



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
POSTGRADO EN INSTITUCIONES FINANCIERAS**

**INDICADORES PARA DIFERENTES PERSPECTIVAS DEL  
CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA  
INSTITUCIÓN FINANCIERA**

**Autor: Patricia Acosta**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA  
OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN INSTITUCIONES FINANCIERAS  
MENCIÓN: ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS**

**Caracas, Noviembre 2.009**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**  
**ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**POSTGRADO EN INSTITUCIONES FINANCIERAS**

**INDICADORES PARA DIFERENTES PERSPECTIVAS DEL**  
**CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA**  
**INSTITUCIÓN FINANCIERA**

**Autor: Patricia Acosta**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA**  
**OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN INSTITUCIONES FINANCIERAS**  
**MENCIÓN: ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS**

**Caracas, Noviembre 2.009**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
<b>CAPITULO I</b>	<b>10</b>
Planteamiento del Problema	10
Objetivos	13
<b>CAPITULO II</b>	<b>14</b>
Marco Teórico de Referencia	14
Antecedentes	14
Cuadro de Mando Integral (CMI)	16
Necesidad de crear un Cuadro de Mando Integral (CMI)	18
Establecimiento de la estrategia y de los objetivos del Cuadro de Mando Integral (CMI)	19
Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI)	21
Perspectiva Financiera	21
Perspectiva del Cliente	22
Perspectiva del Proceso Interno	24
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	24
Riesgos y Beneficios de la Implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI)	25
<b>CAPITULO III</b>	<b>26</b>
Marco Metodológico	26
Tipo de Investigación	26

Diseño de la Investigación	27
Procedimiento a Seguir	28
<b>CAPITULO IV</b>	<b>29</b>
Cuadro de Mando Integral (CMI)	29
I. Elementos Fundamentales del Cuadro de Mando Integral (CMI)	29
II. Selección de Indicadores para cada Perspectiva	32
Perspectiva Financiera	32
Perspectiva del Cliente	34
Perspectiva del Proceso Interno	35
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	38
III. Caso Metro Bank	42
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>51</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>54</b>
<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS</b>	<b>55</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> El Indicador de los Temas Financieros Estratégicos	33
<b>Tabla 2:</b> Resumen de Indicadores para cada Perspectiva	41
<b>Tabla 3:</b> Forma de Metro Bank para aumentar la productividad de los empleados	49

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Indicadores centrales de la perspectiva del cliente	35
<b>Gráfico 2:</b> El modelo de la cadena genérica de valor de la Perspectiva del Proceso Interno	36
<b>Gráfico 3:</b> El modelo de la cadena genérica de valor de la Perspectiva del Proceso Interno. Proceso de Innovación	37
<b>Gráfico 4:</b> El modelo de la cadena genérica de valor de la Perspectiva del Proceso Interno. Proceso Operativo	37
<b>Gráfico 5:</b> El modelo de la cadena genérica de valor de la Perspectiva del Proceso Interno. Servicio de Postventa	38
<b>Gráfico 6:</b> Estructura de los indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	40
<b>Gráfico 7:</b> El Cuadro de Mando Interno de Metro Bank	47
<b>Gráfico 8:</b> Resumen de la Estrategia de Metro Bank	50

## DEDICATORIA

A mi esposo, por apoyarme incondicionalmente en cada uno de los senderos de mi vida. A mis padres por todo el amor brindado en el transcurso de mi vida. Especialmente a mami porque, aunque no esté entre nosotros, sé que siempre nos conduce por el mejor camino y nos llena de bendiciones desde lo lejos.

Los amo.

## **RECONOCIMIENTOS**

A la Universidad Católica Andrés Bello, por recibirme y contribuir cálidamente a mi formación académica.

A todos los profesores que contribuyeron en mi formación a lo largo de estos dos años y medio. Gracias por su dedicación, paciencia, comprensión y especial compromiso.

A la profesora Sonia, por todas las horas de trabajo dedicadas a este proyecto. Gracias por la confianza y el cariño ofrecido.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo tiene como finalidad definir cuáles son los indicadores adecuados para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral (Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva del Proceso Interno y la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento) aplicado a una institución financiera, dado que los indicadores financieros por sí sólo no permiten un sistema de medición y de gestión estratégica adecuado para alcanzar el éxito competitivo de un ente financiero, debido a que no reflejan parte del valor que ha sido creado o destruido por la acciones de los directivos durante un período contable.

Para ello se realizará una investigación de tipo descriptiva que considere las características del Cuadro de Mando Integral (CMI), siguiendo un diseño de tipo bibliográfico, ya que se trabajará con referencias existentes.

Para seguir esta metodología, en primer lugar se plantearán los elementos fundamentales del Cuadro de Mando Integral (CMI), dado que es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de institución financiera.

Luego de haber definido y/o verificado cada uno de los elementos del CMI se puede continuar en la selección de los indicadores adecuados para cada una de las perspectivas consideradas en el CMI aplicado a una institución financiera.

Finalmente se analizarán los indicadores que fueron aplicados al CMI por el Metro Bank desde 1.993. Esta institución es una división bancaria de una gran entidad financiera que aplica completamente el Cuadro de Mando Integral (CMI), con el objetivo de comunicar y reforzar su estrategia, permitiéndole ofrecer una gama de servicios y productos financieros a segmentos de clientes seleccionados.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente las instituciones financieras se encuentran en un entorno altamente competitivo y dinámico, lo que ha exigido tener una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos y así obtener el éxito competitivo. Estas iniciativas se han puesto en práctica en un entorno liderado por informes financieros anuales y trimestrales, el cual permanece anclado a un modelo de contabilidad, desarrollado para un entorno de transacciones en plano de igualdad entre entidades independientes, mientras las empresas intentan construir activos internos y capacidades, y forjar vínculos y alianzas estratégicas con grupos externos.

Por tanto, las medidas financieras por sí solas, son inadecuadas para evaluar la trayectoria de la institución a través de los entornos competitivos, ya que les faltan indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos durante el período contable más reciente. Los indicadores financieros no expresan toda la historia de las acciones pasadas numéricas, y no consiguen proporcionar una guía adecuada para evaluar las acciones que hay que realizar hoy y el día después, para crear valores financieros y gerenciales en el futuro.

De continuar esta situación las instituciones financieras podrían no alcanzar una estructura necesaria para obtener un sistema de gestión y de medición estratégica adecuada, dejando pasar oportunidades vitales para su posicionamiento estratégico en el mercado, al no tener una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que deben utilizar para alcanzarlos. Además, un énfasis excesivo en la consecución y mantenimiento de resultados financieros a

corto plazo, puede hacer que las instituciones inviertan excesivamente a corto plazo, y muy poco en la creación de valor a largo plazo.

Lo ideal sería que este modelo de análisis gerencial se expandiese hasta incorporar la valoración de los activos intangibles del ente financiero, como lo productos y servicios de alta calidad, los empleados y expertos motivados, los procesos internos predecibles y sensibles, y unos clientes leales y satisfechos.

De allí nace la idea de la construcción de un Cuadro de Mando Integral (CMI), ya que proporciona a los ejecutivos el equipo de instrumentos que necesitan para alcanzar el éxito competitivo futuro, al traducir la estrategia necesaria para un sistema de gestión y de medición estratégica adecuado. No obstante, el Cuadro de Mando Integral (CMI), sigue poniendo énfasis en la consecución de los objetivos financieros, pero también incluyendo los inductores de actuación de esos objetivos financieros, al medir la actuación de la institución desde cuatro (4) perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados y entre las medidas objetivas.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) obtiene los beneficios, al mantener las mediciones financieras como resultados últimos, sin la distorsión proveniente de un enfoque exclusivo en la mejora de las medidas financieras a corto plazo. Por ello, se debe pensar que el Cuadro de Mando Integral (CMI) es un sistema de gerencia y no sólo un sistema de medición de desempeño, ya que es útil para la toma de decisiones.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permitan alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

El problema radica en definir cuáles son los indicadores adecuados para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral (CMI) aplicado a una institución financiera, dado que los indicadores financieros por sí sólo no permiten un sistema de medición y de gestión estratégica adecuado para alcanzar el éxito competitivo de un ente financiero.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

- Seleccionar los indicadores adecuados para cada una de las perspectivas que conforman el Cuadro de Mando Integral de una institución financiera.

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Facilitar los elementos fundamentales para la construcción de un Cuadro de Mando Integral para una institución financiera.
- ✓ Proporcionar los indicadores de un sistema de gestión de una institución financiera, que permita alinear el comportamiento de los miembros de la organización en función de la estrategia empresarial.
- ✓ Suministrar un equipo de instrumentos que permitan alcanzar el éxito competitivo futuro de la institución financiera.
- ✓ Estudiar el caso de una institución financiera que haya definido los indicadores del Cuadro de Mando Integral.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

#### **Antecedentes**

Las empresas que lograron subsistir a los cambios comerciales de la segunda mitad del siglo XX con las crisis petroleras, la caída de las barreras comerciales, la globalización, entre otros aspectos, sintieron la necesidad de utilizar herramientas que los ayudara a posicionarse en el mercado a largo plazo. Por ello, empezaron a estudiar a sus clientes para adaptar sus procesos productivos y sus políticas de marketing; y a partir de allí nació la necesidad de un instrumento central, que permitiera vigilar y motorizar los datos de la empresa y los de su entorno (Andrade, Gómez y Riveira, 2.009).

