

# Control de Gestión en Bancos

Oscar V. Miranda\*  
Juan Carlos García Ojeda\*\*

Recibido: abril 2004. Aceptado (con referato): agosto 2004

## Resumen

*El presente trabajo se introduce en el tema del control de gestión y de una manera muy general, trata sobre algunos instrumentos de seguimiento de las decisiones de manejo en bancos.*

*El enfoque del trabajo define como alcance para el mismo, la cobertura del análisis de información consolidada de una entidad financiera y de cada sucursal como unidad de negocios.*

*En la visión del banco actual, sus gerentes aparecen encargados de equilibrar la permanente necesidad de innovación con el control. Por ello, se debe enfocar el gerenciamiento con el uso de conceptos y mecanismos armonizados que transformen la habitual tensión existente entre la innovación creativa y el logro de metas predecibles sobre crecimiento rentable.*

*Invariablemente, las palabras gestión, control y su combinación control de gestión, quedan incluidas en cualquier discusión sobre estilos de conducción empresarial. Este trabajo propone, a partir de una definición esquemática de la misión y funciones del área control de gestión en una entidad financiera, los lineamientos generales para el diseño de un sistema específico desagregando especialmente la perspectiva de gestión financiera del mismo.*

*Ahora bien, puestos en la tarea de diseñar un modelo de sistema de control de gestión para una entidad financiera, deben sin duda tenerse muy especialmente en cuenta los lineamientos conceptuales y prácticos que subyacen alrededor de una herramienta de gestión, como lo es el Panel de Control o Tablero de Comando y su versión superadora, el Cuadro de Mando Integral.*

---

\* Profesor Titular de Administración de Entidades Financieras. Facultad de Ciencias Económicas. U.N.Cuyo.

\*\* Jefe de Trabajos Prácticos de Control de Gestión. Facultad de Ciencias Económicas. U.N.Cuyo.

## Summary

*This paper intends to deal with general aspects of management control and, more specifically, with those related to management decisions when running institutions such as middle-sized banks.*

*Undoubtedly, words like "management", "control" and the combination of both are always present in any discussion or comment related with management styles or different approaches to the direction of business.*

*Nowadays, bank managers are obliged to keep a strict balance between innovation and control. Thus, at the time of running these institutions the use of consistent management instruments becomes more than necessary. The usual conflict between creative actions and the accomplishment of profitable goals must turn into a fruitful linkage.*

*Global information of business and each branch or business unit have been considered in order to come up with a complete scheme of data and reports, especially focused on financial matters.*

*Finally, most theoretical concepts and practical guidelines surrounding instruments like Balanced Scorecard and Strategy Maps had been considered to develop this paper*

## I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se introduce en el tema del control de gestión y de una manera muy general, trata sobre algunos instrumentos de seguimiento de las decisiones de manejo en entidades financieras. Es idea de los autores, complementar lo que habitualmente en la realidad se constituye como una brecha: *el vacío que se da entre lo que, en caso de existir, puede calificarse como una buena planificación del negocio de una entidad financiera y la implementación exitosa de la misma.*<sup>1</sup>

Para esto, el enfoque de este trabajo define como alcance para el mismo, la cobertura del análisis de información consolidada de una entidad financiera y de cada sucursal como unidad de negocios.

Antes de profundizar en el desarrollo del tema, parece importante destacar lo que la realidad y la teoría de administración más reciente, exhiben como el enfoque correcto respecto de

la existencia de instrumentos de control de gestión dentro de las prácticas del negocio financiero. Esto es: *para que una entidad sea calificada como innovadora debe utilizar los sistemas de planificación de utilidades y control más intensamente*, con lo cual se abandonan definitivamente las anteriores ideas que preconaban que las entidades innovadoras debían minimizar los controles formales indiscriminadamente, para reducir la burocracia y permitir el florecimiento de la creatividad.

A partir del anterior razonamiento es que resulta correcto reivindicar también, la visión del banco actual, donde sus gerentes aparecen encargados de equilibrar la permanente necesidad de innovación con el control. Entonces, se debe enfocar el gerenciamiento con el uso de conceptos y mecanismos armonizados que transformen la habitual tensión existente entre la innovación creativa y el logro de metas predecibles sobre crecimiento rentable.

## II. LOS CONCEPTOS BÁSICOS

Invariablemente, las palabras *GESTION*, *CONTROL* y *CONTROL de GESTIÓN* quedan incluidas en cualquier discusión sobre estilos de conducción empresarial, por lo que parece interesante incorporar, a modo de convención, la definición que se cree resulta acertada sobre estos tres conceptos.

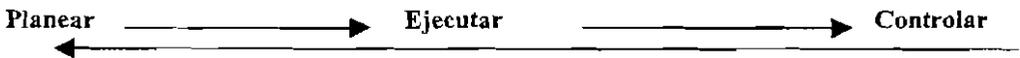
**Gestión:** es el uso adecuado de los medios disponibles para el logro de los objetivos prefijados. Puesto de otra forma: es el gobierno de la empresa hacia la consecución de sus objetivos.

