye información operativa, ya que su objetivo será la ayuda a la toma de decisiones directivas y/o estratégicas, y no a las decisiones operativas las cuales debieran ser apoyadas en otro tipo de información (reportes de sistemas operativos y transaccionales, o tableros operativos).

El Tablero de Control Integral podría asemejarse al Balanced Scorecard descrito en los apartados anteriores. En este sentido, debería integrarse al plan estratégico de la organización y ser consistente con el presupuesto y las metas fijadas en el mismo. Conformando así un sistema de información integrado que atraviese toda la estrategia de la organización y permita seguir la consecución de la misma.

La metodología de las relaciones causa-efecto planteada en el BSC resulta muy útil en este sentido, ya que facilita el trabajo de plasmar la estrategia del negocio, vincular las metas y objetivos con las actividades necesarias para alcanzarlos, y con los indicadores para su seguimiento, y logrando comunicar todo lo anterior a los distintos actores y niveles de la organización.

### **La información y la tecnología**

La revolución en la tecnología de la información y los grandes avances sufridos en los últimos años han facilitado la elaboración de herramientas como los tableros de control. La oportunidad de la información es fundamental en los mismos, ya que no tendría sentido y resultaría inútil consultar un tablero con datos e indicadores con demasiado atraso, no permitiría la toma de decisiones oportunas que, según mencionamos antes, es el principal objetivo para la existencia de un tablero de control.

La informatización producida en las últimas décadas del siglo XX permitió dar un salto sustancial en los procesos de gestión basados en información, ya que hoy por hoy la dificultad dejó de ser la escasez de información y/o su disponibilidad, para pasar a ser precisamente lo contrario, sino la dificultad de sintetizar la inmensa cantidad de información disponible en aquella relevante y oportuna para la dirección.

Más que nunca la metodología de tableros de control resulta una herramienta útil para “filtrar” cantidad de datos disponibles y concentrar la atención de los directivos en aquellos que aporten a la toma y la calidad de las decisiones.

Según indica Ballvé (2008) “ la metodología de Tablero de Control unida a la aparición de nuevas herramientas en Windows, ideadas para soportar sistemas de información ejecutivos (EIS), ha resultado una conjunción potente para desarrollar la arquitectura de la información” (p. 214). Así se organizan los datos en un diseño que aporte valor agregado a la gestión.

### **La elección del tipo de tablero y su implementación**

La necesidad de uno u otro tipo de tablero de control va a estar condicionada por una diversidad de factores y características de la empresa, que abarcan desde el tipo de industria de que se trate, la situación en que se encuentre la empresa respecto de la disponibilidad de información y/o su uso para la gestión, el momento o proceso que se encuentre transitando la misma, la situación general del entorno, la madurez de la organización y de su dirección, etc.

Ballvé (2008) enumera una serie de recomendaciones respecto de la elección e implementación de un tablero:

1. Seleccionar tableros con alto impacto y adecuados a la madurez organizacional. En este sentido la herramienta elegida debe ser útil, práctica y cubrir una necesidad real de información de la dirección.
2. Evaluar la factibilidad de implementación y uso en función de las posibilidades. Lograr la concreción en la implementación del tablero va a depender tanto del área de sistemas como de las áreas funcionales que serán sus principales usuarios.
3. Diseñar el sistema generando valor agregado a la información e integrando visiones. El proyecto del tablero será multiárea.
4. Planear la implementación en pasos cortos y sucesivos. Aplicando el criterio de rápidos resultados, posibilidad de perfeccionamiento y mejora permanente.
5. Apoyar y capacitar para el uso.

### **Los bancos y la transformación digital**

En los últimos años a nivel mundial se han dado cambios en las comunicaciones y el procesamiento de la información que afectan a todos los sectores, y el sector de la banca no es ajeno a ello. El mismo se encuentra transitando en el mundo, y también en

Argentina, un proceso de “transformación digital” con la adopción de nuevas tecnologías y sus consiguientes cambios en sus productos y estructuras.

En un artículo publicado en iProUP sobre la Transformación Digital en bancos argentinos destacan una presentación realizada por Microsoft sobre las tendencias y escenarios en innovación financiera en argentina en la que se describe que “la transformación digital modificó el panorama para la industria financiera. Ahora, casi todos los productos y servicios ofrecidos son de base tecnológica” (iProUP, 2020). En nuestro país, donde la transformación ya había comenzado, la pandemia de Covid produjo una aceleración en este proceso.

Según indica un directivo de dicha firma, “con una nueva década que comienza, y ante un panorama sin precedentes tras la irrupción del coronavirus, la industria financiera cuenta con la oportunidad de aprovechar la aceleración en adopción de la nube para modernizar arquitecturas, orientándolas a microservicios y potenciarlas con inteligencia artificial para mejorar la competitividad, impulsar el crecimiento, perfeccionar las experiencias de los clientes, adaptarse rápidamente a los cambios en las regulaciones y prevenir ciberdelitos” (iProUP, 2020).

De esta manera la tecnología puede hoy transformarse en un paso para el crecimiento de los bancos y para el desarrollo de sus modelos de negocios.

Las tendencias que se observan en la industria financiera actual se pueden agrupar en 4 pilares que se mencionan en todas las publicaciones consultadas.

### **Experiencia del cliente, modernización de servicios y Omnicanalidad**

Los clientes exigen cada vez mejores interacciones con la entidad, y la misma debe responder a ello, de manera que “frente a clientes cada vez más informados y sofisticados, que tienen grandes expectativas de su experiencia bancaria, las organizaciones financieras están buscando nuevas formas de ofrecer experiencias diferenciales” (iProUP, 2020).

Según la Asociación para el desarrollo de la experiencia del cliente (DEC), el *Customer Experience* o Experiencia del Cliente es “el recuerdo que se genera en la mente del consumidor como consecuencia de su relación con la marca” (DEC, 2019).

En este sentido se hace referencia a la relación del cliente con la marca antes, durante y después de la compra. Para que la gestión de la experiencia del cliente sea beneficiosa, la marca debe mantener una identidad única, la gestión debe involucrar a todos los empleados logrando impulso en toda la organización y no solo desde el nivel directivo, y

se debe buscar lograr interacciones de los productos a fin de que los mismos clientes los recomienden.

El cliente de una entidad financiera hoy en día tiene acceso a sus cuentas a través de la atención en sucursales, de internet, y de los servicios móviles disponibles para smartphones. Esto le facilita sus operaciones a la vez que propicia una mayor comunicación entre el banco y sus clientes.

La incorporación de la colaboración digital y la automatización para realizar ciertas tareas es un área de gran oportunidad para los bancos. Según Microsoft, “al modernizar sistemas internos del banco, es posible avanzar sobre nuevas estrategias como la omnicanalidad, que permite crear canales digitales con funciones básicas más rápido para que, a través de ese canal, se pueda aprobar un crédito, brindar una tarjeta de crédito, etc.” (iProUP, 2020).

La tendencia es hacia un modelo de comunicación que permita al cliente estar en contacto permanente con la empresa a través de múltiples canales al mismo tiempo. Esto redundará en una mejora de la experiencia del mismo con la entidad.

“La omnicanalidad es la capacidad de crear experiencias únicas para los clientes a través de distintas plataformas relacionadas, manteniendo el prestigio de la compañía y asegurando la calidad a lo largo de todas las interacciones con el cliente” (EY Perú, 2016).

Posibilita una mayor y mejor comunicación con el cliente, pero a la vez requiere que todos los recursos del banco estén coordinados para la atención por cualquiera de los canales generando una experiencia para el cliente. Y representa una oportunidad de crecimiento para cualquier entidad, sobre todo entre los clientes denominados “millennials”.

En la mayoría de las instituciones financieras se espera que en los próximos años los clientes vayan migrando paulatinamente desde los canales tradicionales a los digitales, permitiendo esto a las instituciones dos beneficios:

- Por un lado, reconvertir la atención en sucursales para focalizarla en un centro de atención especializado que brinde servicios de asesoramiento personalizados.
- Por otro, la posibilidad de almacenamiento de registro de la actividad del cliente que posibilita la tecnología de hoy en día, permite analizar la conducta del mismo, ofreciéndole a su vez productos y servicios más acorde a sus

necesidades. Identificando segmentos de clientes con características comunes, desarrollando productos específicos para ellos, y propiciando la venta cruzada.

La búsqueda de conocimiento del cliente, que se profundiza en la comunicación a través de los canales digitales, es la esencia de la competencia actual entre instituciones financieras, y que se estima se profundizará en los próximos años.

La ventaja competitiva derivada de la omnicanalidad es la mejora constante de la experiencia del cliente a través de los distintos canales. Lo que se pretende redunde en su fidelización.

El planteo basado en la experiencia del cliente “se basa en que cada punto de contacto del cliente con la entidad financiera genere una sensación de satisfacción para él” (EY Perú, 2016). La repetición de esa sensación en el tiempo llevará así a la fidelización del mismo.

Para lograr que la experiencia del cliente sea satisfactoria no hay mejor camino que el conocimiento del mismo, conocer sus necesidades y particularmente la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra, permitiendo esto, a su vez, ofrecerle desde la institución productos o servicios enfocados específicamente en sus necesidades.

El lograr efectividad en las promociones, contactos telefónicos o folletería, es particularmente difícil, y la forma de lograrlo es el resultado del análisis del cliente y el ofrecimiento de productos que realmente necesite o le sean convenientes.

Actualmente las entidades financieras invierten cifras muy importantes en tecnología, pero para que dicha inversión redunde en beneficios, requiere alcanzar un uso amplio y sostenido.

Y la intención de uso de una tecnología por parte de un usuario está basada en la percepción del mismo sobre su facilidad y la percepción sobre el beneficio personal que implicaría.

Para aumentar la percepción de facilidad de uso es muy importante el diseño de la interfaz y la facilidad con que se puede aprender a usar. La percepción de beneficio personal va a estar influenciada por la calidad de los datos que esa interfaz provee, la funcionalidad y el soporte que la entidad provea.

“Si una entidad no ofrece lo que el cliente desea, entonces buscará lo que necesita en otra entidad hasta encontrar lo que quiere” (EY Perú, 2016). El análisis de las

necesidades del cliente será así la clave para ofrecimientos efectivos y que generen una experiencia satisfactoria que redunde en un vínculo entre el cliente y la entidad que se cultive a lo largo del tiempo.

### **Pagos digitales y competencia de las Fintechs**

La posibilidad de realizar pagos digitales está disponible hace tiempo, sin embargo la cantidad de usuarios crece solo en la medida que se logra la confianza en esa tecnología y se vence el receso vinculado a su seguridad.

La pandemia del último año, logró acelerar el uso de estos medios, sin embargo todavía no son adoptados por la gran mayoría de la población.

Los avances de la tecnología y los riesgos de engaños vienen acompañados de la necesidad por parte de las entidades de mantener permanentemente actualizadas las herramientas y protocolos de seguridad de la información.

En la realización de pagos por internet operan dos actores: la tecnología de información, es decir, el medio para realizar el pago, y el usuario, es decir la persona que tiene los fondos y realiza el pago.

Las entidades financieras abocan todos sus esfuerzos en la generación de un entorno seguro para la transacción, y desde las instituciones gubernamentales se tiende a la creación de regulaciones que propendan a esa seguridad.

Se dice que el cliente es el eslabon débil de la cadena de seguridad, ya sea por no llegar a tener un buen entendimiento de los riesgos, o por no conocer en su totalidad cómo funciona la tecnología que está operando.

Los ataques a los que está sujeto el pago electrónico se vinculan generalmente a esquemas de engaño para obtener información del cliente que de acceso a sus cuentas. En este sentido, es un desafío de las entidades financieras lograr educar y alertar a sus clientes.

El diseño y la facilidad de uso son claves para la adopción por parte de los clientes de un medio de pago digital, facilitando el uso y generando confianza en el mismo. Este es el otro gran desafío para las entidades financieras.

Se habla mucho hoy en día de las *Fintech*, dicho nombre se origina en la combinación de las palabras *financial* y *technology*, y refiere a aquellas compañías que ofrecen servicios financieros a través de tecnologías de la información, operando a través de internet o tecnologías móviles.

Los servicios que ofrecen las mismas pueden competir o complementar los ofrecidos por las entidades financieras.

Las regulaciones a las que están sometidas las entidades financieras y la vigilancia permanente a la que están sometidas por los organismos de contralor, aportan a la estabilidad de todo el sistema financiero. Por otro lado, lo reciente del surgimiento de las *Fintech* hace que no exista aún demasiada legislación respecto de su funcionamiento, por lo que resulta de mucha importancia hacer foco en los esquemas de seguridad que ofrezcan para realizar transacciones.

Por otro lado, el acceso a una infraestructura básica que contemple tanto energía eléctrica como comunicaciones de banda ancha resultan indispensables para operar bajo estas tecnologías. Estas limitaciones implican que el acceso a los servicios financieros a través de la tecnología sea aún restringido en algunas regiones. Apuntando las entidades financieras a su expansión principalmente en las grandes zonas urbanas que cuentan con más tecnología de banda ancha.

### **La ciberseguridad**

Las entidades bancarias necesitan adoptar permanentemente nuevas tecnologías para hacer frente a la amenaza de los ciberdelitos. Los cuales “a medida que pasa el tiempo, adquieren mayor tecnología, aumentan su número y sofisticación. Como respuesta, los bancos deben optimizar sus plataformas y dotarlas de mayor seguridad para evitar transacciones fraudulentas o el robo de datos de las cuentas” (iProUp, 2020).

Hoy en día, el uso de los canales digitales, lleva a las entidades financieras a emplear distintos mecanismos para autenticar y autorizar las transacciones de sus usuarios.

La autenticación consiste en la confirmación de la identidad de la persona, y es muy importante para las entidades financieras para la prevención de fraudes. Usualmente puede realizarse por tres vías: algo que la persona tiene por ejemplo un *token*, algo que sabe, por ejemplo una palabra clave, o una característica física, por ejemplo la huella dactilar. Las herramientas que utilizan los bancos para llevar a cabo esta tarea son especializadas y se considera que desde el punto de vista técnico poseen un riesgo bajo. La autorización, que es posterior a la autenticación, consiste en dar al usuario acceso a una serie de funciones del sistema, por ejemplo a realizar determinada transacción, para ello generalmente debe ingresar una nueva clave de autorización.

Otro riesgo es el relacionado al propio usuario o cliente, entra aquí la discusión sobre la responsabilidad de la entidad financiera, la cual estará dada en la educación del cliente y

en proporcionar al mismo los medios para el aprendizaje del mismo en lo que respecta al uso de cada canal y a los aspectos de seguridad para entender las amenazas y riesgos existentes y usarlo correctamente.

### **Escenarios laborales híbridos**

Resultado de las medidas sanitarias para enfrentar la crisis del COVID-19, muchas personas pasaron a trabajar desde sus casas y, con esto, aumentaron las ventas y servicios a distancia.

Esto marca una clara tendencia a corto y mediano plazo: todo se vuelve más remoto que antes.

“En Argentina, la mayoría de las empresas sostienen que el teletrabajo se irá imponiendo como nuevo escenario laboral sin descuidar los contactos presenciales y encuentros de oficina. Por eso, se avanza hacia un modelo híbrido que combina entornos físicos y digitales. El futuro del trabajo ya llegó: las herramientas y estrategias de otras épocas no van a funcionar en los espacios de trabajo modernos” (iProUP, 2020).

Esto no es ajeno a las entidades financieras, las cuales, por su estructura tecnológica estuvieron a la vanguardia en adoptar el teletrabajo para los empleados en la medida que sus funciones lo permitieran.

## **Capítulo 3º La Empresa y el sistema financiero**

### **La empresa**

#### **Descripción de la empresa**

El Banco es la entidad financiera más importante de la Provincia de Entre Ríos y la que cuenta con la mayor cobertura territorial dentro de la misma. Tiene su sede en la ciudad de Paraná, y sucursales distribuidas por todo el territorio provincial.

También desarrolla actividades, aunque en menor medida, en las provincias de Santa Fe, Corrientes y Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Si bien reconoce su origen histórico con J.J.Urquiza en épocas de la Organización Nacional, comienza a operar en 1933-35. A pesar de sus orígenes como banco público y oficial, ha pasado a lo largo de su historia por diversas fusiones y adquisiciones, y en la actualidad forma parte de la banca privada nacional.

Puede describirse como un banco comercial de capital nacional y de carácter regional, cuyas actividades se concentran en el área de servicios financieros destinados tanto al sector privado como al sector público.

Tradicionalmente se ha dedicado a asistir a los factores productivos de la provincia, principalmente vinculado a la producción primaria de la región, pero también y más aún en los últimos años, a la industria y comercio.