Para Bravo (2.004), el Cuadro de Mando Integral fue denominado “Tableau de Bord” en los años sesenta, y era muy utilizado en Francia como una herramienta que se limitaba a listar diversos ratios en un documento que permitía el control financiero de la empresa.

Luego, evolucionó para incluir indicadores no financieros que afectaban a otras áreas del negocio. No obstante, no fue sino hasta los años ochenta cuando el Cuadro de Mando Integral pasó a ser, además de un concepto práctico, una idea académica (Andrade, et al. 2.009).

En los años noventa la división de investigación de KPMG, patrocinó un estudio sobre múltiples empresas: “La medición de los resultados en la empresa del futuro” (Bravo, 2.004). Este estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera se estaban volviendo obsoletos y obstaculizaba la capacidad y la habilidad de las

organizaciones, para crear un valor económico futuro. Este estudio estuvo liderado por David Norton y Robert Kaplan, quienes se reunieron bimestralmente a lo largo de 1.990, con una docena de representantes de empresas-fabricantes y de servicios, de la industria pesada y de alta tecnología, con la finalidad de desarrollar un nuevo modelo de medición de la actuación.

Según Bravo (2.004), el estudio realizado constató que los sistemas de indicadores tradicionales daban prioridad a los objetivos financieros, producto de una economía basada en los activos tangibles, los cuales son considerados como indicadores tardíos porque informan resultados que son reactivos y no proactivos. Por tanto, en la nueva economía donde los activos intangibles son la fuente más importante de la ventaja competitiva, se hace indispensable elaborar una nueva herramienta que proporcione un panorama balanceado sobre el rendimiento de la compañía. El punto de partida era traducir la estrategia y la visión de la organización en metas e indicadores clave de gestión. Los resultados se publicaron en "Harvard Business Review" (enero-febrero 1.992).

Kaplan y Norton formularon así un nuevo lenguaje conceptual para modelar el futuro de la empresa a través de los mapas estratégicos, los cuales son considerados como un marco para representar de manera gráfica la situación actual de una compañía, y enlazarla con los objetivos a largo plazo que se plantean, intercalando para ello una de serie de pasos intermedios, considerados como la estrategia (Andrade, et al.2.009).

No obstante, para que el modelo fuese completo, no se podía limitar exclusivamente a aspectos económicos y financieros, por lo que Kaplan y Norton incluyeron también la necesidad de crear al menos cuatro perspectivas para abarcar todos los indicadores que deberían manejar las empresas: la financiera, la del cliente, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento (Kaplan y Norton, 2.002).

En un segundo artículo, Kaplan y Norton describieron la importancia de elegir indicadores basados en el éxito estratégico: “Cómo poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral”, publicado en septiembre-octubre de 1.993 (Bravo 2.004).

Según Andrade, et al. (2.009), el Cuadro de Mando Integral se ha convertido en una herramienta útil y accesible para todo tipo de empresa, especialmente para aquellas que disponen de buenos sistemas operacionales y tienen claro a dónde quieren llegar. Además, ha dejado de verse como un conjunto de indicadores financieros y no financieros, para entenderse como una herramienta más completa, que conecta las acciones puntuales del día a día con la estrategia global.

### **Cuadro de Mando Integral (CMI)**

Kaplan y Norton (2.002) consideran que el Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta que complementa los indicadores financieros de actuaciones pasadas con medidas de los inductores gerenciales para una actuación futura. Esta herramienta surge por el choque entre la necesidad de edificar capacidades competitivas de largo alcance y el objeto “inamovible” del modelo de contabilidad financiera del coste histórico. Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral (CMI) se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de la formación y crecimiento.

Además, el Cuadro de Mando Integral (CMI) permite traducir la estrategia y la visión de una organización en un amplio conjunto de indicadores de actuación, lo que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Para Solano, Pérez, Rojas, Grimán y Mendoza (2.003) el Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona un modelo que traduce la visión y la estrategia de una organización en objetivos específicos, a través del seguimiento de un conjunto coherente de indicadores. Además, se debe tener en cuenta que en cada una de las cuatro perspectivas se deben tener establecidos objetivos, indicadores y planes de acción. Por lo tanto, el CMI está basado en tres dimensiones de tiempo: ayer, hoy y mañana, ya que las organizaciones deben controlar y supervisar las operaciones de hoy, que afectarán el desarrollo de mañana y que son el reflejo del resultado de ayer.

Fernández (2.001) sostuvo que el Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

A su vez, el Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona una fotografía de la organización que permite examinar cómo se está acometiendo hoy la estrategia a mediano y largo plazo. Para enfocar esta fotografía es necesario concretar la visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí según las cuatro perspectivas; con lo cual se consigue que la estrategia sea más entendible y, por tanto, más fácilmente comunicable, lo que organiza todos los elementos de gestión de la empresa en torno a sus verdaderos objetivos (Fernández, 2.001).

Kaplan y Norton (2.002) sostienen que los objetivos y las medidas del Cuadro de Mando Integral (CMI) son más que una colección de indicadores de actuación financiera y no financiera; y que estos se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio. El CMI debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento.

Por su parte, los indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados (los resultados de esfuerzos pasados) y los inductores que impulsan la actuación futura. Y el CMI está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo críticos, inductores de la actuación.

Las empresas están utilizando el Cuadro de Mando Integral (CMI) como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo (Kaplan y Norton, 2.002).

### **Necesidad de crear un Cuadro de Mando Integral (CMI)**

Para Kaplan y Norton (2.002) los informes financieros permanecen anclados a un modelo de contabilidad desarrollado hace siglos, que arrojan resultados a través de un estado financiero que permite el estudio de hechos históricos de la institución financiera y que permite proyectar a través de un presupuesto de tendencia durante períodos similares. Este modelo de contabilidad cual estaba ajustado a un entorno de transacciones en plano de igualdad entre entidades independientes. No obstante, actualmente las instituciones financieras continúan utilizando este modelo de contabilidad financiera, mientras que intentan construir activos internos y capacidades, y forjar vínculos y alianzas estratégicas con grupos externos, en un entorno altamente competitivo.

Por esta razón, es necesario incluir indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos durante el período contable más reciente. Los indicadores financieros sugieren parte, pero no toda la historia de las acciones pasadas, y no consiguen proporcionar una guía adecuada para las acciones que hay que realizar hoy y el día después, para crear un valor financiero futuro (Kaplan y Norton, 2.002).

Por lo tanto, un amplio sistema de indicadores y de gestión ha de especificar la forma en que las mejoras en operaciones, en servicio al cliente y nuevos productos y servicios se vinculan a una actuación financiera mejorada, a través de mayores ventas, mayores márgenes operativos, una más rápida rotación de los activos y menores gastos operativos. Por ello surge el Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual pone gran énfasis en los resultados financieros, vinculando las trayectorias causales de todas las medidas con los objetivos financieros.

Así, el CMI obtiene los beneficios, al mantener las mediciones financieras como resultados últimos, sin la distorsión que dimana de un enfoque exclusivo en la mejora de las medidas financieras a corto plazo.

### **Establecimiento de la estrategia y de los objetivos en el Cuadro de Mando Integral (CMI)**

Para Kaplan y Norton (2.002) los objetivos y las medidas del Cuadro de Mando Integral (CMI) son algo más que una colección de indicadores de actuación financiera y no financiera; ya que estos se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de cada unidad de negocio, los cuales deben ser transformados a través del CMI en objetivos e indicadores tangibles.

Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Estos indicadores deben estar equilibrados entre los indicadores de los resultados (los resultados de esfuerzos pasados) y los inductores que impulsan la actuación futura; mientras que el CMI está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo críticos, inductores de la actuación de los resultados (Kaplan y Norton, 2.002).

Específicamente, el proceso de CMI inicia cuando el equipo de alta gerencia trabaja en traducir la estrategia en objetivos estratégicos específicos.

Muñoz, Urquía y Sevillano (2.004) plantean que la estrategia debe estar definida y formulada en función de las características de la institución financiera. La estrategia se considera como un concepto dinámico, que a fin de ser implementado, tiene que considerar la variabilidad de los elementos en cada situación, y es necesario disponer de una capacidad de respuesta flexible para poder hacer frente a las nuevas situaciones.