**Control:** implica la verificación, la guía, el esfuerzo disciplinario para optimizar un plan. El objeto del control, es asegurarse que los comportamientos reales sean conformes con un óptimo predefinido. El acto de controlar implica, entonces, guiar los hechos para que los resultados reales coincidan o superen a los deseados.

Sin embargo, la palabra control no expresa solamente una operación de comprobación, sino también un resultado, que es el hecho de que una actividad no se salga del camino que se le ha asignado. Así, se dice que una actividad está bajo control cuando su desarrollo está orientado y constantemente ajustado para alcanzar un objetivo previsto con un margen de error predeterminado.

**Control de Gestión:** es el proceso a través del cual la gerencia de la empresa asegura los recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos prefijados. Visto desde el punto de vista instrumental, puede decirse que es el conjunto de indicadores que señalan oportunamente la necesidad de ajustar la acción a través de decisiones extraordinarias o ajuste a los planes vigentes. Por último, resulta práctico considerar al control de gestión como un conjunto de técnicas o comunicación sobre la eficiencia.

En este sentido, para analizar el concepto de control de gestión se debe considerar el proceso administrativo dentro de las organizaciones, el que podría esquematizarse como sigue:



Ambos extremos de este esquema deben mantenerse estrechamente relacionados, ya que si se los considera de manera aislada, difícilmente puedan realizarse mejoras en el control, al no haberse comprendido que la base del mismo está íntimamente relacionada con la propia existencia de los planes.

Vale decir que del apego a esta idea, depende en gran medida el funcionamiento adecuado del sistema de control de gestión. Este mismo enfoque conceptual constituye justamente la base de las propuestas realizadas por Kaplan y Norton en su obra *Cuadro de Mando Integral*<sup>2</sup> ya que su descubrimiento nació originalmente como un tablero de comando, pero el mismo se fue desarrollando en su propio funcionamiento, hasta comprender un sistema de planificación integral con un alto perfil de evaluación, en contraposición con los sistemas de planificación que ponen el acento fundamentalmente en el desarrollo de las actividades donde los indicadores de medición aparecen como una última etapa, no siempre debidamente desarrollada.

Así las cosas, el control de gestión se concibe sobre una empresa en funcionamiento que, en su gestión ordinaria y en coincidencia con la performance del día a día, va realizando sus planes y programas de mediano y largo plazo, convirtiendo continuamente la información en acción a través de la decisión, y sometiendo todo el proceso al control.<sup>3</sup>

Para realizar el control, es necesario primero establecer un modelo normativo sobre cómo debe suceder la gestión, para luego comparar las cifras reales con las del modelo y obtener las desviaciones. Hay que recordar que el control es un asunto de comportamiento, ya que se trata - mediante la elección de los fenómenos medidos- de orientar los comportamientos individuales o colectivos en un sentido que se ha juzgado favorable para la empresa y de conseguir el cumplimiento de su estrategia. Por eso, aunque el control sea solamente uno de los elementos del proceso de dirección, sin duda es el que contribuye más a mejorar las actuaciones de la empresa.

Puesto de otra forma, el sistema de control de gestión actual se concibe como un sistema de información y control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión, y que tiene por finalidad definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones. Se trata entonces, de un proceso que, desarrollándose dentro de las directrices establecidas por la planificación estratégica, debe tener la habilidad necesaria para que las ideas creativas sean aplicadas a la gestión real y para que la organización enfoque sus esfuerzos a la consecución jerarquizada de los objetivos previamente aprobados.

### III. EL ÁREA CONTROL DE GESTIÓN EN BANCOS: misiones y funciones

Se considera que el control de gestión tiene una misión principal que consiste en proveer soporte continuo al proceso decisorio en los niveles de gerenciamiento estratégico, táctico y operativo, mediante la elaboración de información dinámica que contemple las diferentes visiones del negocio, a partir tanto de información transaccional como de datos externos.<sup>4</sup>

Por otra parte, el modelo de gestión de una entidad agrupa un conjunto de herramientas y mecanismos diseñados para planificar, hacer seguimiento, controlar y retroalimentar la gestión de negocios (tanto al front-office como al back-office de la organización).

Así, el modelo de gestión debe cumplir objetivos específicos en cada uno de los niveles de la empresa, los que de manera genérica, podrían resumirse en:

Nivel	Objetivo
<b>Nivel estratégico</b>	Planificar la gestión de la organización de acuerdo a los lineamientos estratégicos del grupo. Garantizar la alineación de los distintos esfuerzos con la dirección estratégica corporativa, tendencias de mercado y competencia.
<b>Nivel de gestión</b>	Monitorear la gestión de las distintas unidades de negocios. Identificar oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas y proponer acciones concretas. Controlar presupuestos contra el desempeño real analizando el grado de alcance de los objetivos y examinando los desvíos.