Se desempeña a su vez como agente financiero del estado provincial.

Esto último lo vincula ampliamente con la banca persona, al asistir a la mayoría de los empleados estatales de la provincia, así como a empleados del sector privado y municipios.

Apoyando la inversión, como motor del crecimiento, favorece el desarrollo de la economía regional constituyéndose en un aliado estratégico del Gobierno Provincial.

Las políticas establecidas para acompañar, impulsar y sostener el crecimiento de la economía provincial se reflejan en la evolución de su market share, principalmente en la asistencia al sector privado no financiero.

Actualmente, y desde 2005, el banco se encuentra bajo gestión de un Grupo Económico, conformado también por otros tres bancos.

El Grupo se ubica entre las 10 principales entidades del Sistema Financiero Argentino. Cada uno de los bancos que lo conforman son agentes financieros de sus respectivas provincias de origen, y en ellas lideran en depósitos y préstamos del sector privado.

El Banco mantiene una muy buena calificación para endeudamiento de corto plazo en A1(arg) y para largo plazo en AA-(arg), de acuerdo a la evaluación realizada por Fix Scr (afiliada de Fitch Ratings). Dicha evaluación está sustentada en la calificación de su accionista, el rol que desempeña la Entidad como agente financiero de la provincia y su favorable desempeño, que se refleja en su capacidad de generación de utilidades, holgada liquidez y calidad de su cartera.

El liderazgo de la entidad en la provincia parte de su rica historia y se consolida con su imagen institucional actual, que lo reafirma como el banco de los entrerrianos y lo posiciona, además, como sólido, cercano, dinámico, eficiente y confiable, atributos que lo despegan de la competencia y fortalecen su identidad.

Contribuye a generar esta valoración la extensa red de sucursales y dependencias -que facilitan la gestión operativa y aseguran la llegada a todos los rincones de la región- y la permanente inversión en capacitación y tecnología para consolidar la excelencia en la calidad de los servicios.

Cuenta con equipos de trabajo que están altamente especializados y en contacto fluido con cada uno de los sectores productivos, lo cual permite conocer las necesidades de todas las actividades y diseñar productos y servicios específicos.

### **Misión**

Obtener rentabilidad para sus accionistas a través de la intermediación financiera, ofreciendo soluciones financieras de calidad que contribuyan al desarrollo de la economía regional y liderando en la región.

### **Visión**

La misma es enunciada por la entidad como “ser un Banco elegido por sus clientes como su “socio financiero”, por su excelente calidad de servicio, que se sustenta en la innovación permanente en materia de servicios digitales y en la idoneidad y profesionalismo de sus empleados”.

## **Objetivos**

Los objetivos se enmarcan dentro de la misión y visión enunciadas, enfocados en lograr una mayor captación de depósitos para atender las demandas crediticias tanto de la banca empresas como la banca personas, además de ofrecerles una mayor variedad de productos y servicios bancarios, aportando a la inclusión financiera y la modernización de los medios de pago, lo que permita a los clientes tener acceso a productos financieros útiles y asequibles que satisfagan sus necesidades, prestados de manera responsable y sostenible.

La entidad busca sostener el liderazgo en el mercado financiero de la región e incrementar la penetración en el mercado, fundados en el perfil de la Entidad como agente financiero de la provincia, ayudando a traccionar el progreso económico regional. Para ello, se encuentra transitando un plan de transformación a fin de modernizar los servicios de atención al cliente, agregando particularidades novedosas que fomenten la canalización hacia medios electrónicos, menos costosos y más seguros, y que permitan afianzar la fidelización de los clientes, enfocándose en brindar siempre un mejor servicio.

En tal sentido, se plantea una serie de objetivos generales tendientes a ello:

### **Objetivos Generales**

- Incrementar la participación de la entidad en la región, logrando una mayor actuación en los ciclos productivos
- Sostener una amplia oferta de productos y servicios, en línea con las necesidades de cada cliente y aportando al desarrollo económico de la provincia de los actores involucrados
- Diseñar nuevos productos y servicios con más posibilidades de autogestión, promoviendo el uso de los canales digitales, siguiendo las principales tendencias internacionales
- Ahondar la relación con los clientes para lograr un vínculo fuerte y estable, que permita obtener una mayor reciprocidad y rentabilidad de cada uno

Y una serie de objetivos específicos derivados de los anteriores que, utilizando el análisis de las perspectivas del BSC, pueden resumirse en:



Cuadro 1: Objetivos según las Cuatro Perspectivas. Fuente: Elaboración propia en base a información provista por la entidad.

## **Estrategias y principales líneas de negocios**

Las iniciativas estratégicas de la entidad para los próximos años se enmarcan en los objetivos antes descriptos.

Existen para la entidad dos grandes segmentos de clientes bien diferenciados, uno conformado por los clientes “retail” o de consumo que utilizan los productos del banco para fines personales, a los que engloba dentro de la “Banca Minorista”, y otro segmento formado por los clientes empresa, entendiendo por tales aquellos que desarrollan actividades comerciales o con fines de lucro, que constituirán la “Banca Empresas”.

Las normativas emitidas por el BCRA en los últimos años, a partir de la Com. “A” 5388 del año 2013, orientada a la protección de los usuarios de servicios financieros, distinguen entre clientes “usuarios de servicios financieros”, asimilable a cliente de Banca Minorista, y “No usuarios” asimilable a los clientes de la Banca Empresa, a fin de establecer medios de protección a los primeros.

Más allá de lo cual, la distinción resulta importante ya que las estrategias a emplear por la entidad serán distintas dependiendo del segmento considerado, y por tanto los indicadores que permitan seguir la evolución de tales estrategias también serán diferentes.

### **Banca Minorista**

Dentro de la Banca Minorista las iniciativas y acciones están encaminadas a aumentar la cartera de clientes y a incrementar el uso de los productos de la entidad por parte de los mismos.

#### **Productos para la Banca Minorista**

- Cajas de Ahorro en pesos o dólares, operativas por distintos canales
- Inversiones a Plazo Fijo en pesos, dólares, o ajustables por UVA
- Tarjetas de crédito con distintos beneficios en función del segmento de cliente
- Paquetes de cuentas, que incluyen cuentas en pesos y dólares y tarjetas de crédito según el segmento de cliente
- Préstamos Personales
- Seguros automotor, de vida, por accidentes, por robo en ATMs o vía pública.

Las Cajas de ahorro que ofrece el banco pueden operarse a través de los canales electrónicos o concurriendo a realizar las transacciones a una sucursal. Los ingresos

vinculados a estas cuentas para el banco se originan, por un lado en el fondeo que generan, y por otro en las comisiones cobradas por el mantenimiento de las mismas y por las transacciones realizadas, pero obviamente los costos asociados a esto son sustancialmente inferiores cuando el cliente opera por canales electrónicos.

Los Préstamos Personales ofrecidos por la entidad varían en sus características, es decir, montos disponibles y tasas, en función del segmento al que pertenece el cliente y de la calificación individual del mismo en función a sus ingresos e historial. Independientemente de ello, se ofrecen para su otorgamiento a través de sucursales o a través de canales electrónicos y digitales.

Los canales electrónicos se identificarán por utilizar tecnologías que permiten la autogestión por parte del cliente, incluyendo dentro de los mismos, los Cajeros Automáticos o ATMs y las Terminales de Autoservicio disponibles en los lobbies del banco.

Los canales digitales serán un subgrupo dentro de los electrónicos integrados por Home Banking, Mobile Banking, y Débitos Automáticos.

En la búsqueda de sostener el liderazgo en el mercado regional y la cuota de participación, y en consonancia con los cambios que viene sufriendo la industria financiera en los últimos años y que se han acelerado producto de la pandemia de Covid, los que fueron descritos ya en apartados anteriores, es que el Banco se encuentra transitando un plan de transformación basado en una mayor digitalización. En la búsqueda de ofrecer a los clientes cada vez más canales de atención y mejores propuestas en los mismos.

El foco es el desarrollo de los canales digitales, y la comunicación con el cliente es uno de los pilares de esta gestión.

En este sentido, y apuntando a la Banca Minorista, se vienen realizando mejoras en los canales ya existentes, por ejemplo ATMs, Home y Mobile Banking, Call center, incorporando nuevas funcionalidades y dando mayor difusión a los beneficios y simplicidad de su utilidad, buscando incrementar la migración de clientes hacia estos canales, y pudiendo como correlato, optimizar la atención de aquellos que asisten personalmente a las sucursales.

Atento también esto último, a las medidas establecidas por el BCRA a raíz de la pandemia de Covid que exige la atención en sucursales solo mediante el modelo de turnos.

Se busca profundizar el modelo de atención telefónica o Call Center como el principal canal de resolución de operaciones simples, derivando gran cantidad de operaciones que anteriormente se realizaban en la sucursal. Para ello se vienen implementando nuevas funcionalidades en el IVR permitiéndole al cliente resolver gestiones de manera automática durante las 24 horas del día. Asimismo se realizan modificaciones en la organización propendiendo a estos objetivos, como el desarrollo de un área específica para la atención de solicitudes de altas y bajas de productos, pudiendo brindarle al cliente la contención necesaria, dándole prioridad, entendiendo sus necesidades puntuales y ofreciendo soluciones a la medida de cada uno.

En los Cajeros Automáticos (ATMs) y Home/ Mobile Banking se efectúan permanentemente mejoras y nuevas funcionalidades, y se llevan a cabo acciones continuas con el propósito de incentivar su uso, haciendo énfasis en la simplicidad, seguridad y comodidad de operar por estos canales.

En el caso específico del Home/ Mobile Banking la entidad ha realizado importantes inversiones para mejorar la plataforma y su funcionalidad y ha realizado campañas amplias de comunicación a los clientes, informando y guiándolos sobre su uso, y a su vez concientizando sobre las medidas de seguridad y precauciones a tener en cuenta al operar a través de estos canales.

Asimismo la entidad viene desarrollado distintas herramientas digitales que tienden al mismo objetivo, una de ellas es una plataforma digital que permite a los clientes realizar 100% online gestiones relacionadas a su tarjeta de débito, previa validación y preguntas de seguridad necesarias para dichas operaciones. Esto deviene en una mayor comodidad para los clientes.

Desde la misma plataforma se implementó la confirmación por parte de los clientes de las operaciones de préstamos solicitados a través de ATMs o Home banking, en el marco de las disposiciones establecidas por el BCRA en la Com. "A" 7319 vigente desde julio de 2021, que exige para Créditos Preaprobados por Canales electrónicos la verificación fehacientemente la identidad de la persona usuaria. De este modo, el desarrollo de herramientas obedece tanto al objetivo de clientes como al cumplimiento de las normas establecidas por la autoridad de contralor.

La entidad está profundizando e incrementando su participación en Redes Sociales, ofreciendo estos medios como nuevos canales de atención y comunicación. Enmarcado también en la búsqueda de mejorar la comunicación y el contacto con los clientes.

En este sentido también se han realizado modificaciones en la estructura, por ejemplo se incrementó el personal abocado a brindar respuestas, entendiendo la importancia de brindar asesoramiento, soluciones y estar presentes en estos medios masivos (YouTube, Instagram, Twitter, Facebook).

Se incorporó en la página web de la entidad un “Chat Bot” con la finalidad de tener disponible al alcance del cliente información sobre los temas más relevantes y consultados; también se trasladó esta herramienta a WhatsApp.

Como un ejemplo más del esfuerzo de la entidad por abordar los canales digitales, durante el último año el Banco adhirió a una plataforma digital que provee una solución de pago que permitirá a los usuarios bancarizados operar de manera mucho más fácil, segura y conveniente para realizar pagos a otras personas usando el número de celular y abonar en comercios usando Códigos QR. Los usuarios tienen acceso desde una App específica como así también ingresando desde la App propia del Banco, unificando todas las herramientas de pago de en un dispositivo móvil.

Las Tarjetas de crédito son otro de los productos principales ofrecidos por el banco. El mismo opera con dos marcas líderes del mercado, Visa y Mastercard. Y dispone de diferentes opciones de límites y beneficios en función del segmento al que corresponda el cliente.

El crecimiento de los saldos y consumos de Tarjetas de Crédito se busca a través de dos objetivos básicos: aumentar el parque de tarjetas de crédito que maneja el banco, y lograr mayores consumos por cada tarjeta.

### **Banca Empresa**

Para la banca empresa, en función del objetivo de la entidad de convertirse en aliado estratégico de la producción en la provincia, el banco busca atender las necesidades de inversión y financiamiento de las empresas que desarrollan actividades productivas en la misma.

Los objetivos también están orientados a lograr el crecimiento de la cartera crediticia y a obtener mayor reciprocidad y rentabilidad de la operatoria con los clientes. En tal sentido el banco ofrece una serie de productos desarrollados para este sector.

## Productos para la Banca Empresa

- Cuentas Corrientes en pesos con adelantos disponibles

- Cuentas en dólares sin adelantos
- Inversiones a Plazo fijo en pesos, dólares o ajustables por UVA
- Descuento de valores
- Distintas líneas de Préstamos, según la empresa y actividad
- Paquetes de cuentas, que incluyen cuentas en pesos y dólares y mejores condiciones de Préstamos según segmento
- Seguros automotor e Integral de comercio
- Pago de Haberes y cobro de recaudaciones

En lo que respecta a las líneas de préstamos, el principal foco está dado en las líneas destinadas a clientes del sector privado. A los mismos la entidad ofrece distintos tipos de financiaciones que podrían resumirse en 4 tipos principales: adelantos en cuenta corriente, descuento de valores, préstamos amortizables, y préstamos en tarjeta de crédito de empresa.

Por la diferencia sustancial en las características de cada tipo de financiación, ya sea en plazos, requisitos, e instrumentación, es que resulta imprescindible evaluar la evolución de cada una por separado.

Para la Banca Empresa, la entidad también apunta a la digitalización. La cual se aceleró en el último año, de la mano de la pandemia de Covid.

Durante estos últimos tiempos desde el Banco se buscó dotar a los Clientes empresas de herramientas que les permitieran sobrellevar la nueva dinámica del negocio. Como ejemplo de esto, en la operatoria de valores se trabajó en profundizar el uso de una App que brinda la posibilidad de manejar y cobrar cheques de forma simple, ágil y segura, sin necesidad concurrir inmediatamente a las sucursales, y presentando el valor de forma físicamente en la sucursal dentro de los 30 días siguientes. En esta App se puede tanto depositar cheques como descontarlos.

En el último año el Banco logró canalizar más del 90% de las operaciones con valores negociados y el 30% de la de cheques por dicho canal. A su vez adoptando, en este contexto, el e-cheq o cheque electrónico, brindándole a las PyMEs y empresas la posibilidad de adaptar esta nueva modalidad a su negocio.

Un e-cheq es una forma de hacer pagos vía internet donde el dinero se retira electrónicamente de la cuenta de la persona que paga y se deposita a la cuenta de

cheques del beneficiario. El procesamiento es similar al de los cheques de papel, pero más rápido.

Otro ejemplo de las nuevas funcionalidades brindadas por la entidad es el lanzamiento de un “Botón de Pago”, que resultó fundamental para instituciones, municipios y entes provinciales, acercándoles un servicio de recaudación con tecnología digital y segura, permitiéndoles la consulta y el pago de servicios, cuotas o boletas.

Dentro de las acciones comerciales orientadas a esta banca se introdujo una nueva y variada gama de Paquetes de productos acordes a las necesidades de las PyMEs y Empresas, lo cual fue posible gracias a la actualización del sistema de calificaciones vía web, obteniendo de esta manera una oferta de productos más acorde a estas nuevas necesidades comerciales.

### **Red de Sucursales y estructura**

El Banco cuenta con una amplia red de Sucursales y Cajeros Automáticos distribuidos en la provincia, que le ha permitido históricamente “estar cerca” de sus clientes.



Cuadro 2: Red de Sucursales y estructura. Fuente: Elaboración propia en base a información provista por la entidad.

Actualmente la estrategia de la entidad está orientada hacia la banca electrónica y digital, buscando que ello lo posicione como un banco de alto volumen transaccional donde la

interacción con el cliente sea posible utilizando cualquiera de los canales disponibles en el mercado.

Los pasos dados, algunos descriptos dentro de las estrategias vinculadas al Área comercial, como son la implementación de circuitos administrativos con firma grafométrica, funcionalidades web que permiten realizar trámites con la entidad, firma digital de documentos, e intercambio digital de documentación, van en este sentido.

La entidad se encuentra en etapa de implementación de nuevos canales y mejora de los actuales.