La fijación de objetivos se debe iniciar por los objetivos financieros, en donde el equipo debe pensar si van poner esfuerzos en el crecimiento del mercado o de los ingresos. De cara a la perspectiva del cliente, se debe ser explícito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que se ha decidido competir. Posteriormente, la institución financiera debe identificar los objetivos y los indicadores para su proceso interno, lo que representa una de las innovaciones y beneficios principales del CMI, porque destaca aquellos procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación realmente exitosa de cara a los clientes y a los accionistas. Es frecuente que esta identificación revele unos procesos internos completamente nuevos (Kaplan y Norton, 2.002).

La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, tecnología, sistemas de información y en procedimientos organizativos.

Según Kaplan y Norton (2.002), una vez que se han establecido los objetivos para estos indicadores, los ejecutivos pueden alinear su estrategia, tiempos de respuesta e iniciativas de reingeniería para conseguir los objetivos de

avances espectaculares. Así, el CMI proporciona el enfoque y la integración para los programas de mejora continua, reingeniería y transformación.

De esta manera, el proceso de planificación y gestión del establecimiento de objetivos permite a la institución financiera: cuantificar los resultados que desea alcanzar a largo plazo; identificar los mecanismos; proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados; y establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del CMI (Kaplan y Norton, 2.002).

### **Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI) (Kaplan y Norton, 2.002)**

#### **1. Perspectiva Financiera:**

Kaplan y Norton (2.002) consideran que en la mayoría de las instituciones financieras, los temas financieros de aumento de ingresos, mejoramiento de los costos y de la productividad, intensificando la utilización de los activos y reduciendo el riesgo, pueden proporcionar los vínculos necesarios a través de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Las medidas y los objetivos financieros juegan un doble papel, ya que definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y también sirven como objetivos y medidas finales del resto de las perspectivas del CMI.

Por otra parte, los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida del negocio; razón por la cual la teoría de la estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes que se pueden seguir, dependiendo del ciclo de vida de la institución financiera:

**Crecimiento:** es la fase más temprana del ciclo de vida de un banco y se observan productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento. En esta fase, se puede operar con flujos de cajas negativos y con bajos rendimientos

sobre el capital invertido. El objetivo financiero en esta fase debe ser un crecimiento en la participación de mercado, en los grupos de clientes y en las regiones seleccionadas.

**Sostenimiento:** en esta fase siguen siendo atractivas las inversiones, pero es exigible que tengan excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Se espera en esta etapa que la cuota de mercado existente se mantenga o quizá se incremente año a año. La mayoría de las instituciones en esta etapa utilizan un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad; y las medidas utilizadas relacionan los ingresos obtenidos con el nivel de capital invertido.

**Cosecha:** es la fase madura del ciclo de vida, la cual consiste en recolectar las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. En esta etapa ya no se requieren inversiones importantes, sólo la suficiente para mantener las capacidades. El objetivo principal es aumentar el retorno del flujo de caja a la institución financiera.

Por ello, el desarrollo del CMI debe empezar por un diálogo entre el director general de cada unidad y el director financiero de la institución sobre los objetivos y la categoría financiera concreta del ente financiero, lo que identificará el papel de la institución en el mercado. No obstante, este diálogo exige que ambos directivos tengan una estrategia financiera explícita.

## **2. Perspectiva del Cliente:**

Para Kaplan y Norton (2.002), en la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral (CMI), las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros del ente financiero. Además, esta perspectiva permite que las instituciones financieras equiparen sus indicadores claves sobre clientes (satisfacción, fidelidad, retención,

adquisición y rentabilidad) con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. También, permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y mercado seleccionados.

Por otra parte, los gerentes de la institución deben, dentro de la perspectiva de cliente, traducir las declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes. A su vez, deberán identificar los segmentos de mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que eligen competir.

Se debe tener en cuenta que, generalmente, los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos, y tienen preferencias diferentes y valoran de manera diferente los atributos del producto o servicio. Por ello, un proceso de formulación de estrategia debe revelar los diferentes segmentos de mercado o cliente y sus preferencias, en cuanto al precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. Por tanto, la estrategia de la entidad bancaria puede definirse en función de esos segmentos de cliente y de mercado que elija convertir en objetivos; y el CMI debería identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado (Kaplan y Norton, 2.002).

Por otra parte, las propuestas de valor añadido a los clientes representan los atributos que las instituciones bancarias suministran, a través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. Kaplan y Norton (2.002) indican que observaron un conjunto común de atributos, que organiza la propuesta de valor:

***Atributos de los productos y servicios:*** abarcan la funcionalidad del producto/servicio, su precio y calidad.

***Relación con los clientes:*** incluye la entrega del producto/servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y qué sensación tiene el cliente al utilizar la institución financiera.

***Imagen y prestigio:*** refleja los factores intangibles que atraen a un cliente. La dimensión de imagen y prestigio permite a una institución financiera definirse a sí misma, de forma proactiva, para sus clientes.

### **3. Perspectiva del Proceso Interno:**

Según Kaplan y Norton (2.002), para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Por lo general, las instituciones financieras primero desarrollan los objetivos e indicadores de la perspectiva financiera y la del cliente y posteriormente formulan los objetivos e indicadores correspondientes a la perspectiva del proceso interno, lo que permite centrar los indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes u accionistas.

### **4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:**

Los objetivos establecidos en esta perspectiva proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas, en las cuales los objetivos establecidos identifican los puntos donde la organización ha de ser excelente. Por tanto, los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI).

## **Riesgos y Beneficios de la Implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI)**

Para Andrade, Gómez y Riveira (2.009) el principal riesgo de implantar un CMI es intentar hacerlo sin que se den las condiciones óptimas, es decir, sin que la institución financiera tenga claro sus objetivos y las acciones que debe llevar a cabo para poder alcanzarlos. Por tanto, es indispensable que el ente financiero tener bien definido el plan estratégico y que vele por su transmisión y aplicación a lo largo de toda la empresa.

Por otra parte, el proceso de selección de los indicadores debe partir de los objetivos que se especifican en el plan estratégico de la institución, es decir, tratar de hacer un esfuerzo por diseñar indicadores que reflejen el modelo de negocio del ente financiero.

A parte, de la serie de riesgos que puede conllevar la implantación de un CMI también aporte grandes beneficios y el principal de ellos reside en que permite motorizar los objetivos definidos y llevar a cabo un seguimiento de la estrategia global de la institución financiera de una manera centralizada. Colateralmente, su implantación implica crear un modelo de negocio y que éste sea manifiesto entendido por parte de todos los integrantes de la empresa (Andrade, et al, 2.009).

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### Tipo de Investigación:

El tipo de investigación que se desea realizar es de tipo descriptivo, ya que se pretende seleccionar los indicadores financieros y de gestión que debería poseer una institución financiera, siguiendo las características del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Este conjunto de indicadores permitiría que una institución financiera, pueda mejorar su forma de comunicar la estrategia al personal, cumplir con los objetivos planteados y hacer un seguimiento adecuado de la gestión, lo cual facilitaría alcanzar el éxito competitivo.

Es importante señalar, que este tipo de investigación es muy aplicada en el área económica, ya que permite llevar a cabo un conocimiento más profundo que el exploratorio, y cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de la investigación.

Por último, como cualquier estudio descriptivo, se utilizará la observación y el análisis de documentos elaborados por otros investigadores, en especial los propuestos por Kaplan y Norton (2.002), quienes son considerados los padres del Cuadro de Mando Integral (CMI).

### **Diseño de la Investigación:**

El diseño de la investigación será de tipo bibliográfica, ya que se trabajará con referencias ya existentes, producto de investigadores anteriores.

A partir de las recomendaciones encontradas en cada una de estas investigaciones se seleccionarán los indicadores adecuados de cada perspectiva del CMI para que un ente financiero pueda llevar a cabo una buena gerencia de su gestión y de sus estados financieros.

Al tener un diseño de la investigación de tipo bibliográfico se tendrá presente interpretar adecuadamente la información recopilada por los investigadores analizados. Además, se tomará en cuenta tanto la confiabilidad (credibilidad y veracidad de la información) como la consistencia (método utilizado para recabarla a través del tiempo o del espacio) de dicha información. Por esta razón, se tendrá como pilar fundamental de la bibliografía el trabajo propuesto por Kaplan y Norton (2.002), quienes son considerados, dentro de la literatura recomendada del Cuadro de Mando Integral (CMI), como los padres de esta herramienta.

### **Procedimiento a Seguir:**

Para alcanzar los objetivos del trabajo de investigación se recolectará bibliografía confiable y consistente con los objetivos propuestos, partiendo de la información suministrada por Kaplan y Norton (2.002). Posteriormente, se analizará y seleccionará la información que aporta verdaderamente a esta investigación.

Luego de analizar y seleccionar la información necesaria, se procederá a seleccionar los indicadores adecuados para cada de una de las perspectivas incluidas dentro del Cuadro de Mando Integral (CMI), a saber: la Perspectiva Financiera, la Perspectiva del Cliente, la Perspectiva del Proceso Interno y la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. Estos indicadores permitirán alcanzar un adecuado proceso financiero y de gestión a una institución financiera, contribuyendo a alcanzar el éxito competitivo.