Dentro de este esquema, el área de Control de Gestión debiera estructurarse previendo como misión y tareas, algo bastante similar al enunciado que sigue:

Misión:

Tendrá a su cargo el diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación del sistema integral de control de gestión de la empresa orientado a la planificación estratégica y obtención de la información necesaria para focalizar la toma de decisiones hacia la optimización de la rentabilidad.

Tareas específicas<sup>5</sup>:

- Elaborar el proyecto de las actividades a desarrollar por el banco y el presupuesto general de gastos y recursos que debe elevar a consideración de la superioridad en las fechas previstas. Asimismo, se encargan de su actualización en función de circunstancias externas que así lo aconsejen, confrontando los desvíos con las cifras presupuestadas y analizando las causas.
- Elaborar, recopilar, ordenar y preparar a las dependencias que correspondan, estadísticas e informaciones de todos los sectores del banco y de las sucursales que permitan conocer su situación y evolución posibilitando la toma de decisiones.
- Con el mismo propósito, permanentemente analizar y elaborar indicadores de costos y rentabilidad generales y por sectores. Si bien esto tiene valor en sí mismo también debe efectuar comparaciones con los costos, rendimientos y evolución de otros bancos de la plaza.
- Sobre la base de los elementos que son propios del sector, opinar acerca de los proyectos de apertura de nuevas casas.
- Una función importante que se le asigna es la de estudiar las tarifas y comisiones aplicadas en la operatoria activa y pasiva, preparando los proyectos de resolución para adecuarlas en función de las variaciones de costos y las condiciones del mercado. Con respecto a las tasas de interés, en cuya fijación entiende el área financiera, le cabe intervención ya que debe colaborar con ella a fin de que las tasas se adecuen a los costos internos además de compatibilizar con las fuerzas del mercado.
- Por último, proyectar la aplicación de excedentes líquidos y realizados al cierre de cada ejercicio, al igual que las provisiones, provisiones y reservas.

#### **IV. DISEÑO DEL SISTEMA**

Al definir un modelo de sistema de control de gestión, debe recordarse que el mismo debiera funcionar como una imagen que represente y traduzca todos los vínculos que existen entre las funciones de una misma empresa y el conjunto de las restricciones internas o externas que se le imponen, ya sea a causa de su

estructura, su naturaleza, su organización, o bien por efecto del medio económico.<sup>6</sup>

Ese medio está representado, desde el punto de vista de la empresa, por la situación económica nacional e internacional y, sobre todo, por los mercados en los cuales interviene. Un modelo es, necesariamente, una construcción

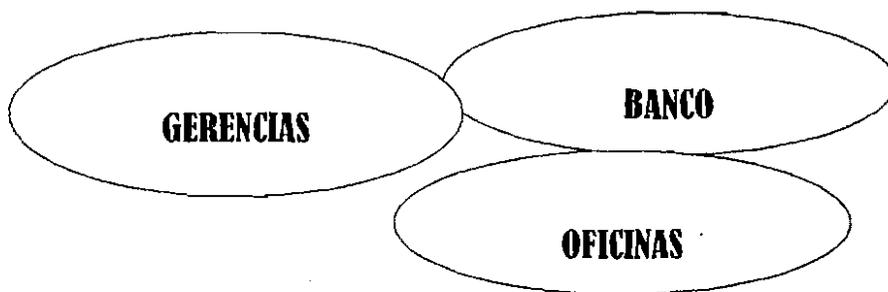
simplificada de la realidad, pero su formalización permitirá (a partir de los datos relativos a la actividad de la empresa y a su medio) prever su evolución, conocer las alternativas que se le ofrecen y determinar aquellas que le aseguren la mejor utilización de su capital y de su capacidad de producción.

Los modelos permiten, en consecuencia, fundar las decisiones sobre datos objetivos y limitar la elección de soluciones de acuerdo con las posibilidades de la empresa, tanto en el plano técnico y humano, como en el financiero.

### Pautas básicas

Al momento de cambiar y diseñar un modelo de sistema de control de gestión para entidades financieras, cabe destacar lo que Arthur Andersen menciona al señalar que *"el cambio es el peor enemigo de un sistema de información y control. Los cambios aparentemente menores en la estructura de una base de datos o en una función empresarial pueden afectar la totalidad del sistema, obligando a realizar nuevos y costosos diseños, codificaciones y pruebas"*. A continuación agrega: *"conscientes de esta amenaza, muchos directores de informática operan a la defensiva, intentando encontrar razones por las que el diseño no debería cambiar"*<sup>7</sup>

Debe también tenerse presente la existencia de una premisa básica que establece que, en empresas bancarias, el control de gestión se efectúa a partir de lo que puede identificarse como centros de responsabilidad, es decir, por unidades en las que se desarrolla un trabajo homogéneo. A través de este criterio, se habilita un control de gestión adaptado a los distintos niveles de decisión, ya que entonces se planifica la actividad a todos los niveles, fijando los objetivos y con una permanente confrontación de la realidad con las proyecciones establecidas.<sup>8</sup>



- En el conjunto del banco: *informe de gestión banco; dirección ejecutiva*
- En los distintos niveles de responsabilidad: *gerencias de división, etc.*
- En las oficinas y centros territoriales: *gerencias de casas y zonales*

Por otra parte, todos los aspectos del negocio bancario deben planificarse, desde lo financiero hasta las áreas de personal, organización, etc. Los niveles de alta dirección definen el plan de negocios general, el que es traducido a términos más concretos u operativos por el área de planificación y controlado por el área control de gestión.