Para ello se está en un proceso de crecimiento de la infraestructura tecnológica central con una importante inversión en equipamiento, instalándose nuevos equipos de servidores centrales, que permitan incrementar la capacidad de procesamiento en más del doble respecto de la actual.

Se invirtió además en un nuevo equipo de almacenamiento que permitirá incrementar la capacidad, y al reemplazo de los switches de acceso al centro de procesamiento de datos que permitirá mejorar la conectividad a la nueva infraestructura central y la conectividad en sucursales.

Además de ello, se trabaja en la renovación de la infraestructura tecnológica del Call Center y la ampliación de la cantidad de puestos disponibles, ya que como se mencionó, se busca intensificar el uso de este medio de comunicación.

Respecto de los Recursos Humanos, en este contexto se busca capacitarlos en todo lo vinculado a las tecnologías digitales, y en que adquieran los conocimientos y las competencias requeridas para afrontar los cambios propuestos.

### **El entorno y la información del Sistema Financiero**

Como se vio en el marco teórico, hoy por hoy en el mercado financiero argentino conviven distintos tipos de entidades. Se puede agrupar a las mismas en:

**Entidades financieras:** aquellas comprendidas bajo la “Ley de entidades financieras” y sujetas al control del Banco Central de la República Argentina (BCRA). Son los intermediarios “tradicionales” del sistema financiero, reciben fondos y cuentas con las garantías de depósitos autorizadas por el BCRA. Se trata de Bancos Comerciales, de Inversión, Compañías financieras, Sociedades de ahorro y crédito, y Cajas de Crédito.

**Entidades no financieras:** son otros tipos de empresas, generalmente destinada a otros fines, pero que complementan su actividad otorgando servicios financieros. No están autorizadas por el BCRA para operar como una entidad financiera, pero pueden otorgar créditos. Como ejemplo se pueden citar grandes cadenas de electrodomésticos, grandes supermercados que emiten sus propias tarjetas de crédito, etc.

**Fintechs:** como ya se describió refiere a aquellas compañías que ofrecen servicios financieros a través de tecnologías de la información, operando a través de internet o tecnologías móviles. Se trata de plataformas electrónicas que permiten realizar transacciones con el sistema financiero desde un dispositivo electrónico.

Los servicios que ofrecen las mismas pueden competir o complementar los ofrecidos por las entidades financieras, y no necesariamente son entidades financieras.

El BCRA es una entidad autárquica del Estado Nacional, que se rige por su propia Carta Orgánica establecida por Ley 21.144, y que en su Capítulo I, en el artículo 3, define su finalidad como *“promover, en la medida de sus facultades y en el marco de las políticas establecidas por el gobierno nacional, la estabilidad monetaria, la estabilidad financiera, el empleo y el desarrollo económico con equidad social”*.

Entre sus funciones se encuentra regular el funcionamiento del Sistema Financiero y aplicar la Ley de Entidades Financieras, es decir controlar a las Entidades abarcadas por dicha ley, y regular los sistemas de pago, las cámaras liquidadoras y compensadoras, las remesadoras de fondos y las empresas transportadoras de caudales, así como toda otra actividad que guarde relación con la actividad financiera y cambiaria.

El BCRA ejerce la supervisión de la actividad financiera y cambiaria a través de la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias, la cual depende directamente del presidente del BCRA.

Dicha Superintendencia es la que vigila el cumplimiento de los regímenes informativos y contables que deben observar los bancos comerciales, y ejerce distintas facultades que hacen al control y supervisión de las mismas.

El BCRA además de ser el organismo que autoriza a las entidades financieras a funcionar, establece para las mismas distintas regulaciones que incluyen límites a la expansión de crédito, tanto globales como para determinados tipos de préstamos, el otorgamiento de determinadas garantías, puede fijar plazos, tasas de interés, comisiones y cargos de cualquier naturaleza, y obliga al cumplimiento de Relaciones técnicas que deben mantener.

El BCRA obliga a las entidades financieras a mantener disponibles determinadas proporciones de los diferentes tipos de depósitos, denominados “Efectivos Mínimos”, e indica cómo pueden constituirse dichas reservas.

Asimismo las entidades deben mantener los Capitales Mínimos que el BCRA establezca. Y destinar anualmente al fondo de reserva legal la proporción de sus utilidades que este organismo establezca. De la misma, actualmente los bancos deben contar con autorización del BCRA para distribuir sus utilidades.

Las Entidades Financieras cumplen con diversos Regímenes informativos al BCRA, con frecuencias diarias, mensuales, trimestrales y anuales. Por lo que dicho organismo cuenta con toda la información de las actividades y lo acontecido en el Sistema Financiero. Asimismo, el BCRA publica diversidad de información a partir de los datos que recopila de las entidades y de sus propias actividades, que abarcan desde publicaciones relativas a su Política Monetaria y Financiera, Información sobre Entidades Financieras por grupo y por cada Entidad, y Estadísticas de distintas variables monetarias, financieras y del mercado de cambios.

En este sentido, el BCRA es una fuente de información para las mismas entidades de lo acontecido en el mercado en lo referente a volumen operados, tasas, tipo de cambios, etc.

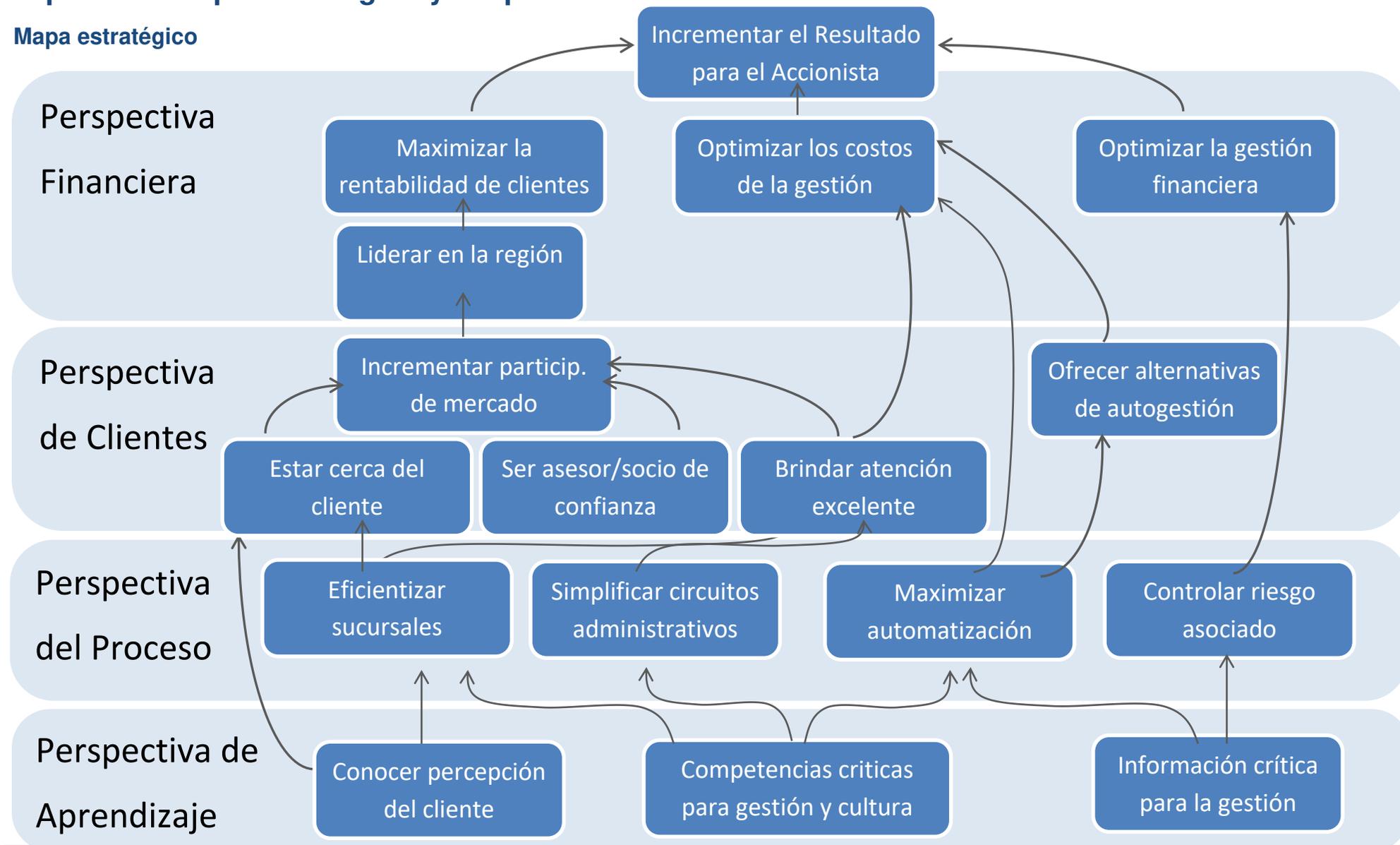
En su página web, dentro del apartado referido a \Sistema Financiero\Entidades Financieras\ publica diversos datos e indicadores que servirán de referencia para comparar los valores alcanzados por la entidad con los obtenidos por otras entidades del mercado, con lo logrado por la totalidad del sistema financiero, o el alcanzado por un grupo específico como por ejemplo el conformado por las Entidades Privadas. Dicha información suele contar con unos meses de atraso en su publicación, pero no por ello pierde utilidad a los fines de su comparación.

De la misma manera, el BCRA publica en forma mensual un “Informe sobre bancos”, el cual analiza la coyuntura del sistema financiero, poniendo énfasis en la actividad de intermediación financiera con el sector privado (depósitos y créditos), la evolución de la calidad de cartera de financiaciones, y el desempeño de los principales indicadores de liquidez, rentabilidad y solvencia. En el anexo de dicho informe se incluyen estadísticas sobre los puntos antes indicados, brindando una apertura de los datos por grupos homogéneos, entre los cuales resultará de interés para el Banco los representados por el “Total del Sistema Financiero” y el grupo de “Bancos Privados”. La información publicada en dicho informe suele tener dos meses de atraso con lo cual resulta de gran utilidad a

los fines de su uso como indicadores del mercado a relacionar con los alcanzados por la entidad.

## Capítulo 4º Mapa Estratégico y Propuesta de Tablero de Control

### Mapa estratégico



## **Análisis desde las 4 Perspectivas y construcción de Indicadores**

### **Perspectiva Financiera**

Si entendemos que el objetivo final de la entidad está relacionado con obtención de rentabilidad a través de sus operaciones, el indicador de rentabilidad es el primero a considerar en el tablero directivo y del cual se desprenderán luego los demás indicadores a incluir.

Según se mencionó en el marco teórico, para calcular la rentabilidad existen medidas basadas únicamente en información contable, medidas basadas en la información que proporcionan los mercados de capitales y medidas que incorporan un ajuste al riesgo. Y si bien todos los indicadores oportunamente mencionados aportan un valor agregado y permiten un análisis más acabado de la rentabilidad, dado el nivel de complejidad que implica su cálculo y la falta de publicación de valores estándares del mercado por parte del ente regulador (BCRA), como sí realiza periódicamente de las medidas tradicionales de ROA y ROE, entiendo que dificultarían su empleo en un tablero directivo de uso cotidiano, donde la importancia de lograr una evaluación rápida de la situación y su comparación con los ratios del mercado, hacen del ROA y el ROE indicadores más relevantes para su inclusión.

La descomposición de la rentabilidad de un banco puede realizarse a través del análisis de su balance, evaluando las principales fuentes de las utilidades netas.

El margen financiero o por intermediación será el derivado de la actividad principal de la entidad, consistente en tomar fondos de terceros (depósitos) y otorgar también a terceros préstamos. El margen financiero logrado estará dado por el margen neto de intereses, es decir, la diferencia entre los ingresos y los costos financieros de las operaciones de crédito, al que se suele agregar los cargos por la cartera irregular ya que la cobertura de dicha cartera representa un menor rendimiento para la operatoria crediticia total.

El margen neto de intereses, principal fuente de ingresos de una entidad financiera derivará del producto de los saldos de cartera, activa y pasiva, y las tasas implícitas de dicha cartera.

Se denomina *Spread* al diferencial entre la tasa pasiva, o aquella que el banco paga a los depositantes por los fondos que recibe de ellos, y la tasa activa, es decir, la cobrada a los tomadores de préstamos.

La amplitud del margen neto está fuertemente vinculada al poder de negociación del banco, que se reflejará en el spread alcanzado, y habitualmente condiciona la rentabilidad final de la entidad. La optimización de la gestión financiera se podrá seguir mediante indicadores que reflejen dicho margen y las tasas logradas.

La contribución marginal de la entidad se conformará por el Margen financiero más el Margen por servicios, siendo este último el derivado de comisiones y otros servicios prestados a los clientes.

Para monitorear el objetivo de maximización de la rentabilidad de la cartera de clientes, se requiere asociar la contribución marginal alcanzada con el stock de clientes de la entidad, que son los que permiten obtener esos ingresos, generando un indicador de Ingresos netos por cliente.

Dado que la entidad afecta los excedentes de capital a inversiones que le permitan generar un ingreso adicional, el seguimiento de la rentabilidad de estas aplicaciones también estará contemplado entre los indicadores para monitorear la gestión financiera.

El margen neto de intereses deviene así como de las tasas, de los saldos de cartera alcanzados, allí su vínculo con el objetivo de liderar en la región, a través del seguimiento de las cuotas de mercado logradas.

Asimismo el alcanzar mayores cuotas de mercado puede vincularse con economías de escala logradas a partir de la infraestructura de la entidad, lo que redundará también en la optimización de los costos de operación.

Para una mayor profundización del objetivo de optimizar los costos de operación se empleará el tradicional ratio de eficiencia, vinculando los Gastos fijos de la entidad representados por sus Gastos de Administración, con los Márgenes alcanzados. Dicho indicador, muy comúnmente utilizado, es publicado periódicamente por el BCRA para la totalidad de los bancos del sistema así como para el grupo de bancos privados.

Los gastos en personal son el gasto más importante para cualquier entidad financiera, por lo que será importante monitorear su participación en el total de gastos, ya que dará una medida de la evolución de la estructura de la entidad y la preponderancia de los recursos humanos en los gastos totales.