Para ello, el recurso fundamental utilizado será el análisis de la literatura propuesta para una mejor comprensión, análisis y utilización del Cuadro de Mando Integral (CMI).

## CAPÍTULO IV

### CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Dado que el Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de institución financiera, se debe iniciar por conocer los elementos fundamentales de esta herramienta.

#### **I. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)**

**1. Misión, visión y valores:** la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) comienza con la definición de estos conceptos; no obstante, en muchos casos ya están definidos, por lo que sólo se consideran un punto de partida. La estrategia de la organización sólo será consistente si se han conceptualizado estos elementos. Si la estrategia ya está definida y es adecuada, sólo se debe plasmar en un mapa estratégico (Fernández, 2.001).

**2. Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos:** Fernández (2.001) denomina mapa estratégico al “conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones casuales”, los cuales ayudan a entender la coherencia entre los objetivos y permiten visualizar de manera sencilla y gráfica la estrategia de la institución financiera. Además, ayudan a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que los presenta agrupados en cada una de las perspectivas que considera el CMI (la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de la formación y crecimiento).

**3. Propuesta de valor al cliente:** es importante seleccionar objetivos estratégicos de primer nivel que sean prioritarios, para que el CMI sea sencillo y

fácilmente entendible. Para ello, resulta de gran utilidad definir la propuesta de valor al cliente, es decir, lo que diferencia a la institución financiera ante los clientes (Fernández, 2.001). Existen diferentes formas de competir, entre las cuales se pueden mencionar:

- ✓ **Liderazgo del producto:** se centra en la excelencia de los productos y servicios, que ofrecen la máxima calidad y funcionalidad.
- ✓ **Relación con el cliente:** se centra en la capacidad para generar vínculos con los clientes, para conocerlos y proporcionar productos y servicios adecuados a las necesidades.
- ✓ **Excelencia operativa:** se centra en proporcionar productos y servicios a un precio competitivo para la calidad y funcionalidad que ofrecen.

**4. Indicadores y sus metas:** son el medio para visualizar si se cumplen o no los objetivos estratégicos. Dado que no existen indicadores perfectos, se puede utilizar más de uno para la medición de algunos objetivos estratégicos. Se pueden establecer dos tipos de indicadores:

- ✓ **Indicadores de resultado:** también llamados indicadores de efecto, porque miden la consecución del objetivo estratégico.
- ✓ **Indicadores de causa:** también llamados indicadores inductores, porque miden el resultado de las acciones que permiten su consecución.

Fernández (2.001) señala que se debe tener clara la diferencia entre objetivos estratégicos e indicadores; ya que los primeros son el fin, mientras que los segundos son el medio que se tiene para medir los objetivos. Además, en el

CMI deberá haber más indicadores que objetivos, por lo que en aras de la simplificación es más fácil elaborar los mapas estratégicos con objetivos.

**5. Iniciativas estratégicas:** las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos (Fernández, 2.001). Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. Además, estas iniciativas también deben contar con indicadores para realizar su seguimiento.

**6. Responsables y recursos:** cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable, es decir, una persona a cargo que controla su cumplimiento. Asimismo, se deben asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas, por lo que es necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa (Fernández, 2.001).

**7. Evolución subjetiva:** es preciso dotar de una cierta flexibilidad al CMI como instrumento de evaluación, análisis de gestión y reflexión estratégica. Por ello, es importante establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaria al cumplimiento de los indicadores específicos que se utilizan para la medición.

## **II. SELECCIÓN DE INDICADORES EN CADA PERSPECTIVA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI):**

Luego de haber definido y/o verificado cada uno de los elementos del CMI se puede continuar en la selección de los indicadores adecuados para cada una de las perspectivas consideradas en el CMI aplicado a una institución financiera.

### **PERSPECTIVAS E INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)**

#### **Perspectiva Financiera:**

Kaplan y Norton (2.002) indican que para cada una de las estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección considerada dentro de esta perspectiva, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia de una institución financiera:

***Crecimiento y diversificación de los ingresos:*** implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido y cambiar los precios de dichos productos y servicios. Los indicadores más comunes del crecimiento de los ingresos, tanto para una institución en fase de crecimiento como para la que se encuentra en fase de recolección, es el *crecimiento de la cuota de mercado*, tanto para las regiones, mercados y clientes seleccionados, junto con el *incremento de los ingresos* procedentes de nuevos productos, servicios y clientes. Por su parte, los indicadores más comunes en este tema para una institución que se encuentre en la fase de sostenimiento es la *rentabilidad de la línea de productos y clientes* y el *porcentaje de clientes no rentables*.

***Reducción de costes/mejora de la productividad:*** su objetivo supone esfuerzos para *rebajar los costes directos de los productos y servicios*, reducir los

costes indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de la organización. Además, en este tema se debe evaluar la *productividad* de cada unidad de la organización.

**Utilización de los activos/estrategia de inversión:** aquí los directivos intentan reducir los *niveles de capital circulante* que se necesitan para apoyar a un volumen y una diversidad del negocio dados. También se esfuerzan en obtener una *mayor utilización de los activos fijos*, dirigiendo el nuevo negocio hacia unos recursos que en la actualidad no están utilizados en toda su capacidad, utilizando de modo más eficiente los recursos escasos y vendiendo aquellos activos que proporcionan unos rendimientos inadecuados sobre su valor de mercado. Objetivos como los *rendimientos sobre el capital empleado*, los *rendimientos sobre las inversiones* y el *valor añadido económico* proporcionan unas medidas generales del resultado de las estrategias financieras para aumentar los ingresos, reducir costes y aumentar la utilización de los activos.

En la Tabla N°1 se puede observar la selección de inductores de los objetivos financieros a través de las tres estrategias y los tres temas financieros propuestos por Kaplan y Norton (2.002).

		Temas Estratégicos		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costes / mejora de la productividad	Utilización de los activos
Estrategia de la Unidad de negocio	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas por segmentos.	Ingresos/Empleados Coste frente a los competidores	Inversiones (porcentaje de ventas) Ratios de capital circulante
		Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes.		
	Sostenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada	Tasa de reducción de costes Gastos indirectos	Tasa de utilización de los activos
		Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de producto y clientes		
	Recolección	Rentabilidad de la línea de producto y clientes	Costes por unidad	Período de recuperación
		Porcentaje de clientes no rentable		

Tabla N°1. El indicador de los temas financieros estratégicos  
Fuente: Kaplan y Norton (2.002)

## **Perspectiva del Cliente:**

Las instituciones financieras acostumbran a seleccionar dos conjuntos de medidas para su perspectiva del cliente. El primer conjunto, representa las medidas genéricas que todas las instituciones quieren utilizar (*satisfacción del cliente, cuota de mercado y la retención del cliente*). El segundo conjunto de medidas representa los inductores de la actuación de los resultados del cliente; y responden a la pregunta “¿qué es lo que la empresa ha de entregar a sus clientes para alcanzar un alto grado de satisfacción, retención, adquisición y, por último, cuota de mercado?” (Kaplan y Norton, 2.002).

Para Kaplan y Norton (2.002) el grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico para todas las instituciones, e incluye:

*Cuota de mercado:* refleja la proporción de ventas, en un mercado dado en términos de número de clientes, dinero gastado, que realiza la institución.

*Incremento de clientes:* mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la institución tiene o gana de nuevos clientes o negocios.

*Retención de clientes:* estudia, en términos relativos o absolutos, la tasa a la que el ente financiero retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.

*Satisfacción del cliente:* evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.

*Rentabilidad del cliente:* mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener al cliente.

Estos indicadores pueden agruparse en una cadena causal de relaciones como sigue:

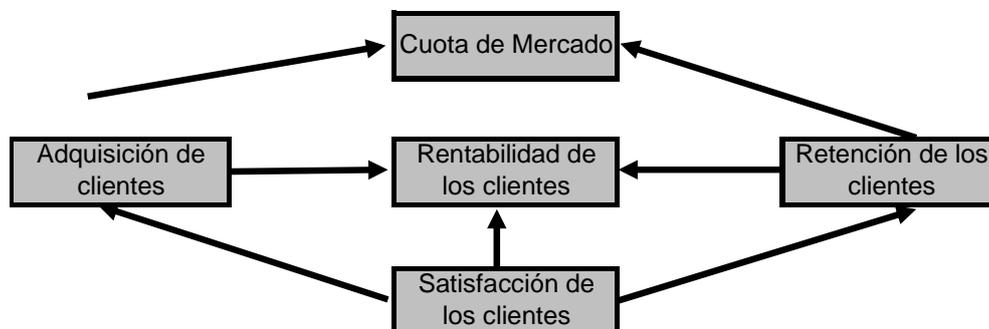


Gráfico 1: Indicadores centrales de la Perspectiva del Cliente  
Fuente: Kaplan y Norton (2.002)

### **Perspectiva del Proceso Interno:**

En el Cuadro de Mando Integral (CMI), los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que un ente financiero debe sobresalir con excelencia.