Ya sea bajo un enfoque tradicional o innovador, el control de gestión debiera culminar con el establecimiento de un sistema de seguimiento de lo planificado, a fin de adoptar las medidas correctivas necesarias cuando se advierten desviaciones. Para ello, el control de lo planificado en el presupuesto utiliza tres tipos de herramientas, según sea el horizonte analizado.<sup>9</sup>

<b>Plan</b>	Horizonte temporal de entre 1 a 5 años.
<b>Presupuesto (Budget)</b>	Horizonte temporal de 1 año.
<b>Proyección (Forecast)</b>	Horizonte de aproximadamente 3 meses. Es un verdadero plan de corto plazo, de actualización trimestral sobre la base del desempeño real. No reemplaza al presupuesto.

Ahora bien, 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 lo es el *TABLERO / PANEL de CONTROL* o *TABLERO de COMANDO* el cual plantea pasos, desarrollos y conceptos específicos.

### 1. Las áreas críticas

Las áreas críticas constituyen las grandes áreas del banco donde debe aplicarse el control. Puede agregarse que estas áreas son los factores críticos del negocio, ya que son aquellos aspectos del negocio en los que es esencial una actuación satisfactoria para un funcionamiento adecuado de la entidad como un todo.

A similitud de lo que ocurre en el cuerpo humano, una empresa tiene grupos de actividades relacionadas (como es el caso del financiero, el productivo, etc.). Estos grupos son algunos de los factores críticos de la empresa sobre los cuales la dirección debe situar sus controles, porque la actuación satisfactoria de cada uno es vital a la vida de la empresa.<sup>10</sup>

Hay que destacar también, que las áreas críticas afectan a los distintos directivos en porcentajes variables, pero ninguno debe sentirse ajeno a ninguna de ellas, ya que la vida de una empresa depende del desarrollo armónico de todas y cada una de las áreas críticas. De esta manera, los temas de rotación, ausentismo, formación y desarrollo del personal, por citar un ejemplo, constituyen preocupación no sólo para el área del personal, sino también para el responsable comercial.

### 2. Los indicadores de control

Una vez definidas las áreas críticas, el diseño de la estructura de control requiere definir los indicadores o unidades de medida que serán utilizados para establecer los objetivos iniciales de las diferentes áreas, y evaluar posteriormente su performance (cada área crítica dispondrá de una serie de indicadores sobre su gestión). Estos indicadores deben contener información fácilmente disponible y que no exija un trabajo suplementario y pesado de obtención de datos.

Los indicadores deben elegirse, ante todo, por la vía de la concertación e incluso de la negociación, con el personal involucrado. Esto es así por cuanto resulta necesario que aquellos que definen los indicadores, acepten su lógica y hagan de ellos sus herramientas de gestión de decisión. El indicador de control debe constituir un verdadero contrato para la acción.

Para que los indicadores de control funcionen eficazmente, es necesario que cumplan varias condiciones:

- Estar basados en un indicador de rendimiento: las bases de los indicadores de control son los indicadores de rendimiento, es decir, las principales causas de la eficiencia de las actividades críticas.
- Referirse a un parámetro que pueda expresarse fácilmente en cifras, de manera no ambigua.
- Corresponder a un horizonte temporal determinado, porque forma parte de un plan de acción con registro de vencimiento preciso;
- No ser un mero indicador de información jerárquica. Su objetivo es ser utilizado por el responsable de la actividad para su propio manejo, para que ayude a dirigir la actividad y conseguir ciertos objetivos definidos previamente. El indicador de control guía una acción en curso, por lo que no tiene, necesariamente, vocación de ascender jerárquicamente;
- Estar integrados en forma de sistema. En lugar de implementarse por separado e independientemente entre sí, deben ser concebidos globalmente como un sistema.

### 3. El panel de control

El *panel de control o cuadro de mando* es una herramienta de control periódico, generalmente mensual, que contiene información para control y guía de la gestión. De esta manera, permite al ejecutivo de mando contemplar globalmente la marcha de los aspectos esenciales de la gestión a su cargo, ayudándole a corregir oportunamente las desviaciones que tiendan a alterar las metas u objetivos propuestos.<sup>11</sup>

Una de las características esenciales del panel de control, es la de realizar un control por excepción a través de ciertas áreas u actividades claves seleccionadas. Por medio de señales rápidas de alerta se permite identificar las

desviaciones, sus causas y los responsables ligados al nivel inmediato inferior de la propia función directiva. De esta manera, la información se obtiene con rapidez para poder actuar oportunamente frente a las desviaciones.