Los indicadores incluidos en esta perspectiva serán entonces los siguientes:

**Objetivo:** Maximizar el resultado para el accionista

**Indicador:** ROE (Rentabilidad sobre el capital)

<p><b>Finalidad</b></p> <p>Medir la rentabilidad del capital invertido por el accionista</p>	<p><b>Unidad de medida</b></p> <p>Porcentaje (%)</p>	<p><b>Frecuencia de actualización</b></p> <p>Mensual</p>
<p><b>Fórmula</b></p> <p>Resultado acumulado anualizado / Patrimonio Neto promedio de los meses transcurridos</p>	<p><b>Apertura</b></p> <p>No</p>	
	<p><b>Metas</b></p> <p>Sí, Mes 1: ... Mes 2: ... (...) Mes 6:...</p>	
<p><b>Fuente de información</b></p> <p>Balance Mensual</p>	<p><b>Comparación con indicador del mercado</b></p> <p>Sí, Sistema Financiero y Bancos Privados publicado por BCRA en Informe de Bancos</p>	

**Objetivo:** maximizar la rentabilidad de la cartera de clientes

**Indicador:** Ingresos netos por cliente

<p><b>Finalidad</b></p> <p>Analizar la gestión de la cartera de clientes</p>	<p><b>Unidad de medida</b></p> <p>Monto (\$)</p>	<p><b>Frecuencia de actualización</b></p> <p>Mensual</p>
<p><b>Fórmula</b></p> <p>(Margen Financiero acumulado + Margen por Servicios acumulado )/ Cantidad de meses transcurridos / Cantidad de clientes</p>	<p><b>Apertura</b></p> <p>No</p>	
	<p><b>Metas</b></p> <p>No</p>	
<p><b>Fuente de información</b></p> <p>Balance Mensual. Información estadística de clientes.</p>	<p><b>Comparación con indicador del mercado</b></p> <p>No</p>	

<b>Objetivo:</b> optimizar la gestión financiera <b>Indicador:</b> ROA (Rendimiento sobre el activo)		
<b>Finalidad</b> Medir la rentabilidad sobre los activos	<b>Unidad de medida</b> Porcentaje (%)	<b>Frecuencia de actualización</b> Mensual
<b>Fórmula</b> Resultado acumulado anualizado / Activo promedio de los meses transcurridos	<b>Apertura</b> No	
	<b>Metas</b> Sí, Mes 1: ... Mes 2: ... (...) Mes 6:...	
<b>Fuente de información</b> Balance Mensual.	<b>Comparación con indicador del mercado</b> Sí, Sistema Financiero y Bancos Privados publicado por BCRA en Informe de Bancos	

<b>Objetivo:</b> optimizar la gestión financiera <b>Indicador:</b> Margen Neto por intereses		
<b>Finalidad</b> Medir el desempeño de la intermediación financiera	<b>Unidad de medida</b> Porcentaje (%)	<b>Frecuencia de actualización</b> Mensual
<b>Fórmula</b> ( Ingresos por intereses mensuales – Egresos por intereses mensuales ) / Capacidad Prestable  <i>Capacidad Prestable= Depósitos – Integración Efectivo Mínimo</i>	<b>Apertura</b> No	
	<b>Metas</b> Sí, Mes 1: ... Mes 2: ... (...) Mes 6:...	
<b>Fuente de información</b> Balance Mensual.	<b>Comparación con indicador del mercado</b> No	

Objetivo: optimizar la gestión financiera

Indicador: Tasa implícita de Préstamos

<b>Finalidad</b> Medir el rendimiento de la cartera de Préstamos	<b>Unidad de medida</b> Porcentaje (%)	<b>Frecuencia de actualización</b> Mensual
<b>Fórmula</b> Ingresos por intereses mensuales anualizados / Saldo Promedio de Préstamos del mes	<b>Apertura</b> Por Banca (Empresa y Minorista) y por principales líneas.	
	<b>Metas</b> Sí, Mes 1: ... Mes 2: ... (...) Mes 6:...	
<b>Fuente de información</b> Balance Mensual.	<b>Comparación con indicador del mercado</b> Sí, a nivel total. Sistema Financiero y Bancos Privados publicados por BCRA en su página web	

Objetivo: optimizar la gestión financiera

Indicador: Tasa implícita de Depósitos

<b>Finalidad</b> Medir el costo de los Depósitos	<b>Unidad de medida</b> Porcentaje (%)	<b>Frecuencia de actualización</b> Mensual
<b>Fórmula</b> Egresos por intereses mensuales anualizados / Saldo Promedio de Depósitos del mes	<b>Apertura</b> Por sector Privado, Público o Financiero. Y por Moneda.	
	<b>Metas</b> Sí, Mes 1: ... Mes 2: ... (...) Mes 6:...	
<b>Fuente de información</b> Balance Mensual.	<b>Comparación con indicador del mercado</b> Sí, a nivel total. Sistema Financiero y Bancos Privados publicados por BCRA en su página web	

Objetivo: optimizar la gestión financiera

Indicador: Rentabilidad sobre los excedentes

**Finalidad**

Medir el rendimiento de las aplicaciones de excedentes

**Unidad de medida**

Porcentaje (%)

**Frecuencia de actualización**

Mensual

**Fórmula** Ingresos Financieros por aplicación de excedentes mensuales anualizados / Capital Promedio aplicado en el mes

*Capital Promedio aplicado = saldo promedio de aplicaciones en Instrumentos BCRA y Títulos*

**Apertura**

Por grupos de aplicaciones. Letras BCRA, Títulos Públicos, Pases, O.N.

**Metas**

Sí, Mes 1: ... Mes 2: ... (...) Mes 6:...

**Fuente de información**

Balance Mensual.

**Comparación con indicador del mercado**

Sí, . Con Tasa de interés de operaciones de Pases Activos BCRA, publicada por BCRA en página web

Objetivo: optimizar los costos de operación

Indicador: Eficiencia

**Finalidad**

Medir la participación de los Gastos Fijos en la Contribución Marginal

**Unidad de medida**

Porcentaje (%)

**Frecuencia de actualización**

Mensual

**Fórmula**

(Margen Financiero acumulado + Margen por Servicios acumulado )/ Gastos de Administración acumulados

**Apertura**

No

**Metas**

Sí, Mes 1: ... Mes 2: ... (...) Mes 6:...

**Fuente de información**

Balance Mensual.

**Comparación con indicador del mercado**

Sí. Sistema Financiero y Bancos Privados publicados por BCRA en su página web

Objetivo: optimizar los costos de operación

Indicador: **Contribución marginal per cápita**

<b>Finalidad</b> Medir la participación de los Gastos Fijos en la Contribución Marginal	<b>Unidad de medida</b> Monto (\$)	<b>Frecuencia de actualización</b> Mensual
<b>Fórmula</b> $\frac{(\text{Margen Financiero mensual} + \text{Margen por Servicios mensual})}{\text{Cantidad de Personal}}$	<b>Apertura</b> No	
	<b>Metas</b> No	
<b>Fuente de información</b> Balance Mensual. Estadística de personal provista por RRHH.	<b>Comparación con indicador del mercado</b> No	

Objetivo: optimizar los costos de operación

Indicador: **Crecimiento de los Gastos de Administración**

<b>Finalidad</b> Monitorear la evolución de los Gastos Fijos de la entidad	<b>Unidad de medida</b> Porcentaje (%)	<b>Frecuencia de actualización</b> Mensual
<b>Fórmula</b> $\frac{\text{Gastos de administración acumulados}}{\text{Gastos de Administración del período anterior}}$	<b>Apertura</b> No	
	<b>Metas</b> Sí, Mes 1: ... Mes 2: ... (...) Mes 6:...	
<b>Fuente de información</b> Balance Mensual.	<b>Comparación con indicador del mercado</b> No	

Objetivo: optimizar los costos de operación

Indicador: Participación de los Gastos en Personal

<b>Finalidad</b> Evaluar la participación de los Gastos en Personal en el total de Gastos Fijos	<b>Unidad de medida</b> Porcentaje (%)	<b>Frecuencia de actualización</b> Mensual
<b>Fórmula</b> $\frac{\text{Gastos en Personal acumulados}}{\text{Gastos de Administración acumulados}}$	<b>Apertura</b> No	
	<b>Metas</b> No	
<b>Fuente de información</b> Balance Mensual.	<b>Comparación con indicador del mercado</b> Sí. Sistema Financiero y Bancos Privados publicados por BCRA en su página web	

Objetivo: Liderar en la región

Indicador: Cuota de Mercado en Préstamos

<b>Finalidad</b> Medir el grado de penetración en la provincia	<b>Unidad de medida</b> Porcentaje (%)	<b>Frecuencia de actualización</b> Trimestral
<b>Fórmula</b> $\frac{\text{Saldos de Cartera de Préstamos Privados del Banco}}{\text{Saldos de Cartera de Préstamos Privados totales en la Provincia de Entre Ríos}}$	<b>Apertura</b> No	
	<b>Metas</b> No	
<b>Fuente de información</b> Balance Mensual. Información del Sistema Financiero publicada trimestralmente por BCRA.	<b>Comparación con indicador del mercado</b> No	

<b>Objetivo: Liderar en la región</b>		
<b>Indicador: Cuota de Mercado en Depósitos</b>		
<b>Finalidad</b> Medir el grado de penetración en la provincia	<b>Unidad de medida</b> Porcentaje (%)	<b>Frecuencia de actualización</b> Trimestral
<b>Fórmula</b> Saldos de Depósitos Privados del Banco / Saldos de Depósitos Privados totales en la Provincia de Entre Ríos	<b>Apertura</b> No	
	<b>Metas</b> No	
<b>Fuente de información</b> Balance Mensual. Información del Sistema Financiero publicada trimestralmente por BCRA.	<b>Comparación con indicador del mercado</b> No	

Cuadro 4: Indicadores de la Perspectiva Financiera. Fuente: Elaboración propia en base a información provista por la entidad.

### Perspectiva del Cliente

Como surge del mapa estratégico, el logro de la rentabilidad buscada en la perspectiva financiera se deriva de unos objetivos de clientes que pueden aglutinarse en dos temas estratégicos: incrementar la participación de mercado y aumentar la rentabilidad de los clientes.

A su vez, los dos temas derivan en distintos objetivos que buscan alcanzar dichas metas.

El incremento en la participación de mercado se basa en la búsqueda de nuevos clientes, mientras que por otro lado la entidad busca rentabilizar su cartera de clientes actual, mediante la profundización de la participación en la billetera del cliente a partir de un conocimiento más conciso de sus necesidades que derive en la venta cruzada de productos, y ofreciéndole soluciones digitales que le resulten más practicidad y comodidad principalmente a través de la autogestión para operaciones rutinarias.

Cuando analizamos la perspectiva del cliente la primera aclaración será la definición de cliente a emplear, en este sentido se considerará cliente a aquellas personas humanas o jurídicas que sean titulares de algún producto activo o pasivo del banco.

El mercado al que se dirige la entidad esta dividido en dos bancas, Empresas y Minorista, y como se mencionó, dado que los productos y estrategias son particulares de cada una, los indicadores de esta perspectiva estarán también divididos haciendo foco en cada una de ellas.

Un indicador común a ambas bancas será la evolución de la cartera de clientes. Enmarcado en el objetivo de crecimiento, el primer indicador de esta perspectiva será la evolución del stock de clientes del banco. Y el análisis del comportamiento de ese indicador distinguiendo las altas brutas del período, originadas en las acciones llevadas a cabo para captar clientes, de las bajas y pérdidas sufridas, respecto de las cuales deberá trabajarse a fin de su disminución y en el logro de una mayor retención de los clientes.

Por otro lado el crecimiento de la cartera de Préstamos, como principal producto del Banco y generador de los ingresos por la intermediación financiera será el siguiente indicador a seguir.

Los indicadores de crecimiento o variación tanto de clientes, como de saldos de Préstamos y cantidades de Productos se compondrán de dos partes, monitoreándose desde dos unidades de medida, por un lado como valor absoluto (en monto o cantidad) y por otro como valor relativo (en porcentaje), a fin de facilitar su lectura y comprensión.

Para la Banca Empresa el seguimiento de las líneas de préstamos deberá permitir aperturar la información en los distintos tipos de financiaciones disponibles: Adelantos en cuenta corriente, Descuento de Valores, Préstamos correspondientes a la Línea de Inversión productiva y Otros Préstamos en \$ y en U\$S.

Por la diferencia sustancial en las características de cada tipo de financiación, ya sea en plazos, requisitos, e instrumentación, es que resultará imprescindible que el tablero muestre la evolución de cada una por separado.

Asimismo, los indicadores relacionados a las causas de crecimiento de cada una deberán aperturarse mostrando de manera separada la evolución de las Altas.

Respecto de los adelantos en cuenta corriente, dada las características de dicha operatoria, resultaría de interés también la comparación de los promedios mensuales

versus el monto disponible ya aprobado por la entidad del que podrían hacer uso las empresas, como indicador del grado de utilización de este producto.

Respecto de los valores negociados, el plazo relativamente corto de dicha financiación hace fundamental la renovación permanente de dicha cartera, por lo que será importante monitorear las altas mensuales como indicador de la rotación que está teniendo la misma.

Dado el objetivo de la entidad de propender al uso de los canales electrónicos ofrecidos y las campañas realizadas en empresas llevadas a cabo con ese fin, será importante también distinguir las altas realizadas por los distintos canales a fin de evaluar la evolución en la participación de los mismos. Por lo que el indicador de altas deberá subdividirse también mostrando la apertura por canal.

Como medida de la manera en que la entidad esta “atendiendo a las necesidades de inversión de las empresas”, se considerará la evolución de los saldos de depósitos a Plazo Fijo.

Tanto para las Altas de Préstamos como para las de Plazo Fijo deberá monitorearse también las Tasas Promedio a las que se están otorgando las mismas, a fin de poder compararlas con las promedio de mercado.

Respecto de los indicadores relacionados con saldos de Depósitos resultará de importancia, para un mejor análisis de su composición y evolución, que el tablero incluya además de su apertura por moneda, la separación entre Depósitos del sector público y sector privado. El primero a fin de monitorear la atención al gobierno provincial y a los gobiernos municipales que operan con la entidad. El segundo a fin de seguir la atención a empresas privadas clientes del banco. La distinción resulta fundamental para la toma de decisiones y la realización de acciones comerciales particulares para cada segmento.

Para la Banca Empresa la entidad también hace foco en ofrecer Convenios de Pago de Haberes, ya que los mismos generan una vinculación con la empresa, aumentando el volumen que la misma opera con la entidad, como con los empleados de la empresa que pueden transformarse en clientes de la Banca Minorista.

Para la Banca Minorista, se debe monitorear por un lado los Préstamos Personales, en lo que hace a la evolución de saldos y Altas, y por otro la operatoria con Tarjetas de Crédito.

El objetivo relacionado con Tarjetas de Crédito es por un lado, incrementar los consumos mensuales con el correspondiente ingreso por aranceles, y por otro, los mayores consumos redundarán en un incremento de los saldos de tarjetas, cuya financiación lleva aparejado un interés para la entidad.

La segmentación de los clientes permitirá orientar las campañas y destinar los recursos. En este sentido, entre los clientes “retail” se conformarán subsegmentos con las personas con acreditación de haberes en el banco provenientes del sector privado, de los sectores públicos nacional, provincial y municipal, y aquellos que no acrediten haberes en el banco (mercado abierto).

La distinción obedece principalmente a diferentes poderes adquisitivos (nivel acreditación promedio) que genera distintos niveles de consumo e incluso preferencias de compra.

Un indicador del grado de penetración del uso de las tarjetas, es la relación de los consumos con tarjeta con el monto de acreditación de haberes del cliente, suponiendo una relación directa entre los haberes percibidos por el cliente y su nivel de gasto mensual. Para los clientes que reciben la acreditación en el banco y para aquellos que no, ya que la información se encuentra disponible al momento de otorgar la tarjeta y se mantiene actualizada periódicamente a fin de actualizar los límites de compra.

El porcentaje de aranceles que recibe el Banco de la marca por los consumos en cada rubro obra en poder de la marca y son únicos para todas las entidades del sistema, por lo que el campo de acción de la entidad está dado únicamente por el incremento de los consumos de sus clientes y su orientación a rubros que reporten un ingreso mayor por \$ de consumo.

El objetivo de transformar a la entidad en el socio de confianza de sus clientes, busca promover la venta cruzada, ofreciendo a cada cliente otros productos del banco que puedan resultarle de interés, para ello será necesario contar con información de los clientes que permitan su segmentación y aglomeración en grupos con necesidades comunes a los cuales ofrecer determinados productos. El indicador de Penetración en cartera de Clientes o *Cross Selling* permitirá monitorear la evolución en este sentido.

Dado que la entidad está abocando sus esfuerzos al contacto de clientes para la venta cruzada de productos se incluirá un indicador que permita seguir la efectividad de esta campaña.

Finalmente la satisfacción del cliente y su percepción respecto de la atención de la entidad será monitoreado por medio de encuestas que se llevarán a cabo trimestralmente, las mismas se realizarán tanto a través de los canales digitales como a los clientes que concurran a sucursales para abarcar el mayor universo posible de usuarios.

Los indicadores incluidos en esta perspectiva y sus características serán entonces:

<b>Objetivo: Incrementar la participación de mercado</b>		
<b>Indicador: Crecimiento de Clientes</b>		
<b>Finalidad</b> Analizar la evolución de la cartera de Clientes	<b>Unidad de medida</b> Cantidad (Q) y Porcentaje (%)	<b>Frecuencia de actualización</b> Mensual
<b>Fórmula</b> $\text{Cantidad de Clientes} / \text{Cantidad de Clientes al cierre del período anterior}$	<b>Apertura</b> Por Banca Empresas y Minorista	
	<b>Metas</b> Sí, Mes 1: ... Mes 2: ... (...) Mes 6:...	
<b>Fuente de información</b> Información estadística de clientes.	<b>Comparación con indicador del mercado</b> No	

Objetivo: Incrementar la participación de mercado

Indicador: Crecimiento de Préstamos a Empresas

**Finalidad**

Medir el crecimiento de los saldos de Préstamos a Empresas

**Unidad de medida**

Monto (\$) y Porcentaje (%)

**Frecuencia de actualización**

Diaria

**Fórmula**

Saldo de Préstamos de Banca Empresas / Saldo de Préstamos de Banca Empresas al cierre del período anterior

**Apertura** Por las distintas Líneas: Adelantos en Cta. Cte, Descuento de valores, Línea Inversión Productiva, Otras en \$ y U\$S

**Metas**

Sí, Mes 1: ... Mes 2: ... (...) Mes 6:...

**Fuente de información**

Balance diario

**Comparación con indicador del mercado**

No

Objetivo: Incrementar la participación de mercado

Indicador: Crecimiento de Préstamos Personales

**Finalidad**

Medir el crecimiento de los saldos de Préstamos Personales

**Unidad de medida**

Monto (\$) y Porcentaje (%)

**Frecuencia de actualización**

Diaria

**Fórmula**

Saldo de Préstamos Personales / Saldo de Préstamos Personales al cierre del período anterior

**Apertura** Por los segmentos definidos: Activos Privados, Activos Provinciales, Pasivos Provinciales, Pasivos Nacionales, Mercado abierto

**Metas**

Sí, Mes 1: ... Mes 2: ... (...) Mes 6:...