Se recomienda que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos, lo que se inicia con el proceso de innovación (identificar las necesidades actuales y futuras de los clientes y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades), sigue a través de los procesos operativos (entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes) y termina con el servicio postventa (ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes) (Kaplan y Norton, 2.002).

Kaplan y Norton (2.002) indican que existe un modelo genérico de cadena de valor, el cual proporciona una plantilla que cada institución financiera puede ajustar de acuerdo a sus exigencias, el cual se puede visualizar en el siguiente gráfico:

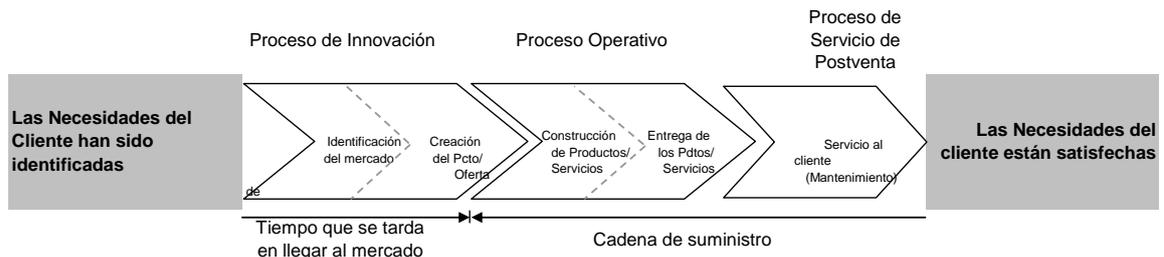


Gráfico 2: El modelo de la cadena genérica de valor de la Perspectiva del Proceso Interno.  
Fuente: Kaplan y Norton (2.002)

Como se puede observar en el gráfico anterior esta cadena de valor abarca tres procesos principales:

**Proceso de innovación:** en este proceso primero se debe *identificar y cultivar los nuevos mercados, los nuevos clientes y las necesidades emergentes y latentes en los clientes existentes*. Luego, se debe *diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios* que les permiten alcanzar los nuevos mercados y clientes, y satisfacer las necesidades de los clientes recién identificadas.

Este proceso de innovación consta de dos componentes. En el primero, los directivos se hacen cargo de la investigación de mercado para identificar el tamaño del mismo, la naturaleza de las preferencias de los clientes y los precios objetivos para el producto o servicio seleccionado. La información sobre los mercados y los clientes proporciona la base para los verdaderos procesos de diseño y desarrollo del producto/servicio, que es el segundo paso del proceso de innovación. Durante esta fase el grupo de investigación y desarrollo realiza una investigación básica para desarrollar productos y servicios radicalmente nuevos, para entregar valor a los clientes; lleva a cabo una investigación aplicada para explotar la tecnología existente para los productos y servicios de nueva generación; y realiza unos esfuerzos de desarrollo muy bien enfocados, para llevar los nuevos productos y servicios al mercado.

Gráficamente el proceso de innovación en la cadena de valor, se observa de la siguiente manera:

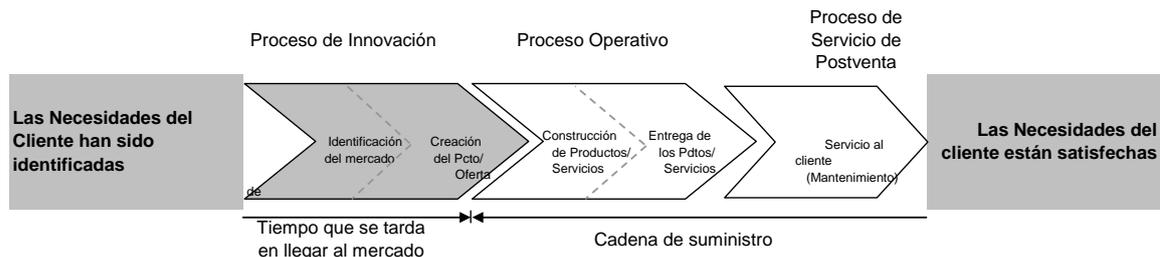


Gráfico 3: El modelo de la cadena genérica de valor de la Perspectiva del Proceso Interno. Proceso de Innovación.  
Fuente: Kaplan y Norton (2.002)

**Proceso operativo:** este proceso se inicia con la recepción de una solicitud de un cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. Este proceso recalca la *entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes*.

Las operaciones existentes tienden a ser repetitivas a fin de que las técnicas de gestión científica puedan ser fácilmente aplicadas al control y mejora de la recepción y procesado de las solicitudes del cliente.

Los procesos operativos se pueden monitorear y controlar a través de indicadores financieros (*eficiencia del personal y de la tecnología*), pero completándolos con *indicadores de calidad, de flexibilidad y de las características específicas de productos y servicios que crean valor al cliente*.

Gráficamente el proceso operativo en la cadena de valor, se observa de la siguiente manera:

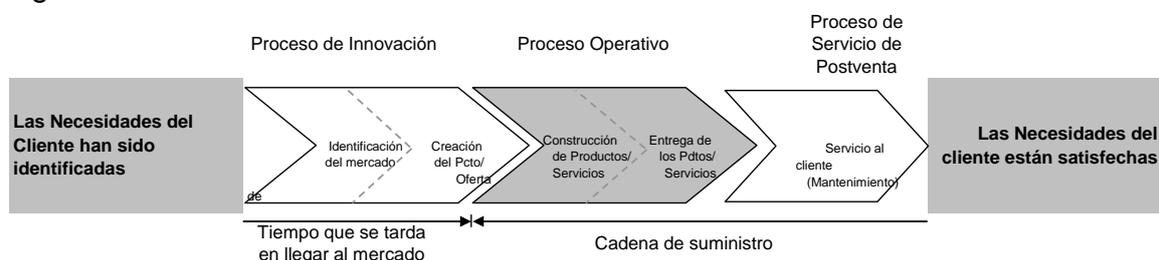


Gráfico 4: El modelo de la cadena genérica de valor de la Perspectiva del Proceso Interno. Proceso Operativo.  
Fuente: Kaplan y Norton (2.002)

**Servicio postventa:** las instituciones que intentan satisfacer las expectativas de sus clientes seleccionados en cuanto a un servicio de postventa

superior pueden medir su actuación aplicando algunos de los *indicadores de tiempo, calidad y costos*. De este modo, los indicadores de tiempo (desde la solicitud del cliente hasta la respuesta final al mismo) puede medir la velocidad de respuesta de fallo. Los indicadores de costos pueden evaluar la eficiencia (el costo de los recursos utilizados) para los servicios de postventa. Y la productividad puede medir el porcentaje de solicitudes del cliente que se solucionan con una sola visita.

Gráficamente el proceso de post-venta en la cadena de valor, se observa de la siguiente manera:

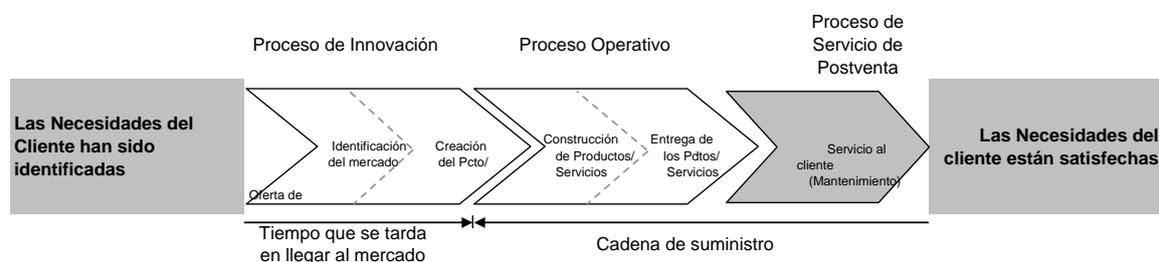


Gráfico 5: El modelo de la cadena genérica de valor de la Perspectiva del Proceso Interno. Servicio de Postventa.  
Fuente: Kaplan y Norton (2.002)

### Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

Kaplan y Norton (2.002) indican que existen tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, a saber:

**Las capacidades de los empleados:** las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir de los empleados, ya que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización. Los estándares sobre la forma en que se realizan los procesos internos y las respuestas de los clientes en el pasado, proporcionan una línea básica a partir de la cual deben realizarse mejoras continuas.

Este cambio exige una recalificación de los empleados, para que sus mentes y sus capacitaciones creativas puedan ser movilizadas a favor de la consecución de los objetivos de la organización.

Existe un núcleo común de tres (3) indicadores de resultados, propuesto por Kaplan y Norton (2.002):

*La satisfacción de los empleados:* los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente. Así, para que la institución financiera consiga un alto nivel de satisfacción del cliente, puede que necesite que los clientes sean atendidos por empleados satisfechos. La moral de los empleados es especialmente importante para muchos entes financieros, ya que es frecuente que los empleados peor pagados y menos especializados traten directamente con los clientes.