La información que habitualmente contienen los cuadros de mando es información de gestión, juntamente con información que se genera a través de los procesos contables explicitándose a través de índices, ratios, tablas y gráficos. La información que se incluye cubre las condiciones de necesaria, reciente, razonable, confiable, sistematizada y capaz de originar una decisión.

### 4. El cuadro de mando integral

En realidad, el verdadero sentido de la acción de diseño de un sistema de control de gestión, debería responder a la idea de perfeccionamiento de un panel de control. Esto es, debería impulsarse abiertamente la adopción del *Cuadro de Mando Integral* (Balanced Score-

card) estructurado a partir de los desarrollos de Kaplan y Norton.<sup>12</sup>

El cuadro de mando integral (CMI), permite supervisar globalmente la marcha de la empresa de acuerdo con determinadas áreas cla-

ves o críticas ayudando a corregir las desviaciones producidas con respecto a lo planeado oportunamente. Además el CMI no sólo pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, sino también en los inductores de actuación de esos objetivos. Esto es, captura las actividades críticas de creación de valor.

Ahora bien, el modelo de contabilidad financiera actualmente vigente en Argentina -al igual que en el resto del mundo- tanto para el caso de empresas como para bancos, no está adaptado para reflejar las variaciones que las organizaciones experimentan respecto de ciertos activos de características intangibles.

Dentro de esta afirmación, la referencia al término activos intangibles está dirigida a la posibilidad que tiene una empresa de, por ejemplo, contar o no con recursos humanos altamente calificados, o con clientes fuertemente fidelizados, o con sistemas de operación, distribución e información adaptados y, también, la realización de esfuerzos para el desarrollo de mercados.

En este sentido es importante destacar que, por ejemplo, la presión para conseguir resultados financieros a corto plazo (determinado nivel de rentabilidad) puede hacer que una empresa reduzca sus gastos en desarrollo de nuevos productos, o en la mejora de procesos y desarrollo de sus recursos humanos, en tecnología de información (bases de datos y sistemas), o en clientes y desarrollo de mercados. En el corto plazo, el modelo de contabilidad financiera traduce estos recortes en gastos como aumentos en los beneficios.<sup>13</sup>

Por último, dentro de la estructuración del CMI, se distingue la necesidad de incluir indicadores financieros y no financieros que responden a su vez a un segundo criterio de clasificación: indicadores de resultado e indicadores de actuación.

- Los **indicadores de resultado** tienden a ser indicadores efecto ya que señalan los objetivos últimos de la estrategia y analizan si los esfuerzos más próximos han conducido o no a los resultados deseados.
- Los **indicadores de actuación** son indicadores causa, que señalan qué deberían estar haciendo todos los participantes de la organización para crear valor en el futuro.

Los indicadores de resultado sin los inductores de la acción, crean ambigüedad con respecto a la forma en que han de alcanzarse los resultados, y pueden conducir a acciones por debajo del óptimo. En sentido opuesto, los indicadores inductores de la actuación que no están vinculados a

En definitiva, a corto plazo este tipo de acciones realza la rentabilidad, pero la falta de lealtad y satisfacción del cliente dejará a la empresa altamente vulnerable ante las inversiones de la competencia. Los indicadores financieros dicen algo, pero no todo, sobre la historia de las acciones pasadas, y no consiguen proporcionar una guía adecuada para las acciones que hay que realizar en el presente para crear un valor financiero futuro.

Quedaría así demostrado que las medidas (indicadores) de base exclusivamente financiera son inadecuadas para guiar y evaluar las trayectorias de la empresa a través de los entornos competitivos. Faltarían 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 y esto, justamente, es lo que propone el Cuadro de Mando Integral en cuanto a su conformación y su uso para la definición de estrategias y el control de gestión empresarial.

En este orden de ideas, y tal como se referencia en la obra de Kaplan y Norton, el reconocimiento y la preocupación respecto del excesivo énfasis en las medidas de la actuación financiera que habitualmente se utiliza para gestionar las empresas ha llevado a que la más importante de las asociaciones profesionales de contadores públicos estadounidenses (AICPA) se expidiese sobre el tema. Al respecto, recientemente ha determinado que: *...la dirección debe revelar las mediciones financieras y no financieras que utiliza para gestionar el negocio, que cuantifican los efectos de las actividades y acontecimientos clave.*<sup>14</sup>

los resultados, animarán programas localizados (aislados) de mejora, que no pueden aportar valor a corto ni a largo plazo a la unidad de negocio. Por esto, el concepto de CMI obliga no sólo a una inclusión equilibrada de ambos tipos de indicadores, sino además a su total vinculación.

El siguiente cuadro trata de resumir, para el caso de un banco, la idea de estructurar la herramienta (CMI) de una manera equilibrada y con vinculación entre las diferentes medidas.