**Fuente de información**

Balance diario. Información operativa por segmento.

**Comparación con indicador del mercado**

No

Objetivo: Incrementar la participación de mercado

Indicador: Crecimiento de Saldos de Tarjeta de Crédito

<b>Finalidad</b> Medir el crecimiento de los saldos de financiación por Tarjeta de Crédito	<b>Unidad de medida</b> Monto (\$) y Porcentaje (%)	<b>Frecuencia de actualización</b> Diaria
<b>Fórmula</b> Saldo de financiaciones con Tarjeta de Crédito / Saldo de financiaciones con Tarjeta de Crédito al cierre del período anterior	<b>Apertura</b> Por moneda \$ y U\$S	
	<b>Metas</b> Sí, Mes 1: ... Mes 2: ... (...) Mes 6:...	
<b>Fuente de información</b> Balance diario	<b>Comparación con indicador del mercado</b> No	

Objetivo: Incrementar la participación de mercado

Indicador: Crecimiento de Saldos de Depósitos

<b>Finalidad</b> Monitorear la evolución de los saldos de Depósitos	<b>Unidad de medida</b> Monto (\$) y Porcentaje (%)	<b>Frecuencia de actualización</b> Diaria
<b>Fórmula</b> Saldo de Depósitos / Saldo de Depósitos al cierre del período anterior	<b>Apertura</b> Por Sector Privado, Público y Financiero, y por moneda \$ y U\$S	
	<b>Metas</b> Sí, Mes 1: ... Mes 2: ... (...) Mes 6:...	
<b>Fuente de información</b> Balance diario	<b>Comparación con indicador del mercado</b> No	

Objetivo: Incrementar la participación de mercado

Indicador: Crecimiento de Saldos de Depósitos a Plazo Fijo

<b>Finalidad</b> Medir la evolución de los saldos de Depósitos Privados a Plazo	<b>Unidad de medida</b> Monto (\$) y Porcentaje (%)	<b>Frecuencia de actualización</b> Diaria
<b>Fórmula</b> Saldo de Depósitos Privados a Plazo Fijo / Saldo de Depósitos Privados a Plazo Fijo al cierre del período anterior	<b>Apertura</b> No	
	<b>Metas</b> Sí, Mes 1: ... Mes 2: ... (...) Mes 6:...	
<b>Fuente de información</b> Balance diario	<b>Comparación con indicador del mercado</b> No	

Objetivo: Incrementar la participación de mercado

Indicador: Participación de Depósitos a Plazo Fijo

<b>Finalidad</b> Monitorear la participación de los Depósitos a plazo en el total	<b>Unidad de medida</b> Porcentaje (%)	<b>Frecuencia de actualización</b> Diaria
<b>Fórmula</b> Saldo de Depósitos Privados a Plazo Fijo / Saldo Total de Depósitos Privados	<b>Apertura</b> No	
	<b>Metas</b> Sí, Mes 1: ... Mes 2: ... (...) Mes 6:...	
<b>Fuente de información</b> Balance diario	<b>Comparación con indicador del mercado</b> No	

Objetivo: Incrementar la participación de mercado

Indicador: Crecimiento de Stock de Productos

<p><b>Finalidad</b></p> <p>Medir la evolución de los stocks de Productos del banco</p>	<p><b>Unidad de medida</b></p> <p>Monto (\$) y Porcentaje (%)</p>	<p><b>Frecuencia de actualización</b></p> <p>Diaria</p>
<p><b>Fórmula</b></p> <p>Stock de Productos / Stock de Productos al cierre del período anterior</p> <p><i>Se considera Productos Activos: con movimientos en últimos 90 días.</i></p>	<p><b>Apertura</b> Por Tipo de Producto: Cuentas Corrientes, Cajas de Ahorro, Cuentas de Remuneraciones, Paquetes, Seguros.</p> <p><b>Metas</b></p> <p>Sí, Mes 1: ... Mes 2: ... (...) Mes 6:...</p>	
<p><b>Fuente de información</b></p> <p>Información estadística de Productos</p>	<p><b>Comparación con indicador del mercado</b></p> <p>No</p>	

Objetivo: Incrementar la participación de mercado

Indicador: Alta de Valores Negociados

<p><b>Finalidad</b></p> <p>Monitorear la rotación de la cartera de Valores</p>	<p><b>Unidad de medida</b></p> <p>Monto (\$)</p>	<p><b>Frecuencia de actualización</b></p> <p>Diaria</p>
<p><b>Fórmula</b></p> <p>Monto de Altas de Valores descontados en el mes</p>	<p><b>Apertura</b> Por canal, tradicional en sucursales o remoto</p> <p><b>Metas</b></p> <p>Sí, Mes 1: ... Mes 2: ... (...) Mes 6:...</p>	
<p><b>Fuente de información</b></p> <p>Información operativa diaria</p>	<p><b>Comparación con indicador del mercado</b></p> <p>No</p>	

**Objetivo:** Incrementar la participación de mercado

**Indicador:** Alta de Préstamos Empresa

<p><b>Finalidad</b></p> <p>Monitorear la evolución de las Altas de Préstamos a empresas</p>	<p><b>Unidad de medida</b></p> <p>Monto (\$)</p>	<p><b>Frecuencia de actualización</b></p> <p>Diaria</p>
<p><b>Fórmula</b></p> <p>Monto de Altas de Préstamos a empresas acumulado en el mes</p>	<p><b>Apertura</b> Por Líneas de Banca Empresa, y por canal de venta: sucursales, canales electrónicos y digitales.</p> <p><b>Metas</b></p> <p>Sí, Mes 1: ... Mes 2: ... (...) Mes 6:...</p>	
<p><b>Fuente de información</b></p> <p>Información operativa diaria</p>	<p><b>Comparación con indicador del mercado</b></p> <p>No</p>	

**Objetivo:** Incrementar la participación de mercado

**Indicador:** Alta de Préstamos Personales

<p><b>Finalidad</b></p> <p>Monitorear la evolución de las Altas de Préstamos Personales</p>	<p><b>Unidad de medida</b></p> <p>Monto (\$)</p>	<p><b>Frecuencia de actualización</b></p> <p>Diaria</p>
<p><b>Fórmula</b></p> <p>Monto de Altas de Préstamos a Personales acumulado en el mes</p>	<p><b>Apertura</b> Por segmentos y por canal de venta: sucursales, canales electrónicos y digitales.</p> <p><b>Metas</b></p> <p>Sí, Mes 1: ... Mes 2: ... (...) Mes 6:...</p>	
<p><b>Fuente de información</b></p> <p>Información operativa diaria</p>	<p><b>Comparación con indicador del mercado</b></p> <p>No</p>	

Objetivo: Incrementar la participación de mercado

Indicador: Tasa Promedio de Altas de Préstamos

**Finalidad**

Evaluar el rendimiento de las nuevas Altas de Préstamos

**Unidad de medida**

Porcentaje (%)

**Frecuencia de actualización**

Diaria

**Fórmula**

Tasa promedio ponderada de las Altas de Préstamos acumuladas en el mes

**Apertura** Por Banca Empresas y Minorista, y por canal de venta: sucursales, canales electrónicos y digitales.

**Metas**

Sí, Mes 1: ... Mes 2: ... (...) Mes 6:...

**Fuente de información**

Información operativa diaria

**Comparación con indicador del mercado**

Sí, a nivel total. Sistema Financiero y Bancos Privados publicados por BCRA en su página web

Objetivo: Incrementar la participación de mercado

Indicador: Tasa Promedio de Altas de Plazos Fijos en \$

**Finalidad**

Evaluar el costo de las nuevas Altas de Depósitos a Plazo en \$

**Unidad de medida**

Porcentaje (%)

**Frecuencia de actualización**

Diaria

**Fórmula**

Tasa promedio ponderada de las Altas de Depósitos a Plazo Fijo en \$ acumuladas en el mes

**Apertura** Por Sector Privado y Público, y por canal de venta: sucursales, canales electrónicos y digitales.

**Metas**

Sí, Mes 1: ... Mes 2: ... (...) Mes 6:...

**Fuente de información**

Información operativa diaria

**Comparación con indicador del mercado**

Sí, a nivel total. Sistema Financiero y Bancos Privados publicados por BCRA en su página web

**Objetivo:** Incrementar la participación de mercado

**Indicador:** Uso de adelantos en cuenta corriente

<p><b>Finalidad</b></p> <p>Monitorear el nivel de uso de los adelantos disponibles</p>	<p><b>Unidad de medida</b></p> <p>Porcentaje (%)</p>	<p><b>Frecuencia de actualización</b></p> <p>Mensual</p>
<p><b>Fórmula</b></p> <p>Saldo Promedio deudor en cuentas corrientes del sector Privado / saldo disponible total aprobado para adelantos en cuenta corriente Privadas</p>	<p><b>Apertura</b></p> <p>No</p>	<p><b>Metas</b></p> <p>No</p>
	<p><b>Comparación con indicador del mercado</b></p> <p>No</p>	
<p><b>Fuente de información</b></p> <p>Balance Mensual. Información operativa de límites disponibles.</p>	<p><b>Comparación con indicador del mercado</b></p> <p>No</p>	

**Objetivo:** Ser el socio de confianza y promover la venta cruzada

**Indicador:** Penetración en cartera de clientes *Cross selling*

<p><b>Finalidad</b></p> <p>Medir el grado de penetración en la cartera del Cliente</p>	<p><b>Unidad de medida</b></p> <p>Cantidad (Q)</p>	<p><b>Frecuencia de actualización</b></p> <p>Mensual</p>
<p><b>Fórmula</b></p> <p>Stock de Productos / Cantidad de Clientes</p>	<p><b>Apertura</b></p> <p>No</p>	<p><b>Metas</b></p> <p>No</p>
	<p><b>Comparación con indicador del mercado</b></p> <p>No</p>	
<p><b>Fuente de información</b></p> <p>Información estadística de Productos y Clientes.</p>	<p><b>Comparación con indicador del mercado</b></p> <p>No</p>	

Objetivo: Ser el socio de confianza y promover la venta cruzada

Indicador: Consumos con Tarjeta de Crédito

<b>Finalidad</b> Monitorear la evolución de los Consumos con Tarjetas de Crédito	<b>Unidad de medida</b> Monto (\$)	<b>Frecuencia de actualización</b> Mensual
<b>Fórmula</b> Monto de consumos con Tarjetas de Crédito acumulados en el mes	<b>Apertura</b> Por marca: Visa y Mastercard	
	<b>Metas</b> Sí, Mes 1: ... Mes 2: ... (...) Mes 6:...	
<b>Fuente de información</b> Información estadística recibida de Tarjeteras.	<b>Comparación con indicador del mercado</b> No	

Objetivo: Ser el socio de confianza y promover la venta cruzada

Indicador: Participación de Consumos con TC en Acred. Haberes

<b>Finalidad</b> Medir el nivel de participación de los consumos con TC respecto de las acreditaciones de haberes a través de la entidad	<b>Unidad de medida</b> Monto (\$)	<b>Frecuencia de actualización</b> Mensual
<b>Fórmula</b> Consumos con Tarjeta de Crédito acumulados en el mes / Monto de acreditación de haberes acumulado del mes	<b>Apertura</b> Por segmento de clientes	
	<b>Metas</b> No	
<b>Fuente de información</b> Información estadística recibida de Tarjeteras. Información operativa de acreditaciones de haberes.	<b>Comparación con indicador del mercado</b> No	

Objetivo: Ser el socio de confianza y promover la venta cruzada

Indicador: Cantidad de Convenios de Acreditación de Haberes

<p><b>Finalidad</b></p> <p>Monitorear la cantidad de convenios de acreditación de haberes</p>	<p><b>Unidad de medida</b></p> <p>Cantidad (Q) y Porcentaje (%)</p>	<p><b>Frecuencia de actualización</b></p> <p>Mensual</p>
<p><b>Fórmula</b></p> <p>Cantidad de convenios de pago de haberes / Cantidad de convenios de pago de haberes al cierre del período anterior</p>	<p><b>Apertura</b></p> <p>Por sector Privado y Público</p>	
	<p><b>Metas</b></p> <p>No</p>	
<p><b>Fuente de información</b></p> <p>Información operativa de acreditaciones de haberes.</p>	<p><b>Comparación con indicador del mercado</b></p> <p>No</p>	

Objetivo: Ser el socio de confianza y promover la venta cruzada

Indicador: Penetración del producto convenio de haberes

<p><b>Finalidad</b></p> <p>Medir el nivel de penetración del producto Convenio de pago de haberes</p>	<p><b>Unidad de medida</b></p> <p>Cantidad (Q) y Porcentaje (%)</p>	<p><b>Frecuencia de actualización</b></p> <p>Mensual</p>
<p><b>Fórmula</b></p> <p>Cantidad de convenios de pago de haberes del sector privado / Cantidad clientes Personas Jurídicas del sector privado</p>	<p><b>Apertura</b></p> <p>No</p>	
	<p><b>Metas</b></p> <p>No</p>	
<p><b>Fuente de información</b></p> <p>Información operativa de acreditaciones de haberes. Información estadística de clientes.</p>	<p><b>Comparación con indicador del mercado</b></p> <p>No</p>	

<b>Objetivo:</b> Ser el socio de confianza y promover la venta cruzada <b>Indicador:</b> Nivel de venta a clientes contactados		
<b>Finalidad</b> Medir el nivel de efectividad de la campaña de contactos a clientes	<b>Unidad de medida</b> Cantidad (Q) y Porcentaje (%)	<b>Frecuencia de actualización</b> Mensual
<b>Fórmula</b> Alta de nuevo producto originado en contacto del banco / cantidad de clientes contactados	<b>Apertura</b> No	
	<b>Metas</b> No	
<b>Fuente de información</b> Información estadística disponible en aplicativo de seguimiento de la campaña	<b>Comparación con indicador del mercado</b> No	

<b>Objetivo:</b> Brindar atención excelente <b>Indicador:</b> Satisfacción de clientes		
<b>Finalidad</b> Monitorear la percepción del cliente sobre la atención en el banco	<b>Unidad de medida</b> Promedio encuesta	<b>Frecuencia de actualización</b> Trimestral
<b>Fórmula</b> Grado de satisfacción del cliente según promedio de encuesta realizada	<b>Apertura</b> No	
	<b>Metas</b> No	
<b>Fuente de información</b> Resultado de encuesta por canales digitales y en sucursales	<b>Comparación con indicador del mercado</b> No	

Cuadro 5: Indicadores de la Perspectiva del Cliente. Fuente: Elaboración propia en base a información provista por la entidad.

## **Perspectiva del Proceso**

Los objetivos de Clientes buscados, se apoyan en el logro de distintos objetivos relacionados con el proceso, que pueden aglutinarse básicamente en dos grupos:

Aquellos relacionados con mejoras en la atención al cliente, que incluirían los objetivos de: Simplificación de circuitos administrativos y eficientización de la atención en sucursales, y maximizar la automatización fomentando la migración a los canales digitales.

Y por otro lado, el objetivo de monitorear, manteniendo bajo control, el riesgo asociado a la operatoria de la entidad.

El objetivo de simplificar circuitos administrativos será monitoreado a través del volumen de transacciones y cantidad de productos que pueden manejar los recursos afectados a tareas administrativas.

Los objetivos relacionados con mejorar la atención en sucursales, se supervisarán a través de indicadores que permitan evaluar el desempeño de los recursos afectados a la misma, desde las dos funciones de contacto con el cliente: cajeros ocupados de llevar a cabo las transacciones monetarias, y oficiales de atención destinados al asesoramiento del cliente y venta de productos. A través del seguimiento de la cantidad de transacciones realizadas, y de los clientes atendidos por cada recurso y sucursal.

El grado de adopción de los canales digitales por parte de los clientes, se evaluará a través de la cantidad de transacciones realizadas por dichos canales respecto de la llevadas a cabo por la totalidad de los canales disponibles, especialmente de las transacciones Monetarias, ya que se ha observado que en un primer acercamiento los clientes realizan transacciones no monetarias por dichos canales, y luego de logrado un nivel de confianza en la plataforma recién comienzan a realizar transacciones monetarias por allí.