*La retención del empleado:* representa fielmente un objetivo retener a aquellos empleados en los que la organización financiera tiene un interés a largo plazo; ya que se considera un inversión en el tiempo, razón por la cual cualquier salida no deseada representa una pérdida de capital intelectual del negocio. Los empleados leales a largo plazo representan y llevan consigo los valores de la institución, el conocimiento de los procesos, y la sensibilidad necesaria ante las necesidades de los clientes. Por tanto, la retención de los empleados se acostumbra a medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave.

*La productividad del empleado:* es un indicador del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados, así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados utilizados para producir ese resultado. La productividad del empleado suele medirse por los

ingresos por empleado, el cual representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar.

Este núcleo de indicadores se puede graficar de la siguiente manera:

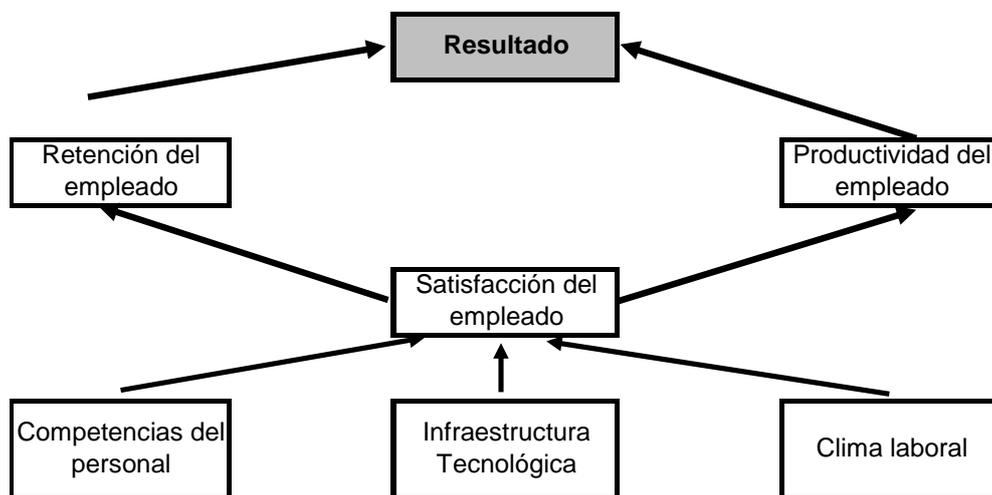


Gráfico 6: Estructura de los indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento  
Fuente: Kaplan y Norton (2.002)

**Las capacidades de los sistemas de información:** los empleados de primera línea necesitan disponer de una información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente con la institución financiera. Además, deben ser informados de qué segmento ocupa cada cliente individual y la rentabilidad de cada cliente a fin de que se pueda jugar con el esfuerzo que se debe invertir en cada cliente.

**Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos:** incluso los empleados especializados, que disponen de un correcto acceso a la información, dejarán de contribuir al éxito de la institución si no se sienten motivados para actuar en interés del banco, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar. Así pues, el tercero de los factores clave para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima de la institución para la motivación e iniciativa de los empleados.

Los indicadores correspondientes a cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral (CMI) que pueden ser aplicados a una institución financiera, pueden ser resumidos en la siguiente tabla:

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>INDICADORES</b>		
<b>Financiera</b>	Rentabilidad Crecimiento de los Ingresos		
<b>Cliente</b>	Adquirir más clientes Líder en Precios		
<b>Procesos Internos</b>	Programa de Reducción de Costos	Sistemas basados en Conocimiento	No reducción de actividades básicas
<b>Crecimiento y Aprendizaje</b>	Entrenamiento- Mejores prácticas en el costo de la Gerencia	Rendimiento Operativo de las Bases de Datos	Alinear la Organización con el núcleo de Competencias

Tabla N°2 Resumen de Indicadores para cada perspectiva  
Fuente: Kaplan y Norton (2.002)

### III. CASO METRO BANK

El Metro Bank es una división bancaria de una gran institución financiera que aplica completamente el Cuadro de Mando Integral (CMI). Esta división cuenta con 8.000 empleados, una cuota de mercado del 30% de los depósitos de la región, y cerca de mil millones de dólares de ingresos totales. La corporación madre es la entidad resultante de la fusión de dos grandes, y altamente competitivos, bancos de una gran área metropolitana en Estados Unidos de América. El director general de Metro Bank llevó a la práctica en CMI, a partir de 1.993, con la idea de comunicar y reforzar una nueva estrategia para el fusionado banco. Con ello, se buscaba ofrecer una gran gama de servicios y productos financieros a segmentos de clientes seleccionados.

No obstante, Metro Bank enfrentaba dos problemas: primero la dependencia excesiva de un solo producto (depósitos) y segundo contaba con una estructura de coste que hacía no rentable, trabajar con el 80% de sus clientes a las tasas de interés aplicables. Para ello, Metro Bank inició una estrategia de dos puntas:

- **Crecimiento de los ingresos:** reducir la volatilidad de los beneficios, ampliando las fuentes de ingresos con productos adicionales para los clientes existentes.
- **Productividad:** mejorar la eficiencia operativa pasando clientes no rentables a canales de distribución más rentables (por ejemplo la banca electrónica).

El proceso de desarrollo del Cuadro de Mando Integral (CMI) tradujo cada una de estas estrategias en objetivos e indicadores para las cuatro perspectivas.

Para la **Perspectiva Financiera**, Metro Bank eligió como objetivo el aumento de la cuota de ingresos procedentes de los servicios basados en

comisiones, no sólo por su alto potencial de crecimiento de ingresos, sino también para reducir su fuerte dependencia de los ingresos procedentes de depósitos y de productos basados en las transacciones. Estos ingresos fluctuaban ampliamente según las variaciones de las tasas de interés. El banco creía que a medida que aumentara la cuota de ingresos basados en comisiones, de año en año disminuiría la variabilidad de su corriente de ingresos. En consecuencia, un objetivo de ampliación de las fuentes de ingresos podía servir tanto a un objetivo de crecimiento como a uno de gestión de riesgo.

Se debe mencionar, que se debe tener siempre presente la gestión del riesgo dentro de una gestión financiera eficaz, ya que por lo general, la gestión de riesgo es un objetivo adicional que debe complementar cualquier estrategia de rentabilidad que cualquier unidad de la institución financiera haya elegido.

Estratégicamente, estos objetivos financieros se traducían en centrarse en su base actual de clientes, identificar a los clientes que eran más probables que fueran candidatos para una gama más amplia de servicios y luego se vendería un conjunto ampliado de productos y servicios financieros a esos clientes seleccionados.

En lo que respecta a la **Perspectiva del Cliente**, Metro Bank en la segmentación del mercado estaba acostumbrado a competir ofreciendo un servicio de bajo precio, eficiente y de alta calidad a todos sus clientes. No obstante, debido a una reducción de los beneficios de explotación y los márgenes, así como a los cambios en tecnología y en las condiciones competitivas, el banco se vio obligado a una revisión de la estrategia. Por esta razón, Metro Bank sacó la conclusión de que no quería atraer negocios sólo por el hecho de ser el proveedor con los precios más bajos, sino que quería seleccionar clientes que se sintieran atraídos por unos asesores bancarios expertos que les proporcionaran una amplia gama de productos y servicios financieros, en transacciones sin errores, y esperaran un precio razonable, pero no necesariamente el más bajo para esas

transacciones. Se dieron cuenta, además, que sus clientes existentes no consideraban al banco como la fuente lógica para un mayor surtido de productos como pensiones, tarjetas de crédito, hipotecas y asesoría financiera.

Por esta razón, la nueva propuesta de valor al cliente era aumentar la confianza del cliente en los consejos financieros ofrecidos por Metro Bank.

En cuanto a la cuota de mercado de esta perspectiva, cuando las instituciones financieras tienen unos clientes concretos o unos segmentos de mercado seleccionados, también pueden utilizar como cuota de mercado la cuota en las compras de esos clientes, que tiene en cuenta la cantidad total de negocios que la institución ofrece en un período dado. Para el caso de Metro Bank, la cuota de mercado se mide segmento por segmento, porque venden a mercados de masas. Además, también lo pueden medir como el porcentaje total de transacciones financieras o de cuentas de los clientes seleccionados.

Por su parte, la relación con los clientes incluye la entrega del producto/servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y qué sensación tiene el cliente con respecto a comprar a esa empresa. Metro Bank, en este caso, identificó que su objetivo de relaciones con los clientes debía crear y mantener fuertes expectativas sobre la forma en que el banco trataba a sus clientes. Para ello definió tres elementos claves para una excelente relación con sus clientes:

*Gente Experta:* diferenciarse gracias a los empleados capaces de reconocer las necesidades de los clientes y que posean los conocimientos para satisfacerlos de forma proactiva.

*Un Acceso Conveniente:* proporcionar a los clientes acceso a los servicios bancarios o a información durante las 24 horas del día.