**Vinculación de indicadores del CMI con su estrategia (simulación caso de entidad financiera)<sup>15</sup>**

Objetivos estratégicos	Indicadores Estratégicos	
	Resultados (efecto)	Inductores de actuación (causa)
<b>FINANCIEROS</b> 1. Mejorar los rendimientos 2. Ampliar la diversidad de los ingresos. 3. Reducir la estructura de costos.	. Rendimiento sobre la inversión. . Crecimiento de los ingresos. . Cambio del costo del servicio de depósitos.	. Variedad de ingresos

Objetivos estratégicos	Indicadores Estratégicos	
	Resultados (efecto)	Inductores de actuación (causa)
<b>CLIENTES</b> 1. Aumentar la satisfacción del cliente 2. Aumentar la satisfacción posventa	. Cuota de segmento . Retención de los clientes	. Profundidad de la relación . Encuesta de satisfacción

Objetivos estratégicos	Indicadores Estratégicos	
	Resultados (efecto)	Inductores de actuación (causa)
<b>INTERNOS</b> 1. Comprender a los cltes. 2. Crear productos innovadores 3. Productos de vta. cruzada 4. Pasar clientes a canales rentables 5 Reducir al mínimo los problemas operativos 6. Un servicio sensible	. Ingreso nuevos productos. . Ratio de vta. cruzada. . Cambio combinación de canales. . Tasa de errores del servicio. . Tiempo cumplimiento solicitudes	. Ciclo de desarrollo del producto. . Horas dedicadas a los clientes.

Objetivos estratégicos	Indicadores Estratégicos	
	Resultados (efecto)	Inductores de actuación (causa)
<b>APRENDIZAJE</b> 1. Desarrollar las habilidades estratégicas. 2. Proporcionar información estratégica. 3. Alinear los objetivos personales.	. Satisfacción del empleado. . Ingresos por empleado.	. Ratio de cobertura del trabajo estratégico. . Alineación metas personales.

Tal como ya hemos señalado, el CMI es una herramienta que pregonaba su diseño y utilización no sólo para el control de gestión, sino también como herramienta central de gestión. Para esto, enfatiza la conversión de la visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos según cuatro enfoques o puntos de vista: financiero; del cliente; de los procesos operativos internos y por último, del aprendizaje y crecimiento.

#### **Enfoque o perspectiva financiera**

El CMI incluye la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas de acciones que ya se han realizado. Vale decir, las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de un banco y su ejecución están contribuyendo o no a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad medida por los ingresos de explotación, o los rendimientos del capital empleado. Otros objetivos financieros pueden referirse al rápido crecimiento de las ventas o la generación de cash-flow.

#### **Enfoque o perspectiva del cliente**

En esta parte del CM, los ejecutivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de la actuación de dicha unidad en los segmentos seleccionados. Esta perspectiva incluye como indicadores fundamentales la satisfacción y rentabilidad del cliente, su retención, la adquisición de nuevos clientes, y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

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. Así, los clientes pueden -por ejemplo- valorar tiempos de espera cortos con cumplimiento puntual, o una corriente constante de productos y servicios innovadores. La perspectiva del cliente permite al ejecutivo de la unidad de negocio, articular la estrategia del cliente basada en el mercado que proporcionará rendimientos financieros futuros superiores.

#### **Enfoque o perspectiva del proceso interno**

Aquí los ejecutivos identifican los procesos críticos internos, en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio 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 excelentes rendimientos financieros.

Por esa razón, las medidas de los procesos internos deben centrarse en los que tienen el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros del banco. El CMI, exige, además, que se identifiquen procesos nuevos en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente.<sup>16</sup>

### Enfoque o perspectiva de formación y crecimiento

De acuerdo a lo dicho hasta aquí, las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Sin embargo, resulta poco probable que un banco sea capaz de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes, utilizando las tecnologías y capacidades actuales.

Por esta causa, es la perspectiva de formación o de aprendizaje y crecimiento la que identifica la infraestructura que el banco debiera construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de esa organización.

Un amplio sistema de indicadores de gestión, determina la forma en que las mejoras en operaciones, servicio al cliente y nuevos productos, se vinculan a una actuación financiera con resultados mejorados (a través de mayores ventas, mayores márgenes operativos, una más rápida rotación de los activos y menores gastos operativos).

También, es necesario recordar que cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor (cadena de valor del proceso interno) para los clientes y producir resultados financieros. Sin embargo, puede intentarse un modelo genérico de cadena de valor considerando tres procesos principales: innovación, operaciones y servicio posventa.

Ahora bien, visto desde el ángulo operativo, en el caso de una entidad financiera, la herramienta CMI debe desarrollarse sobre la base de las siguientes premisas:

- ❖ procesamiento de los datos integrados al sistema de información de la empresa en tiempo real;
- ❖ análisis dinámico de la realidad para contribuir al proceso de toma de decisiones;
- ❖ control de la gestión sobre la marcha y
- ❖ toma de decisiones oportuna.