Para monitorear el objetivo de mantener un adecuado nivel de riesgo, se utilizarán indicadores que permitan evaluar los principales riesgos vinculados con la actividad financiera. En este sentido, se tendrá en cuenta el riesgo de crédito, inherente a esta actividad, a través del seguimiento de la calidad de la cartera.

Por otro lado se monitoreará el nivel de liquidez y solvencia de la entidad, de manera que se generen alertas si alguno de estos indicadores comienza a verse comprometido. Los indicadores relacionados con la Perspectiva del Proceso serán:

Objetivo: Simplificar circuitos administrativos

Indicador: Volumen de transacciones per cápita

**Finalidad** Monitorear el desempeño de los recursos afectados a tareas administrativas

**Unidad de medida**  
Cantidad de transacciones

**Frecuencia de actualización**  
Diaria

**Fórmula**

Cantidad de A-B-M de Productos / Cantidad de empleados afectados a tareas administrativas

*A-B-M: Altas, Bajas y Modificaciones*

**Apertura**

No

**Metas**

No

**Fuente de información**

Información operativa diaria.  
Información de dotación  
suministrada por RRHH.

**Comparación con indicador del mercado**

No

Objetivo: Simplificar circuitos administrativos

Indicador: Cantidad de Productos per cápita

**Finalidad** Monitorear el desempeño de los recursos afectados a tareas administrativas

**Unidad de medida**  
Cantidad de productos

**Frecuencia de actualización**  
Diaria

**Fórmula** Cantidad de Productos activos / Cantidad de empleados afectados a tareas administrativas

*Productos activos: aquellos que registran movimientos en los últimos 90 días.*

**Apertura**

No

**Metas**

No

**Fuente de información**

Información estadística de Productos. Información de dotación suministrada por RRHH.

**Comparación con indicador del mercado**

No

Objetivo: Eficientizar la atención en sucursales

Indicador: **Volumen per cápita**

**Finalidad** Monitorear el volumen promedio manejado por recurso en sucursales

**Unidad de medida**

Monto (\$)

**Frecuencia de actualización**

Mensual

**Fórmula**

$(\text{Saldo de Préstamos} + \text{Saldo de Depósitos}) / \text{Cantidad de empleados en sucursales}$

**Apertura**

Por sucursal

**Metas**

No

**Fuente de información**

Información operativa diaria. Información de dotación suministrada por RRHH.

**Comparación con indicador del mercado**

No

Objetivo: Eficientizar la atención en sucursales

Indicador: **Atención a clientes**

**Finalidad** Monitorear el desempeño de los recursos afectados a atención a clientes en sucursales

**Unidad de medida**

Cantidad de transacciones

**Frecuencia de actualización**

Mensual

**Fórmula**

$\text{Cantidad de transacciones mensuales} / \text{Cantidad de oficiales de atención al cliente en sucursales}$

**Apertura**

Por sucursal

**Metas**

No

**Fuente de información**

Información estadística del sistema de turneros en sucursales.

**Comparación con indicador del mercado**

No

Objetivo: Eficientizar la atención en sucursales

Indicador: Clientes per cápita en sucursales

**Finalidad** Evaluar la cantidad de clientes atendidos por oficial en sucursales

**Unidad de medida**

Monto (\$)

**Frecuencia de actualización**

Mensual

**Fórmula**

Cantidad de clientes / Cantidad de oficiales de atención al cliente en sucursales

**Apertura**

Por sucursal

**Metas**

No

**Fuente de información**

Información estadística de clientes. Información de dotación suministrada por RRHH.

**Comparación con indicador del mercado**

No

Objetivo: Eficientizar la atención en sucursales

Indicador: Transacciones por cajero

**Finalidad** Monitorear la cantidad de transacciones por línea de caja en sucursales

**Unidad de medida**

Monto (\$)

**Frecuencia de actualización**

Diaria

**Fórmula**

Cantidad de transacciones mensuales por caja / Cantidad cajeros en sucursales

**Apertura**

Por sucursal

**Metas**

No

**Fuente de información**

Información operativa diaria. Información de dotación suministrada por RRHH.

**Comparación con indicador del mercado**

No

**Objetivo:** Eficientizar la atención en sucursales

**Indicador:** Transacciones monetarias por cajero

**Finalidad** Monitorear la cantidad de transacciones monetarias por línea de caja en sucursales

**Unidad de medida**

Monto (\$)

**Frecuencia de actualización**

Diaria

**Fórmula**

Cantidad de transacciones monetarias mensuales por caja / Cantidad cajeros en sucursales

**Apertura**

Por sucursal

**Metas**

No

**Fuente de información**

Información operativa diaria. Información de dotación suministrada por RRHH.

**Comparación con indicador del mercado**

No

**Objetivo:** Maximizar la automatización

**Indicador:** Participación de Canales Electrónicos

**Finalidad** Medir el desplazamiento de las transacciones hacia los canales electrónicos

**Unidad de medida**

Porcentaje (%)

**Frecuencia de actualización**

Diaria

**Fórmula**

Cantidad de transacciones mensuales por Canales Electrónicos / Cantidad Total de transacciones del mes

**Apertura**

No

**Metas**

No

**Fuente de información**

Información estadística disponible.

**Comparación con indicador del mercado**

No

Objetivo: Maximizar la automatización		
Indicador: Digitalización de Clientes		
<b>Finalidad</b> Medir el desplazamiento de los clientes hacia los canales digitales	<b>Unidad de medida</b> Porcentaje (%)	<b>Frecuencia de actualización</b> Diaria
<b>Fórmula</b> Cantidad de Clientes con logueo en Homebanking en el último mes / Total de Clientes	<b>Apertura</b> No	
	<b>Metas</b> No	
<b>Fuente de información</b> Información estadística disponible.	<b>Comparación con indicador del mercado</b> No	

Objetivo: Maximizar la automatización		
Indicador: Transacciones Digitales		
<b>Finalidad</b> Evaluar el uso de los canales digitales	<b>Unidad de medida</b> Porcentaje (%)	<b>Frecuencia de actualización</b> Diaria
<b>Fórmula</b> Cantidad de Transacciones por Canales Digitales / Total de Transacciones mensuales  <i>Canales Digitales: Internet, Mobile, Débito automático</i>	<b>Apertura</b> Por Transacciones Monetarias y No Monetarias	
	<b>Metas</b> No	
<b>Fuente de información</b> Información estadística disponible.	<b>Comparación con indicador del mercado</b> No	

Objetivo: Mantener un adecuado nivel de riesgo

Indicador: Calidad de Cartera Privada

<b>Finalidad</b> Analizar la evolución de la Cartera Irregular	<b>Unidad de medida</b> Porcentaje (%)	<b>Frecuencia de actualización</b> Mensual
<b>Fórmula</b> Saldo de Cartera Privada en Situación Irregular / Saldo de Cartera Privada Total	<b>Apertura</b> Por Banca Empresa y Banca Minorista	
	<b>Metas</b> Sí, Mes 1: ... Mes 2: ... (...) Mes 6:...	
<b>Fuente de información</b> Información estadística disponible.	<b>Comparación con indicador del Sistema</b> Sí, Sistema Financiero y Bancos Privados publicado por BCRA en Informe de Bancos	

Objetivo: Mantener un adecuado nivel de riesgo

Indicador: Evolución de la Calidad de Cartera Privada

<b>Finalidad</b> Analizar la evolución de la Cartera Irregular	<b>Unidad de medida</b> Porcentaje (%)	<b>Frecuencia de actualización</b> Mensual
<b>Fórmula</b> Saldo de Cartera Privada en Situación Irregular / Saldo de Cartera Privada en Situación Irregular al cierre del período anterior	<b>Apertura</b> Por Banca Empresa y Banca Minorista	
	<b>Metas</b> No	
<b>Fuente de información</b> Información estadística disponible.	<b>Comparación con indicador del Sistema</b> No	

Objetivo: Mantener un adecuado nivel de riesgo

Indicador: Eficiencia Crediticia

**Finalidad** Evaluar la participación de los Cargos por Incobrabilidad en los Ingresos Operativos

**Unidad de medida**

Porcentaje (%)

**Frecuencia de actualización**

Mensual

**Fórmula**

Caros por Incobrabilidad acumulados / Ingresos Operativos acumulados

**Apertura**

No

**Metas**

No

**Fuente de información**

Balance Mensual.

**Comparación con indicador del Sistema**

No

Objetivo: Mantener un adecuado nivel de riesgo

Indicador: Nivel de Previsionamiento

**Finalidad** Monitorear el Nivel de Previsionamiento respecto de la Cartera con Riesgo

**Unidad de medida**

Porcentaje (%)

**Frecuencia de actualización**

Mensual

**Fórmula**

Saldo de Previsiones del Sector Privado / Saldo de Cartera del Sector Privado en Situación Irregular

**Apertura**

No

**Metas**

No

**Fuente de información**

Información estadística disponible.

**Comparación con indicador del Sistema**

Sí, Sistema Financiero y Bancos Privados publicado por BCRA en Informe de Bancos

Objetivo: Mantener un adecuado nivel de riesgo		
Indicador: Liquidez		
<b>Finalidad</b> Evaluar el Nivel de Liquidez de la entidad	<b>Unidad de medida</b> Porcentaje (%)	<b>Frecuencia de actualización</b> Mensual
<b>Fórmula</b> Saldo de Activos Líquidos / Saldo de Depósitos Totales  <i>Activos Líquidos: Efectivo en caja en cuentas en BCRA</i>	<b>Apertura</b> No	
	<b>Metas</b> Sí, Mes 1: ... Mes 2: ... (...) Mes 6:...	
<b>Fuente de información</b> Balance Mensual.	<b>Comparación con indicador del Sistema</b>  Sí, Sistema Financiero y Bancos Privados publicado por BCRA en Informe de Bancos	

Objetivo: Mantener un adecuado nivel de riesgo		
Indicador: Liquidez amplia		
<b>Finalidad</b> Evaluar el Nivel de Liquidez de la entidad	<b>Unidad de medida</b> Porcentaje (%)	<b>Frecuencia de actualización</b> Mensual
<b>Fórmula</b> (Saldo de Activos Líquidos + Saldo de Letras y Títulos Públicos admisibles para Integración de Efectivo Mínimo) / Saldo de Depósitos Totales  <i>Activos Líquidos: Efectivo en caja en cuentas en BCRA</i>	<b>Apertura</b> No	
	<b>Metas</b> Sí, Mes 1: ... Mes 2: ... (...) Mes 6:...	
<b>Fuente de información</b> Balance Mensual.	<b>Comparación con indicador del Sistema</b>  Sí, Sistema Financiero y Bancos Privados publicado por BCRA en Informe de Bancos	

Objetivo: Mantener un adecuado nivel de riesgo

Indicador: Exposición al Sector Público

<b>Finalidad</b> Evaluar el grado de exposición de la entidad al Sector Público	<b>Unidad de medida</b> Porcentaje (%)	<b>Frecuencia de actualización</b> Mensual
<b>Fórmula</b> $\frac{\text{Saldo de Títulos Públicos sin Títulos del BCRA} + \text{Saldo de Préstamos al Sector Público}}{\text{Total de Activo}}$	<b>Apertura</b> No	
	<b>Metas</b> No	
<b>Fuente de información</b> Balance Mensual.	<b>Comparación con indicador del Sistema</b> Sí, Sistema Financiero y Bancos Privados publicado por BCRA en Informe de Bancos	

Objetivo: Mantener un adecuado nivel de riesgo

Indicador: Integración de Capital

<b>Finalidad</b> Monitorear el Nivel de Solvencia de la entidad	<b>Unidad de medida</b> Porcentaje (%)	<b>Frecuencia de actualización</b> Mensual
<b>Fórmula</b> $\frac{\text{Integración de Capital (RPC)}}{\text{Activos Ponderados por Riesgo}}$ <p><i>RPC: Responsabilidad Patrimonial Computable para Régimen informativo de Capitales Mínimos</i></p>	<b>Apertura</b> No	
	<b>Metas</b> Sí, Mes 1: ... Mes 2: ... (...) Mes 6:...	
<b>Fuente de información</b> Información disponible para Régimen Informativo.	<b>Comparación con indicador del Sistema</b> Sí, Sistema Financiero y Bancos Privados publicado por BCRA en Informe de Bancos	

<b>Objetivo: Mantener un adecuado nivel de riesgo</b> <b>Indicador: Posición de Capital</b>		
<b>Finalidad</b> Monitorear el Nivel de Solvencia de la entidad	<b>Unidad de medida</b> Porcentaje (%)	<b>Frecuencia de actualización</b> Mensual
<b>Fórmula</b> $\frac{\text{(Integración de Capital – Exigencia de Capital)}}{\text{Exigencia de Capital}}$	<b>Apertura</b> No	
	<b>Metas</b> Sí, Mes 1: ... Mes 2: ... (...) Mes 6:...	
<b>Fuente de información</b> Información disponible para Régimen Informativo.	<b>Comparación con indicador del Sistema</b> Sí, Sistema Financiero y Bancos Privados publicado por BCRA en Informe de Bancos	

Cuadro 6: Indicadores de la Perspectiva de Procesos. Fuente: Elaboración propia en base a información provista por la entidad.

### Perspectiva de Aprendizaje

El objetivo de contar con las competencias críticas para la gestión se busca alcanzar mediante un plan de capacitación que incluya la mayor cantidad de empleados. La forma de evaluar el desarrollo del mismo será el seguimiento de las horas de capacitación programadas así como la participación de los empleados en dicho programa.

Asimismo, se realizará el seguimiento de la rotación del personal, ya que una alta rotación del mismo impide conservar en la estructura del banco recursos con importante nivel de experiencia y en los que la organización invierte en una fuerte capacitación, por lo que la disminución de la misma será un indicador de el logro de la retención de empleados en la organización.

El objetivo de contar con la información necesaria para la gestión se evaluará mediante el seguimiento del grado de avance en la implementación de aquellas herramientas consideradas estratégicas para generar la información destinada a la gestión de clientes y procesos. Dicho objetivo, básicamente llevado adelante por el área de Sistemas pero

que requiere de la intervención de prácticamente todas las áreas usuarias, será indispensable para poder avanzar en el logro de los propuestos para las perspectivas de clientes y procesos.

La necesidad de conocer la percepción del cliente sobre su interrelación con la entidad resulta fundamental en un contexto de trabajo centrado en la “experiencia del cliente” y omnicanalidad. Como se mencionó oportunamente, el conocimiento del cliente será el único camino que permitirá lograr que la experiencia del mismo con la entidad se transforme en satisfactoria.

La opción elegida para llevar a cabo este objetivo serán encuestas basadas en el índice NPS (Net Promoter Score), que se llevarán a cabo en forma diaria y “transaccional”, luego de que los clientes realicen alguna transacción y en forma periódica y “relacional”, evaluando la relación con el banco sin que se realice una operación en particular.

Los resultados obtenidos formarán parte del grupo de indicadores incluidos en el tablero.

Los indicadores que conformarán esta perspectiva serán entonces:

<b>Objetivo: Contar con las competencias críticas para la gestión</b> <b>Indicador: Seguimiento del Plan de Capacitación</b>		
<b>Finalidad</b> Evaluar el cumplimiento de las actividades de capacitación programadas	<b>Unidad de medida</b> Porcentaje (%)	<b>Frecuencia de actualización</b> Mensual
<b>Fórmula</b> $\frac{\text{Cantidad de Horas de capacitación efectiva en el mes}}{\text{Cantidad de Horas de capacitación programadas en el mes}}$	<b>Apertura</b> No	
	<b>Metas</b> Sí, 100% de las horas programadas para Mes 1: ... Mes 2: ... (...) Mes 6: ...	
<b>Fuente de información</b> Información suministrada por la Gerencia de RRHH.	<b>Comparación con indicador del Sistema</b> No	

Objetivo: Contar con las competencias críticas para la gestión

Indicador: Participación en el Plan de Capacitación

**Finalidad**

Evaluar el nivel de participación en las actividades de capacitación programadas

**Unidad de medida**

Porcentaje (%)

**Frecuencia de actualización**

Mensual

**Fórmula**

Total de empleados capacitados acumulado en el año / Total de empleados previstos

**Apertura**

No

**Metas** Sí, 100% de los empleados previstos para Año

**Fuente de información**

Información suministrada por la Gerencia de RRHH.

**Comparación con indicador del Sistema**

No

Objetivo: Contar con las competencias críticas para la gestión

Indicador: Rotación de la dotación

**Finalidad**

Monitorear la evolución de la rotación de personal

**Unidad de medida**

Porcentaje (%)

**Frecuencia de actualización**

Mensual

**Fórmula**

Bajas de personal acumuladas en el año / Dotación total

**Apertura**

No

**Metas**

No

**Fuente de información**

Información suministrada por la Gerencia de RRHH.