*Sensible*: prestar un servicio rápido y apropiado a los clientes. La oportunidad temporal o puntualidad de la respuesta ha de responder o sobrepasar el sentimiento de urgencia percibido en los clientes.

Como último punto de la perspectiva del cliente, Metro Bank hizo énfasis en la imagen y prestigio de la institución, la cual refleja los factores intangibles que atraen a un cliente. Para ello Metro Bank, trataba de de construir una reputación de asesor financiero amigable y experto, capaz de proporcionar una línea completa de productos y servicios bancarios.

En cuanto a la **Perspectiva del Proceso Interno**, la habilidad de Metro Bank en su proceso de innovación, e identificar y vender a segmentos de mercados rentables, se midió por su rentabilidad en los segmentos de mercado seleccionados. Esta medida fue puesta en práctica a través de un amplio sistema de cálculo de costes basado en las actividades que puede producir informes de pérdidas y ganancias mensuales, para cada uno de los 3 millones de cuentas del banco. La capacidad para crear nuevos productos para los clientes seleccionados se midió por medio del porcentaje de ingresos procedentes de los nuevos productos. Y la capacidad de entregar el producto a través de los canales de distribución deseados se midió por medio del porcentaje de transacciones realizadas a través de varios canales (cajeros automáticos, cajero del banco y por ordenador).

Uno de los objetivos claves para la perspectiva interna fue que los vendedores aumentaran su productividad, tanto por medio de la venta a más clientes en los segmentos seleccionados como gracias al aumento de la profundidad de la relación que el banco tenía con sus clientes seleccionados. Para ello se diseñó el ratio de venta cruzada y las horas dedicadas a cada cliente; el primer indicadores media la eficacia de la venta y el segundo para que se enviara una señal a los vendedores de toda la organización sobre la nueva cultura exigida por la estrategia.

Por otra parte, la entrega de productos y servicios a los clientes se midió por dos índices globales:

*El Sendero hacia los trolls:* es un índice compuesto de hasta 100 diferentes fallos en la entrega de servicios que podían producir la insatisfacción del cliente. Los componentes de este índice fueron puestos en conocimiento del personal de todas las agencias y oficinas, con la finalidad de que cada empleado estuviese enterado de los defectos que había que evitar.

*El índice de satisfacción del cliente interno:* se construyó con las encuestas mensuales de clientes seleccionados al azar en los segmentos seleccionados del banco.

En resumen, la perspectiva interna de Metro Bank, mide la capacidad de la institución financiera para identificar los segmentos de mercado rentables, desarrollar nuevos productos y servicios para estos segmentos vender los productos nuevos y los existentes a los clientes de estos segmentos y servir a estos clientes de una forma eficiente y oportuna, sin defectos.

El resumen de los indicadores de la Perspectiva del Proceso Interno de Metro Bank, se puede visualizar en el siguiente gráfico:

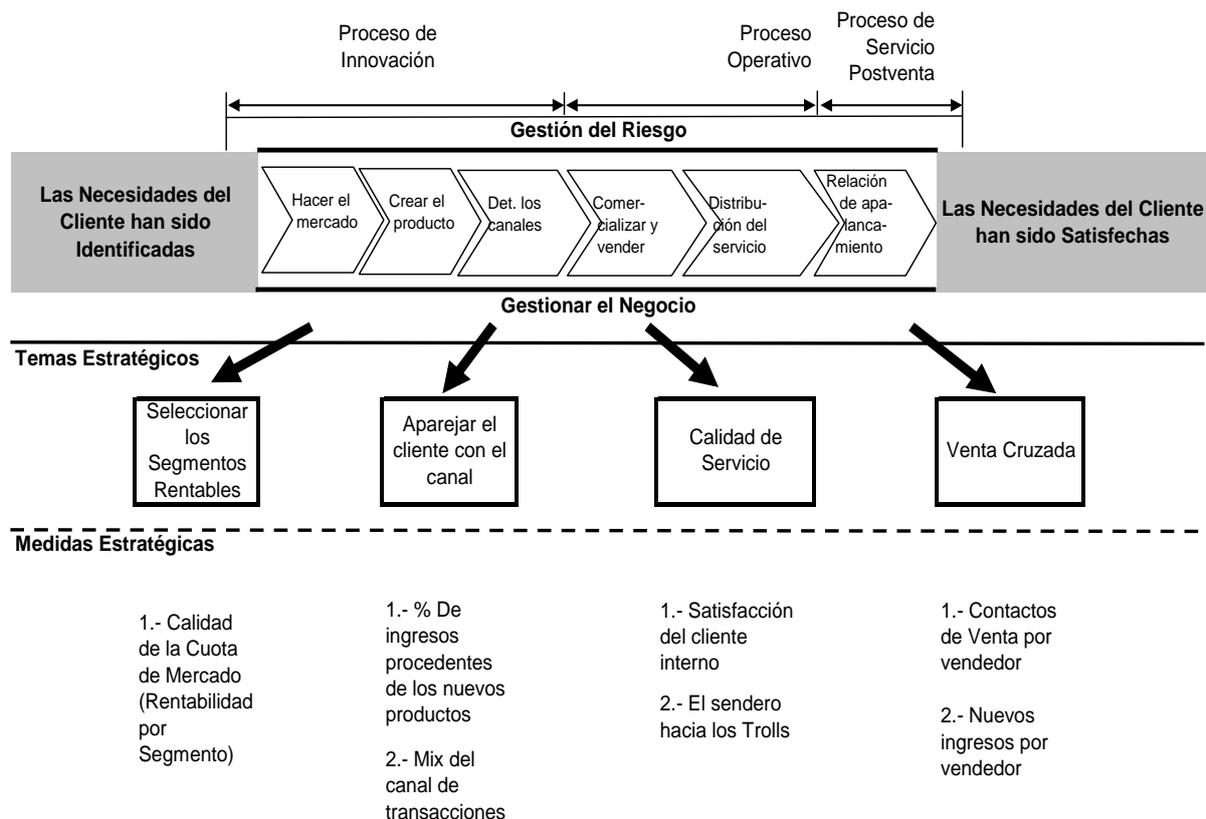


Gráfico 7: El Cuadro de Mando Interno de Metro Bank.  
Fuente: Kaplan y Norton (2.002).

Los objetivos internos condujeron de forma natural a un conjunto final de factores, sobre la mejora de eficacia de los empleados, para poner en práctica la estrategia de crecimiento de los ingresos.

Metro Bank, en la **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**, tuvo que cualificar a los empleados de primera línea, que se encuentran en contacto directo con los clientes, como un medio para conseguir alcanzar sus objetivos de cliente y de proceso interno, ya que los empleados deben de aceptar unas responsabilidades especialmente nuevas y para ello deben poseer un conjunto más amplio de habilidades. Por tanto, deben dejar de reaccionar únicamente a las solicitudes del cliente para pasar a anticiparse de una forma proactiva a sus necesidades y venderles un conjunto ampliado de productos y servicios

Por otra parte, en cuanto a los sistemas de información, los empleados necesitan disponer de una información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente con la organización. Por ello, Metro Bank realizó una estimación sobre la rentabilidad de cada cliente, derivada de un análisis de costes basados en las actividades.

Además, Metro Bank realizó una realineación de los sistemas de incentivos para fomentar la nueva conducta. Los indicadores incluían una medida de la productividad, el promedio de ventas por vendedor, las actitudes de la plantilla medidas por una encuesta de satisfacción del empleado, la elevación de la base de las habilidades y del personal cualificado, el ratio de cobertura del trabajo estratégico, el acceso a las herramientas y datos de tecnología de la información, el ratio de disponibilidad de información estratégica, la realineación de los objetivos e incentivos individuales para que reflejaran las nuevas prioridades, y la alineación de las metas personales.

La recualificación de los empleados, para Kaplan y Norton (2.002) constituyen un activo para las organizaciones cuando las poseen y un pasivo cuando no las poseen. El desarrollo de estos activos intelectuales acostumbra a ser la clave para la determinación del éxito final de la estrategia para cada unidad de la organización.

Kaplan y Norton (2.002) indican que de no haber sido por la construcción del CMI y por los sistemas de pensamiento lógico que promovió este instrumento, es muy probable que las instituciones que lo aplicaron no hubiesen solucionado las deficiencias de personal de una forma tan centrada y con esta clase de sentimiento de urgencia.

En la siguiente tabla se resumen los objetivos y los indicadores para el Cuadro de Mando Integral de Metro Bank.