De esta forma, si se intenta aplicar el CMI para el caso específico de una entidad financiera, el ejercicio debería centrarse en algunos puntos que son considerados *factores críticos del éxito*<sup>17</sup>. El siguiente cuadro enuncia estos aspectos a modo de ejemplo:

1- Captación	→	<i>Volumen - Relaciones de precio</i>
2- Colocación	→	<i>Volumen - Relaciones de precio</i>
3- Recuperación	→	<i>Calidad de Crédito - Composición de la cartera</i>
4- Devolución	→	<i>Liquidez</i>

5- Margen	→ <i>Spread – Eficiencia financiera</i>
6- Resultados	→ <i>Margen – Relación de costos estructurales</i>

Al mismo tiempo, resultaría conveniente tomar en consideración:

Para análisis de volúmenes	<b>Saldos:</b> totales, por categorías (bancas, productos, etc), promedios.
	<b>Producción:</b> cantidad, montos.
	<b>Evolución:</b> de saldos, producción y composición de cartera.
Para análisis de relaciones de precios de carteras, totales y por categorías.	Tasas promedios, mínimas y máximas de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- la producción</li> <li>- el mercado</li> <li>- evolución comparativa</li> </ul>

## V. ESTRUCTURA DE GESTIÓN Y REPORTE INFORMATIVO: Lineamientos para una propuesta

El desarrollo de una propuesta completa, debe tener prevista la generación de instrumentos e informes de control de gestión tanto dinámicos -que permitan navegar a través de los datos-, como así también aquellos de presentación predefinida.

En este tramo de nuestro trabajo, la propuesta presentada corresponde al último tipo, los predefinidos, quedando pendiente el tratamiento del grupo identificado como dinámicos, por formar parte de la próxima etapa del trabajo.

Las salidas predefinidas consisten en una serie de cuadros explicativos que muestran las variaciones y comportamiento de las variables que conforman la gestión del banco. Se propone que los informes sean presentados en forma mensual e incluyan las conclusiones del profesional analista de gestión sobre los aspectos más relevantes.

Si bien la información presentada en este trabajo está estructurada en forma de reporte mensual, tanto los mandos superiores, como los intermedios y el analista, deben efectuar un monitoreo diario de cada una de las variables analizadas a fin de orientar la gestión.

El modelo previsto, se presenta como un conjunto complejo resultado de una construcción teórica fundada en conceptos e hipótesis simplificadores. La simulación (introducción de datos en el modelo) y el análisis de los resultados obtenidos de esa manera, ofrecen el medio de verificar su coherencia y de lograr su ajuste.<sup>18</sup>

La estructura de manejo y reporte abarca los siguientes tópicos:

1. Descripción de la evolución económica, financiera y patrimonial a través del análisis del balance y cuadro del estado de resultados
2. Análisis de rendimientos de activos productivos, así como también del costo de la financiación (balance promedio)
3. Clasificación de la cartera en función del cumplimiento y el nivel de previsiones resultante.
4. Descripción de la evolución comercial del banco, a través de un análisis realizado a la banca individuos, empresas y finanzas.
5. Análisis de la eficiencia operativa mediante el control del nivel de gastos operacionales.
6. Comparación con sistema financiero para determinar la participación relativa del mercado y análisis de la competencia.

Con el objeto de intentar desplegar y exhibir una simulación desagregada de estos ítem, se deben convenir o adoptar previamente algunos supuestos a nivel macro y micro, tal que contengan la realidad, o como en el caso de este trabajo, señalen al menos los aspectos que deben ser tenidos en cuenta. A modo de ejemplo se señala:

<p><b>Aspectos/supuestos</b></p> <p><b>MACRO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexto de estabilidad de precios/inflación esperada.</li> <li>• Comportamiento futuro de PBI (tasa de crecimiento/disminución).</li> <li>• Situación Fiscal (déficit controlado, superávit, expectativas de reformas en el sistema impositivo).</li> <li>• Comportamiento de tasas a nivel internacional.</li> <li>• Nivel de bancarización (ejemplo: bajo con tendencia creciente, bajo, saturación, etc.).</li> </ul>
--	--

<p><b>Aspectos/supuestos</b></p> <p><b>MICRO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carácter de la entidad: local, regional, etc. Nivel de participación de mercado (importante, poco significativa, etc.).</li> <li>• Tipo de baneo y orientación por segmentos: minorista/mayorista. (ejemplo: en segmento corporativo orientado a PyMEs y en sector de clientes importantes).</li> <li>• Nivel y perspectivas de market share: estable, creciente, etc.</li> <li>• Red (número) y distribución de sucursales en su área de influencia.</li> </ul>
--	---

En definitiva, el desarrollo integral del modelo propone el despliegue, análisis e interpretación de una estructura de reporte que contiene los siguientes capítulos:

**Contenido**

- Resumen Ejecutivo;
- Estado de Resultados;
- Balance;
- Balance Promedio;
- Evolución de Resultados;
- Indicadores;
- Colocaciones por bancas y sus Rendimientos;
- Cuadro de análisis de riesgo de la cartera;

## Análisis Específicos:

Banca Comercial: Rendimientos  
 Banca Personas  
 Banca Empresas;  
 Banca Finanzas;  
 Control Financiero;  
 Sistema Financiero;  
 Información de gestión a nivel de sucursales.