**Comparación con indicador del Sistema**

No

<b>Objetivo:</b> Contar con la información necesaria para gestionar clientes y procesos <b>Indicador:</b> Disponibilidad de Sistemas de información		
<b>Finalidad</b> Evaluar el grado de avance en la implementación de herramientas estratégicas	<b>Unidad de medida</b> Porcentaje (%)	<b>Frecuencia de actualización</b> Mensual
<b>Fórmula</b> Grado de avance (%) en implementación de herramientas seleccionadas	<b>Apertura</b> No	
	<b>Metas</b> Sí, 100% de implementación de las herramientas seleccionadas.	
<b>Fuente de información</b> Información suministrada por la Gerencia de Tecnología.	<b>Comparación con indicador del Sistema</b> No	

<b>Objetivo:</b> Conocer la percepción del cliente sobre interrelación con la entidad <b>Indicador:</b> Percepción del cliente		
<b>Finalidad</b> Monitorear la percepción del cliente sobre su experiencia con el banco	<b>Unidad de medida</b> Índice NPS	<b>Frecuencia de actualización</b> Mensual
<b>Fórmula</b> Resultados promedio de encuestas	<b>Apertura</b> No	
	<b>Metas</b> No	
<b>Fuente de información</b> Encuesta a clientes	<b>Comparación con indicador del Sistema</b> No	

Cuadro 7: Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje. Fuente: Elaboración propia en base a información provista por la entidad.

## **Capítulo 5° Conclusiones**

En el contexto actual de “abundancia de datos” en que se mueve la dirección de una organización como es la entidad financiera analizada, la organización y sistematización de aquella información que resulte de utilidad para la toma de decisiones se torna indispensable.

El rubro bancario en la argentina es altamente competitivo, y aquellas organizaciones que no sean capaces de canalizar y orientar su estrategia a través de la toma de decisiones rápidas por parte de su dirección no serán capaces de alcanzar la competitividad necesaria para permanecer en dicho negocio.

En el Marco Teórico profundicé en la metodología de Balanced Scorecard o Cuadro de mando integral como herramienta posible para alcanzar dicho objetivo. De lo relevado surgió que dicha herramienta no es adecuada en su totalidad en el caso en cuestión, ya que sus objetivos apuntan principalmente a plasmar la estrategia de una organización y “encauzar” el desempeño hacia la misma. En su elaboración participa generalmente un grupo multidisciplinario del nivel gerencial de la entidad, generando allí consensos sobre las definiciones estratégicas. Se trata por tanto de un modelo integral que busca englobar la totalidad de la gestión estratégica, lo que supera a las necesidades planteadas en este trabajo.

Aun así, muchos conceptos relacionados con el BSC me resultaron de interés en el presente trabajo para poder sintetizar el modelo de negocios ya planteado por la dirección del banco. La estructuración de los objetivos del banco en las cuatro perspectivas, y su concatenación a través de relaciones causa-efecto, me facilitó la comprensión de la estrategia. Así como su diagramación a través de un Mapa estratégico, permitió plasmar con mayor claridad esas relaciones, aportando al objetivo buscado.

Los conceptos vertidos en la bibliografía de BSC respecto de los indicadores a incluir en cada perspectiva me permitieron organizar aquellos que me resultaban de interés para incluir en el Tablero.

Luego ahondé en el concepto de Tablero de Control, como herramienta que permite diagnosticar la situación de una entidad y realizar su monitoreo permanente.

De lo relevado, surgió que, mientras el BSC se presenta como una herramienta excelente para comunicar y alinear a la organización detrás de la estrategia, y si bien luego el

monitoreo de la misma se concreta a través de un cuadro que reúne los principales objetivos que describen esa estrategia, se diferencia del Tablero de Control, ya que el este se destina principalmente a diagnosticar e informar el estado de situación.

En este sentido, el Tablero de Control, como metodología para organizar la información de manera que resulte útil a la gestión se corresponde con las necesidades detectadas en la dirección del banco. Por lo que avancé en la construcción de un Tablero de Control Directivo que resulte de apoyo a la misma.

En base a la información recopilada, la implementación de un Tablero de control representa una solución que permite lograr uniformidad en la información gerencial, focalizar la misma sobre aspectos relevantes, y obtener una relación costo-beneficio favorable en su generación.

El modelo de Tablero de control directivo planteado en este trabajo, busca entonces plasmar, haciendo uso de algunos conceptos del BSC como el análisis de las cuatro perspectivas y las relaciones causa-efecto, el seguimiento de un grupo de indicadores que dan una idea resumida a la dirección del estado de situación de la entidad y el grado de avance en el desarrollo de las estrategias planteadas.

Dada la importancia de que el tablero permita alinear la información con los objetivos estratégicos de la empresa, los indicadores fueron seleccionados en base a la estrategia y objetivos de la organización, que surgieron del análisis de su documentación interna y de las necesidades relevadas en la interacción con la dirección de la misma durante mi trabajo en el área de Planeamiento y Control de Gestión.

El monitoreo permanente de dichos indicadores, de manera de revelar con prontitud las variaciones y desvíos respecto de sus valores esperables, aporta a la alta dirección focalizando su atención en aquellos indicadores que presentan algún desvío o variación significativa, y alertándola en casos de necesidad de realizar modificaciones en los cursos de acción.

Los indicadores de la perspectiva financiera permiten alertar sobre desvíos en la obtención de los resultados, y la estructuración del Tablero relacionándolos con los indicadores de clientes y procesos como causas de los mismos, permite focalizar en forma temprana en los motivos que pueden afectar a esa generación de resultados, y orientando a la dirección en las cuestiones a revisar.

Por otro lado, cabe destacar que el tablero presenta un resumen del estado de situación de la entidad, y más allá de que se logre su implementación, el mantenimiento de su actualización permanente será clave para que el mismo continúe resultando útil a la dirección presentando información actualizada al momento en que es consultado. Los beneficios que presenta la herramienta solo serán satisfactorios para la misma si se logra una permanente actualización de la información contenida.

Asimismo, respecto de la interfaz en la que se desarrolle el tablero planteado, si bien representa un análisis que excede a los objetivos del presente trabajo, se observa que deberá ser de fácil acceso para que la dirección pueda aprovechar los beneficios brindados por la herramienta.

La salida visual de la misma debe ser amigable y de fácil lectura, en el Anexo se presenta un diseño para la misma, exponiendo a modo de ejemplo algunos de los indicadores planteados.

## Referencias

- ALVARO, D. y ALMENDROS, A. (2016). *El mercado Fintech en Israel*. Estudios de Mercado. Citado en: CICCONI CIMINO, Martina; GALVÁN, Ivana; LIWSKY, Maia y YERFINO, M.A. (2020). *Fintech en Argentina: Impacto y desafíos de su aplicación en la actualidad* (trabajo de investigación). Universidad de Cuyo. Mendoza. Argentina. Recuperado en: [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitaes/15673/fintech-en-argentina.-impacto-y-desafos-de-su-aplicacin-en.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitaes/15673/fintech-en-argentina.-impacto-y-desafos-de-su-aplicacin-en.pdf)
- BALLVE, Alberto M. (2008). *Tablero de Control: Información para crear valor*. Buenos Aires, Argentina. Emecé Editores S.A.
- BALLVE, Alberto y AMAT SALAS, José Oriol. (2006). Los cuadros de mando como sistemas interactivos. *Revista Iberoamericana de contabilidad de gestión*, 1 (8), 59-82. Recuperado en <http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/n%C2%BA%208/Alberto%20Ballv%C3%A9%20y%20Oriol%20A%20mat.pdf>
- BOISOT, Max (1998). *Knowledge assets: securing competitive advantage in the information economy*. Nueva York. Oxford University Press, citado en: CASATE FERNÁNDEZ, Ricardo. (2007). La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento. Parte I. El cuadro de mando integral como herramienta para la gestión. *ACIMED*, 15 (6). Recuperado en [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352007000600002&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000600002&lng=es&nrm=iso)
- CASATE FERNÁNDEZ, Ricardo. (2007). La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento. Parte I. El cuadro de mando integral como herramienta para la gestión. *ACIMED*, 15 (6). Recuperado en [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352007000600002&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000600002&lng=es&nrm=iso)
- CICCONI CIMINO, Martina; GALVÁN, Ivana; LIWSKY, Maia y YERFINO, M.A. (2020). *Fintech en Argentina: Impacto y desafíos de su aplicación en la actualidad* (trabajo de investigación). Universidad de Cuyo. Mendoza. Argentina. Recuperado en: [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitaes/15673/fintech-en-argentina.-impacto-y-desafos-de-su-aplicacin-en.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitaes/15673/fintech-en-argentina.-impacto-y-desafos-de-su-aplicacin-en.pdf)

- CORRALES, Gerardo. (2019). La importancia de la eficiencia operativa en la banca. I semestre 2019. *La Republica.net*. Recuperado en: <https://www.larepublica.net/noticia/la-importancia-de-la-eficiencia-operativa-en-la-banca-i-semester-2019>
- DAPENA, Juan Lucas. (2004). Información estratégica para la toma de decisiones en la empresa. *Revista Temas de Management, Universidad del CEMA, Volumen II*, 24-31.
- DEC Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente. (2019). ¿Qué es el Customer Experience?. Recuperado en <https://asociaciondec.org/blog-dec/que-es-el-customer-experience/38130/>
- DIAZ, Gustavo. (2006). Los sistemas de información en las entidades bancarias: estrategias, escenarios y desafíos futuros: 2007-2010. Recuperado en [http://www.degerencia.com/articulo/los\\_sistemas\\_de\\_informacion\\_en\\_las\\_entidades\\_bancarias\\_estrategias\\_escenarios\\_y\\_desafios\\_futuros](http://www.degerencia.com/articulo/los_sistemas_de_informacion_en_las_entidades_bancarias_estrategias_escenarios_y_desafios_futuros)
- EY Perú (2016). *Los retos que traen las nuevas tecnologías en el sector financiero*. EY Perú. Recuperado de [https://www.ey.com/es\\_pe/banking-capital-markets/retos-nuevas-tecnologias-sector-financiero](https://www.ey.com/es_pe/banking-capital-markets/retos-nuevas-tecnologias-sector-financiero)
- FALCO, Alejandra. (2008). Cuadro de Mando Integral. *Revista Temas de Management, Universidad del CEMA*, 6, 23-28.
- FALCO, Alejandra. (2009). Construcción de Tableros. *Revista Temas de Management, Universidad del CEMA*, 8, 16-19. Recuperado en <http://cimei.cema.edu.ar/download/temas/TemasJul09.pdf>
- FERNANDEZ, Alberto. (2001). Ayudando a ejecutar la estrategia. *Revista del IESE, Universidad de Navarra*, citado en: BALLVE, Alberto M. (2008). *Tablero de Control: Información para crear valor*. Buenos Aires, Argentina. Emecé Editores S.A.
- FIORITO, Marcelo. (2004). El Balanced Scorecard- Una herramienta para comunicar la estrategia a cada nivel de la organización. *Revista Temas de Management, Universidad del CEMA*, 2, 9-12. Recuperado en: [https://ucema.edu.ar/cimei-base/download/research/10\\_Fiorito.pdf](https://ucema.edu.ar/cimei-base/download/research/10_Fiorito.pdf)
- iProUP. (2020) *Los bancos argentinos apuestan a la transformación digital: estas son las últimas innovaciones que sumaron a sus negocios*. iPro-UP. Recuperado de

<https://www.iproup.com/finanzas/16898-transformacion-digital-que-estan-haciendo-los-bancos-argentinos>

KAPLAN, Robert. & NORTON, David (1992). The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 64-72, citado en: FALCO, Alejandra. (2008). Cuadro de Mando Integral. *Revista Temas de Management, Universidad del CEMA*, 6, 23-28.

KAPLAN, Robert y NORTON, David (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000 S.A.

KAPLAN, Robert & NORTON, David. (2004). Medir la disposición estratégica de los activos intangibles. *Harvard Business Review*, 82 (2), 42-53. Recuperado en <http://www.paulus-cidep.org/cursos/cursosgerencia/disposicion%20intangibles.pdf>

KPMG (2017). Gastos, escala y actividad en el sistema financiero argentino. Recuperado en: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ar/pdf/paper-eficiencia-del-sistema-financiero-argentino.pdf>

ITAMI, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press. Cambridge. Citado en: KAPLAN, Robert y NORTON, David (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000 S.A.

MARTINEZ CUEVAS, María Encarna y MARTINEZ TAPIA, Ramón. (2006). Dirección, organización, y control de gestión de la información y del conocimiento de la empresa. *Revista Iberoamericana de contabilidad de gestión*, 4 (7), 9-46. Recuperado en <http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/n%C2%BA%207/M%C2%AA%20Encarna%20y%20Ram%C3%B3n%20Mart%C3%ADnez.pdf>

MILLER, Jorge. (2007). El Conocimiento y el Data Mining. *Revista Temas de Management, Universidad del CEMA*, 5, 6-10.

MINTZBERG, Henry. (1987). The strategy concept I: Five p's for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24, citado en: FALCO, Alejandra. (2009). Construcción de Tableros. *Revista Temas de Management. Universidad del CEMA*, 8, 16-19. Recuperado en <http://cimei.cema.edu.ar/download/temas/TemasJul09.pdf>

- MIRANDA, Oscar y GARCÍA OJEDA, Juan Carlos. (2003). Control de Gestión en Bancos. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 15 (124), 71-87. Recuperado en <https://bdigital.uncu.edu.ar/9116>
- NBS Bancos. (2021). Los bancos se reinventan de cara a “la nueva normalidad”. *NBS Bancos y Seguros*, 1( 300), 4-6.
- NBS Bancos. (2021). El modelo de atención al cliente se transforma. *NBS Bancos y Seguros*, 1 (303), 4-7.
- NOGUEIRA RIVERA, Dianelys, HERNANDEZ TORRES, Maritza, y NEGRIN SOSA, Ernesto. (2010). Control de Gestión: Dimensiones y diagnóstico permanente. *Ingeniería Industrial*, 24 (1). Recuperado en <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/177>
- PEÑA, Aura. (2007). La Competitividad de la Banca Universal Venezolana desde la perspectiva de su sistema de información contable. *Actualidad Contable Faces*, 10 (15). 69-81. Recuperado en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=25701507>
- Red de Oficinas económicas y comerciales de España en el exterior. ( 2018). *Información de Mercados: Argentina. Sistema financiero*. Recuperado en: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/invertir-en/sistema-financiero/index.html?idPais=AR>
- REYES, Pariente. (2019) Ratios de rentabilidad: ¿cuál es mejor?. Recuperado en <https://www.bbva.com/es/ratios-de-rentabilidad-cual-es-la-m.ejor/>
- SERVER IZQUIERDO, Ricardo José y MELIAN NAVARRO, Amparo. (2001). Evaluación de la eficiencia de las entidades financieras en las secciones de crédito de las cooperativas. *Revista Investigación agraria Producción y protección vegetales*, 16 (1), 87-104. Recuperado en: [http://www.inia.es/gcontrec/pub/cooperat\\_1161158521000.pdf](http://www.inia.es/gcontrec/pub/cooperat_1161158521000.pdf)
- SIMONS, Robert. (1998). *Palancas de Control*. Buenos Aires, Argentina. Temas Grupo Editorial.
- S&P Global Ratings. (2022). *América Latina - Panorama bancario por país, primer trimestre de 2022: Bancos sortean la tormenta, pero nuevos riesgos los acechan*. SPGlobal.com. Recuperado en: <https://www.spglobal.com/ratings/es/pdf-articles/2022-02-17-america->

[latina-panorama-bancario-por-pais-1-t-2022-bancos-sortean-la-tormenta-pero-nuevos-riesgos-los-acechan](#)

TRIGO MARTINEZ, Eduardo y MORENO RUIZ, Rafael. (2010). Medidas de Rentabilidad Ajustadas al Riesgo en el Ámbito de las Entidades Bancarias. *Revista AECA. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*. Recuperado en: [http://www.aeca1.org/pub/on\\_line/comunicaciones\\_xivencuentroaeca/cd/118b.pdf](http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xivencuentroaeca/cd/118b.pdf)

VÉLEZ PAREJA, Ignacio. (2013). Métodos de valoración de intangibles. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 9 (17), 29-47. Recuperado en: <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409633955003.pdf>

## **Anexo: Diseño visual de interfaz de salida del tablero**

A continuación se incluye a modo de ejemplo el diseño tentativo de la interfaz visual de salida para algunos de los indicadores del tablero propuesto.