### Objetivo Estratégico

*"Desarrollar las competencias necesarias para apoyar al proceso de ventas"*

Indicadores del resultado estratégico	Indicadores de la Actuación	Iniciativa Estratégica
1.- Ingresos por empleados 2.- Ventas por vendedor	1.- Ratio de cobertura del trabajo estratégico	Volver a diseñar el proceso de desarrollo del personal 1.- Identificar los trabajos estratégicos 2.- Construir los perfiles de las competencias 3.- Evaluar al personal actual 4.- Hacer una previsión de las exigencias o necesidades 5.- Identificar el desfase 6.- Construir el plan de desarrollo del personal

Tabla 3: Forma de Metro Bank para aumentar la productividad de los empleados

Fuente: Kaplan y Norton (2.002)

En resumen, la estrategia de Metro Bank se puede simplificar en el siguiente gráfico:

**La estrategia de crecimiento de los ingresos**

*Mejorar la estabilidad al ampliar las fuentes de ingresos procedentes de los clientes actuales*

**La estrategia de la productividad**

*Mejorar la eficiencia de las operaciones pasando los clientes a unos canales de distribución más rentables*

**Perspectiva financiera**

Mejorar los rendimientos

Ampliar la mezcla de ingresos

Mejorar la eficiencia operativa

**Perspectiva del cliente**

Aumentar la confianza del cliente

Aumentar la satisfacción del cliente por medio de una ejecución superior

**Perspectiva interna**

Comprender a los segmentos de clientes

Desarrollar nuevos productos

La venta cruzada de la línea de productos

Pasar el canal adecuado

Reducir al mínimo los problemas

Prrorcionar una respuesta rápida

**Perspectiva de crecimiento y aprendizaje**

Aumentar la productividad de los empleados

Desarrollar las habilidades estratégicas

Acceder a la información estratégica

Alinear las metas personales

Gráfico 8: Resumen de la Estrategia de Matro Bank  
Fuente: Kaplan y Norton (2.002)

=

## **CONCLUSIONES**

Para la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) se deben tener en cuenta ciertos elementos fundamentales, dado que es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados. En primer lugar, se deben tener definidos la misión, visión y valores de la institución; luego, con la finalidad de valorar la importancia de cada objetivo planteado, se deben tener claras las perspectivas, para lo cual se pueden definir mapas estratégicos. Posteriormente, se deben tener los objetivos claramente jerarquizados y que sean fácilmente entendibles y sencillos. Además, los indicadores y las metas deben estar correctamente definidos, debido a que son el medio para visualizar si se cumplen o no los objetivos estratégicos. Inmediatamente, se deben establecer las acciones en las que la institución financiera se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. Adicionalmente, cada objetivo debe contar con un responsable directo y debe tener establecida la cantidad de recursos necesarios para su correcto cumplimiento. Por último, es preciso dotar de una cierta flexibilidad al CMI como instrumento de evaluación, análisis de gestión y reflexión estratégica, para lo cual es necesaria la evaluación subjetiva.

Con respecto a los indicadores del sistema de gestión de una institución financiera, se debe tener en cuenta que para cada perspectiva del CMI se tienen que tener claramente definidos los indicadores, lo que permite determinar el alcance y/o desarrollo de cada uno de los objetivos planteados.

En cuanto a la Perspectiva Financiera, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia de una institución financiera. En primer lugar, se encuentra el crecimiento y diversificación de los ingresos, donde el indicador más común es la tasa de crecimiento de los ingresos (con indicadores específicos para cada una de las fases de crecimiento en la que se encuentre el ente financiero). En segundo lugar, está la reducción de costes/mejora de la productividad, donde se debe evaluar la productividad de cada una de las unidades de la institución. Por último,

se menciona la utilización de los activos/estrategia de inversión, donde se consideran los niveles de capital circulante, la tasa de utilización de los activos fijos, el rendimiento sobre el capital empleado, los rendimientos sobre las inversiones y el valor añadido económico.

Con respecto a la Perspectiva del Cliente se deben considerar dos conjuntos de indicadores. El primer conjunto, representa las medidas genéricas que todas las instituciones quieren utilizar (*satisfacción del cliente, cuota de mercado y la retención del cliente*). El segundo conjunto de medidas representa los inductores de la actuación de los resultados del cliente, es decir, la tasa de crecimiento de los clientes captados y la rentabilidad de los clientes.

La Perspectiva del Proceso Interno recomienda que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos, lo que se inicia con el proceso de innovación, sigue a través de los procesos operativos y termina con el servicio postventa. En el proceso de innovación se debe identificar y cultivar los nuevos mercados, los nuevos clientes y las necesidades emergentes y latentes en los clientes existentes. En el proceso operativo se recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios, lo que se puede monitorear a través de indicadores financieros (eficiencia del personal y de la tecnología), completándolos con indicadores de calidad, de flexibilidad y de las características específicas de productos y servicios que crean valor al cliente. Por último, en el servicio de postventa, las instituciones pueden medir su actuación aplicando algunos de los indicadores de tiempo, calidad y costos.

En la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, existen tres categorías principales de variables: las capacidades de los empleados, las cuales se pueden medir a través de la satisfacción, retención y productividad del empleado; las capacidades de los sistemas de información, ya que los empleados de primera línea necesitan disponer de una información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente con la institución financiera; y por último la motivación,

delegación de poder y coherencia de objetivos, debido a que los empleados dejarán de contribuir al éxito de la institución si no se sienten motivados para actuar en interés del banco. Para ello se deben tener presente el entrenamiento continuo del personal, las mejores prácticas en el costo gerencial, el rendimiento operativo de las bases de datos para así mantener a la institución alineada con el núcleo de competencias.

El caso de estudio propuesto fue el de Metro Bank, el cual comenzó a poner en práctica el CMI a partir de 1.993, al enfrentar dos problemas: la dependencia excesiva de un solo producto (depósitos) y contar con una estructura de coste que lo convertía en una institución no rentable. Para ello, Metro Bank inició una estrategia de dos puntas: la primera era reorientar el crecimiento de sus ingresos, reducir la volatilidad de los beneficios, ampliando las fuentes de ingresos con productos adicionales para los clientes existentes; y la segunda la productividad, tratando de mejorar la eficiencia operativa, pasando clientes no rentables a canales de distribución más rentables. El proceso de desarrollo del Cuadro de Mando Integral (CMI) tradujo cada una de estas estrategias en objetivos e indicadores para las cuatro perspectivas.

El desarrollo de los indicadores adecuados para cada perspectiva del CMI junto con su implementación en una institución bancaria, podría ser la clave para la determinación del éxito final de la estrategia para cada unidad de la organización.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Andrade, J., Gómez, I. y Riveira, M. (2.009). *Pasado, presente y futuro del Cuadro de Mando Integral*. Universidad da Coruña. A Coruña. España.

Bravo, J. (2.004). *Implementación del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral*. Artículo presentado en el II Congreso Informático Gubernamental. República de Chile.

Fernández, A. (2.001, Marzo). *El Balanced Scorecard: ayudando a implementar la estrategia*. Revista de Antiguos Alumnos. IESE.

Kaplan, R y Norton, D. (2.002). *Cuadro de Mando Integral*. España: Ediciones Gestión 2.000 S.A.

Muñoz, C., Urquía, E. y Sevillano, F. (2.004). *A proposal on how to apply the Balanced Scorecard to the Collective Investment Managerial Firms*. Universidad Complutense de Madrid. Madrid. España.

Solano, J., Pérez, M., Rojas, T. Grimán, A. y Mendoza, L. (2.003). *Integration of Systemic Quality and the Balanced Scorecard*.

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

**Acciones:** es un hecho que depende directamente de la institución y que generalmente se lleva a cabo para facilitar la consecución de los objetivos, fomentar el respeto a las políticas impuestas o vertebrar la estrategia global de la empresa.

**Activo Intangible:** está constituido por aquellos activos que no tienen existencia física pero que, sin embargo, tienen un valor importante para la empresa. Es el conjunto de activos que se manifiestan por sus propiedades económicas aunque no tienen sustancia física; otorgan derechos y privilegios a sus propietarios y normalmente generan ingresos.

**Activo Tangible:** está constituido por aquellos activos con una presencia física, tales como terrenos, edificios, maquinarias y equipos.

**Cuadro de Mando Integral:** es un marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. También considerado como una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar a la dirección futura de la compañía, que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de objetivos, indicadores e iniciativas. También se puede considerar como un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

**Estrategia:** principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Muestra cómo una institución pretende llegar a los objetivos que se ha propuesto alcanzar.

**Indicadores:** son el medio que posee una empresa para visualizar si se están cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

**Iniciativas Estratégicas:** son las acciones en las que la organización se va a centrar para consecución de los objetivos estratégicos.

**Mapa Estratégico:** es el conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales, ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.

**Misión:** define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. Es un enunciado muy esquemático del propósito de la compañía como un todo y las funciones que lleva a cabo.

**Objetivos:** muestran todo aquello que la institución desea conseguir o alcanzar. Es un hecho que no depende directamente de la empresa y que se debe formular teniendo en cuenta lo que se desea alcanzar en conjunto con el tiempo en el que se desea alcanzar.

**Política:** es una conducta que marca la institución y que sirve para describir su actitud, continuada en el tiempo, a la hora de enfrentarse a situaciones de diversa índole.

**Valores:** define el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

**Visión:** define y describe la situación futura que desea tener la empresa. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.