Para cada indicador se detalla su valor actual, valor al cierre del período anterior y meta. El desvío respecto de la meta presenta un semáforo con colores.

Para los indicadores que lo permiten se presenta a la derecha el valor de comparación con el Sistema Financiero y Bancos Privados.

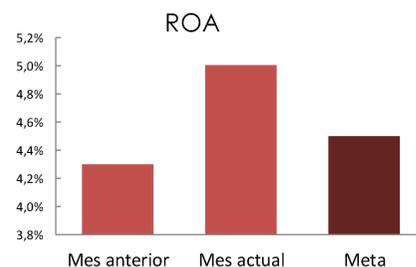
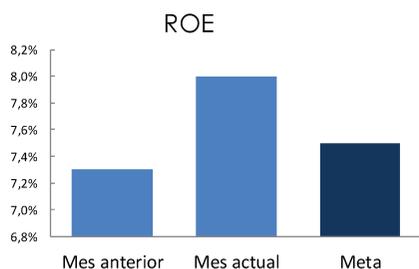
Para los indicadores que permiten mayor apertura se presenta botón que dirige a la pantalla de mayor detalle.

# Tablero de Control

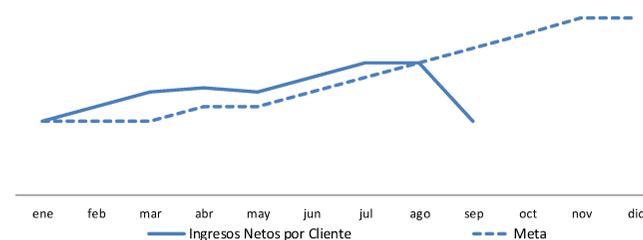
# BANCO

	Mes anterior	Mes actual	Variación	Meta	Desvío	Sistema Financiero	Bancos Privados
ROE	7,3%	8,0%	0,7 p.p.	7,5%	0,5 p.p.	6,5%	6,8%
ROA	4,3%	5,0%	0,7 p.p.	4,5%	0,5 p.p.	5,0%	5,1%

	Mes anterior	Mes actual	Variación	Meta	Desvío
Ingresos Netos por Cliente	\$450	\$410	-\$40	\$460	-\$50

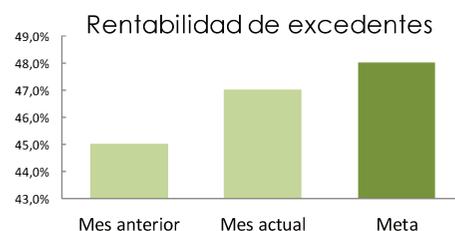


Evolución Ingresos Netos por Cliente

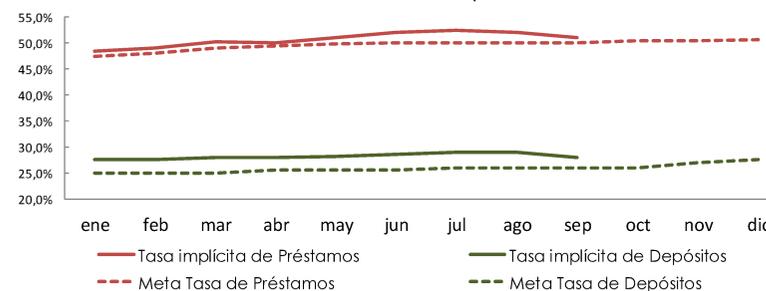


	Mes anterior	Mes actual	Variación	Meta	Desvío	Sistema Financiero
Margen neto por intereses	23,0%	23,0%	0 p.p.	24,0%	-1 p.p.	
Rentabilidad de excedentes	45,0%	47,0%	2 p.p.	48,0%	-1 p.p.	46,0%

	Mes anterior	Mes actual	Variación	Meta	Desvío	Sistema Financiero	Bancos Privados
Tasa implícita de Préstamos	52,0%	51,0%	-1 p.p.	50,0%	1 p.p.	50,0%	51,0%
Tasa implícita de Depósitos	29,0%	28,0%	-1 p.p.	26,0%	-2 p.p.	25,0%	25,0%



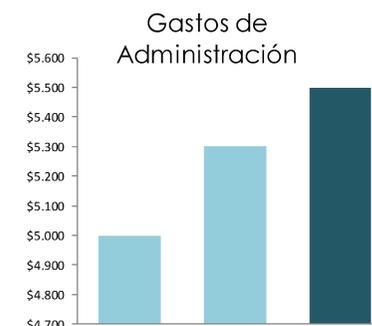
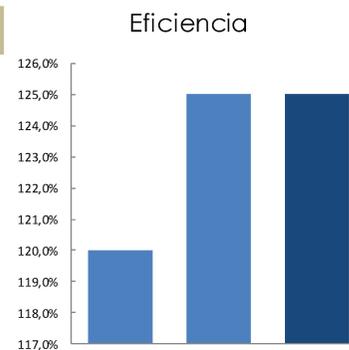
Evolución Tasas Implícitas



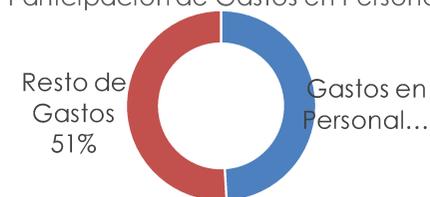
# Tablero de Control

**BANCO**

	Mes anterior	Mes actual	Variación	Meta	Desvío	Sistema Financiero	Bancos Privados
Eficiencia	120,0%	125,0%	5 p.p.	125,0%	0 p.p.		
Contrib. Marginal per capita	\$350	\$310	-\$40	\$360	-\$50		
Gastos de Administración	\$5.000	\$5.300		\$5.500			
Crecimiento mensual		\$300		\$530	-\$230		
Gastos en Personal	\$2.500	\$2.600		\$2.500			
Resto de Gastos	\$2.500	\$2.700		\$3.000			
Participación de Gtos en Personal	50,0%	49,1%	-0,9 p.p.	45,5%	3,6 p.p.	50,0%	51,0%



Participación de Gastos en Personal



# Tablero de Control



Mes anterior	Mes actual	Variación	Meta	Desvío	Sistema Financiero	Bancos Privados
--------------	------------	-----------	------	--------	--------------------	-----------------

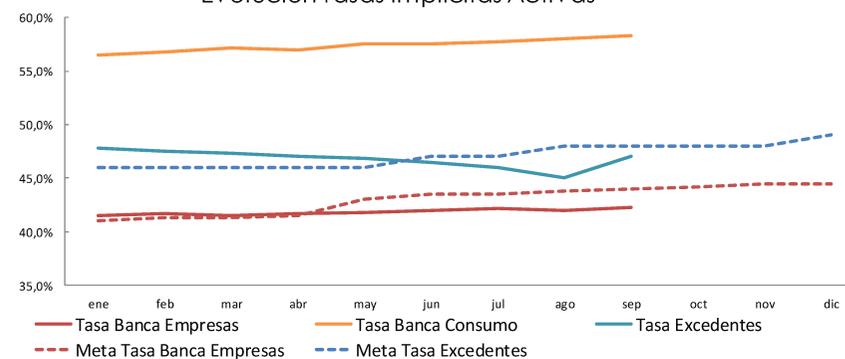
## Detalle Tasas Activas

Tasa implícita de Préstamos	52,0%	51,0%	-1 p.p.	50,0%	1 p.p.	50,0%	51,0%
Banca Empresas	42,0%	42,3%	0,3 p.p.	44,0%	-0,7 p.p.		
Adelantos	47,0%	48,0%	1 p.p.	48,0%	0 p.p.	50,0%	50,0%
Valores Negociados	37,0%	36,5%	-0,5 p.p.	37,0%	-0,5 p.p.	36,0%	36,1%
Línea subsidiada gobierno	35,0%	35,0%	0 p.p.	35,0%	0 p.p.		
Resto Líneas en Pesos	45,0%	46,3%	1,3 p.p.	46,0%	0,3 p.p.	45,0%	44,7%
Resto Líneas en Dólares	6,0%	5,8%	-0,2 p.p.	6,0%	-0,2 p.p.	6,0%	6,1%
Rentabilidad de excedentes	45,0%	47,0%	2 p.p.	48,0%	-1 p.p.	46,0%	(*) Tasa de Pases BCRA
Letras BCRA	45,0%	47,0%	2 p.p.	48,0%	-1 p.p.		
Pases BCRA	44,0%	46,0%	2 p.p.	47,0%	-1 p.p.		
Títulos Públicos	52,0%	52,2%	0,2 p.p.	52,0%	0,2 p.p.		

Mes anterior	Mes actual	Variación	Meta	Desvío	Sistema Financiero	Bancos Privados
--------------	------------	-----------	------	--------	--------------------	-----------------

Banca Consumo	58,0%	58,3%	0,3 p.p.	57,0%	1,3 p.p.		
Préstamos Personales	54,0%	54,4%	0,4 p.p.	54,0%	0,4 p.p.	50,0%	51,0%
Tarjetas de crédito	60,0%	61,0%	1 p.p.	60,5%	0,5 p.p.	61,0%	61,0%

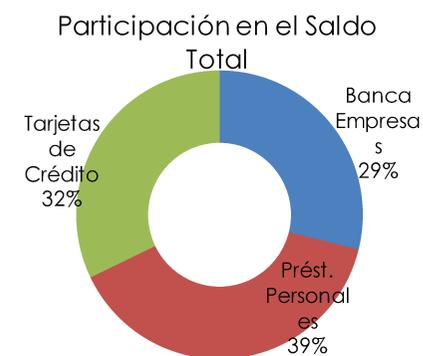
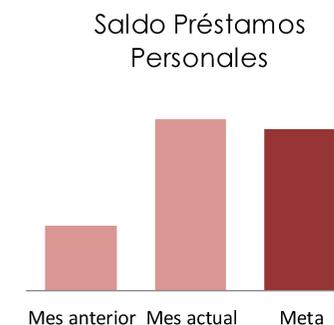
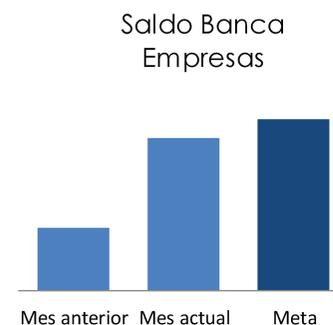
Evolución Tasas Implícitas Activas



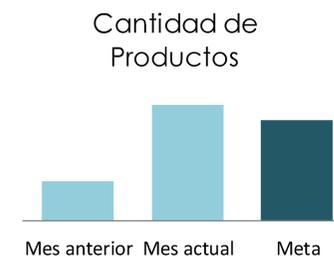
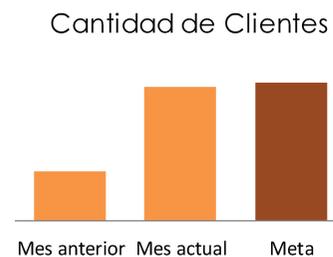
# Tablero de Control



	Mes anterior	Mes actual	Meta	Desvío	
<b>Saldos de cartera</b>					
Saldo Banca Empresas	\$305.200	\$315.490	\$317.700		<a href="#">Detalle</a>
Crecimiento mensual		\$10.290	\$12.500	-\$2.210	
Saldo Préstamos Personales	\$400.347	\$425.376	\$422.847		<a href="#">Detalle</a>
Crecimiento mensual		\$25.029	\$22.500	\$2.529	
Saldo Tarjetas de Crédito	\$342.100	\$350.800	\$350.100		
Crecimiento mensual		\$8.700	\$8.000	\$700	



	Mes anterior	Mes actual	Meta	Desvío	
<b>Cantidad de Clientes y Productos</b>					
Cantidad de Clientes	150.602	152.504	152.602		<a href="#">Detalle</a>
Crecimiento mensual		1.902	2.000	-98	
Cantidad de Productos	500.456	502.345	501.956		<a href="#">Detalle</a>
Crecimiento mensual		1.889	1.500	389	



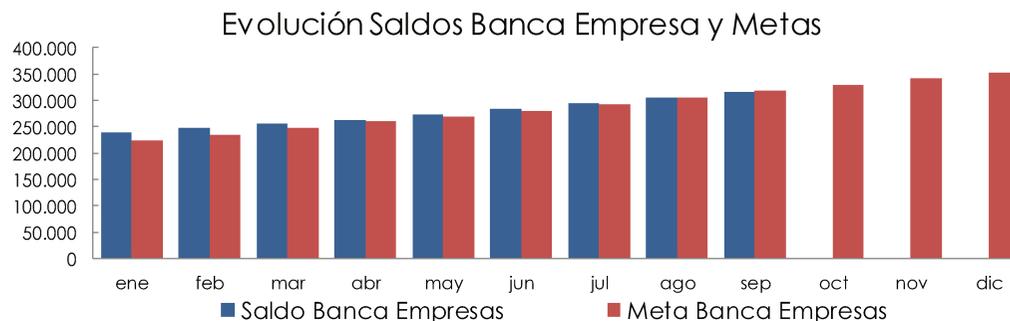
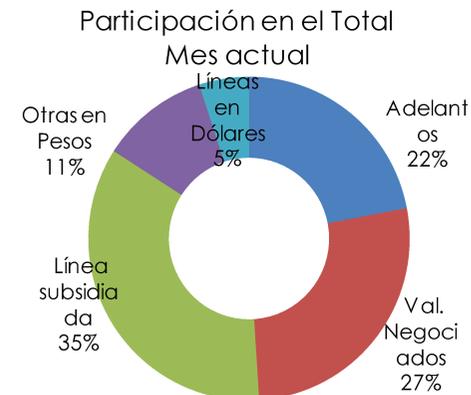
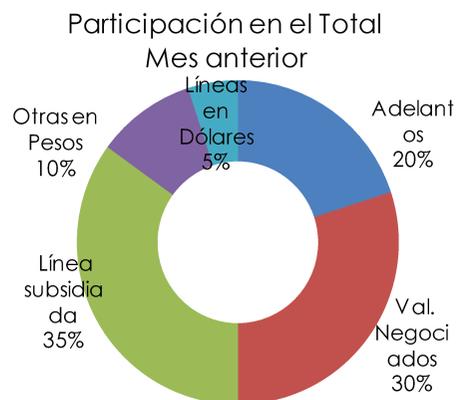
# Tablero de Control



	Mes anterior	Mes actual	Meta	Desvío
--	--------------	------------	------	--------

## Saldos de cartera Banca Empresa

Saldo Banca Empresas	\$305.200	\$315.490	\$317.700	
Crecimiento mensual		\$10.290	\$12.500	-\$2.210
Saldo Adelantos	\$61.040	\$69.408	\$63.540	
Crecimiento mensual		\$8.368	\$2.500	\$5.868
Saldo Valores Negociados	\$91.560	\$85.182	\$95.310	
Crecimiento mensual		-\$6.378	\$3.750	-\$10.128
Saldo Línea subsidiada gobierno	\$106.820	\$110.737	\$110.445	
Crecimiento mensual		\$3.917	\$3.625	\$292
Resto Líneas el Pesos	\$30.520	\$34.388	\$32.645	
Crecimiento mensual		\$3.868	\$2.125	\$1.743
Líneas en Dólares	\$15.260	\$15.775	\$15.760	
Crecimiento mensual		\$515	\$500	\$15

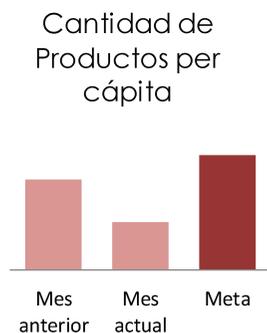
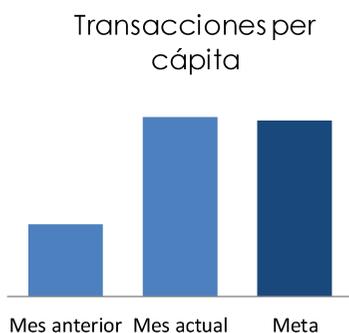


# Tablero de Control



## Volumen y Transacciones per cápita

Casa Central	Mes anterior	Mes actual	Meta	Desvío
Transacciones per cápita	3.960	4.125	4.120	5
Cantidad de Productos per cápita	927	922	930	-8



Sucursales	Mes anterior	Mes actual	Meta	Desvío	Detalle
Volumen per cápita (miles de \$)	\$4.268	\$4.407	\$4.443	-\$37	Detalle
Transacciones de atención a Clientes	59.400	57.750	61.800	-\$4.050	Detalle
Cientes per cápita	279	280	283	-\$3	Detalle
Transacciones por Cajero	257.400	288.750	276.040	12.710	Detalle