Bajo este esquema, en el caso del apartado correspondiente a indicadores, se prevé el cálculo y presentación de una serie de relaciones o ratios que dan una idea sobre un aspecto específico a controlar, o bien brindan una idea global del comportamiento de determinada variable, flujo o stock. Los ratios propuestos para la perspectiva financiera abarcan una apertura desagregada, la que queda explicitada en el Anexo de este trabajo.

## ANEXO

INDICADORES PERSPECTIVA FINANCIERA<sup>19</sup>Rentabilidad

**ROE:** Resultados mensuales de los últimos 12 meses / Promedio del Patrimonio Neto de los últimos 12 meses (no incluye resultados considerados en el numerador)

Siendo t el mes bajo análisis, ROE es igual a:

$$\frac{\sum_{i=0}^{11} \text{Resultado del mes (t-i)}}{12} / \left[ \frac{\sum_{i=1}^{12} \text{Patrimonio Neto del mes (t-i)}}{12} \right]$$

**ROA:** Resultados mensuales de los últimos 12 meses / Promedio del Activo de los últimos 12 meses.

Siendo t el mes bajo análisis, ROA es igual a:

$$\frac{\sum_{i=0}^{11} \text{Resultado del mes (t-i)}}{12} / \left[ \frac{\sum_{i=1}^{12} \text{Activo del mes (t-i)}}{12} \right]$$

**ROE OPERATIVO:** Resultados netos por intermediación financiera (Ingresos financieros y por servicios netos - Cargo por incobrabilidad - Gastos de Administración) mensuales de los últimos doce meses / Promedio del Patrimonio Neto de los últimos doce meses (no incluye resultados considerados en el numerador)

**ROA OPERATIVO:** Resultados netos por intermediación financiera (Ingresos financieros y por servicios netos - Cargo por incobrabilidad - Gastos de Ad-

ministración) mensuales de los últimos doce meses / Promedio del Activo de los últimos doce meses.

### Eficiencia

- ✓ **MARGEN FINANCIERO NETO SOBRE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN (%)**:  $(\text{Ingresos Financieros} - \text{Egresos Financieros} - \text{Cargos por Incobrabilidad} + \text{Ingresos Netos por Servicios}) / \text{Gastos de Administración}$ .
- ✓ **SERVICIOS SOBRE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN (%)**:  $\text{Ingresos Netos por Servicios} / \text{Gastos de Administración}$ .
- ✓ **GASTOS DE ADMINISTRACIÓN SOBRE ACTIVOS (%)**:  $\text{Gastos de Administración mensuales} / \text{Activos}$ .
- ✓ **GASTOS DE ADMINISTRACIÓN SOBRE PERSONAL** (en miles de pesos):  $\text{Gastos de Administración mensuales} / \text{Cantidad de Personal}$ .
- ✓ **GASTOS EN REMUNERACIONES SOBRE PERSONAL** (en miles de pesos):  $\text{Gastos en Remuneraciones mensuales} / \text{Cantidad de Personal}$ .
- ✓ **DEPOSITOS SOBRE SUCURSALES** (EN MILLONES DE PESOS) :  $\text{Depósitos} / \text{Cantidad de Sucursales}$ .
- ✓ **DEPOSITOS SOBRE PERSONAL** (EN MILES DE PESOS):  $\text{Depósitos} / \text{Cantidad de Personal}$ .
- ✓ **PERSONAL EN SUCURSALES SOBRE SUCURSALES** :  $\text{Cantidad de Personal en Sucursales} / \text{Cantidad de Sucursales (Netas de Casa Matriz y/o Central)}$ .
- ✓ **COMISIONES SOBRE INGRESOS TOTALES (%)**:  $\text{Comisiones incluidas como Ingresos por servicios} / \text{Ingresos financieros y por servicios}$ .
- ✓ **GASTOS EN REMUNERACIONES SOBRE GASTOS DE ADMINISTRACION (%)**:  $\text{Remuneraciones, cargas sociales, indemnizaciones y gratificaciones al personal} / \text{Gastos de administración}$ .
- ✓ **DEPOSITOS Y PRÉSTAMOS SOBRE SUCURSALES** (EN MILLONES DE PESOS):  $(\text{Depósitos} + \text{Préstamos}) / \text{Sucursales}$ .
- ✓ **DEPOSITOS Y PRÉSTAMOS SOBRE PERSONAL** (EN MILLONES DE PESOS):  $(\text{Depósitos} + \text{Préstamos}) / \text{Cantidad de Personal}$ .

### Liquidez (%)

- ✓ **ACTIVOS LÍQUIDOS SOBRE PASIVOS LÍQUIDOS** :  $(\text{Disponibilidades} + \text{Call otorgado} + \text{Títulos públicos y privados} + \text{Certificados de Depósitos BCRA}) / (\text{Depósitos} + \text{Call tomado})$ .

### Calidad de cartera

- ✓ **PREVISIONES SOBRE COLOCACIONES**:  $\text{Previsiones por incobrabilidad} / \text{colocaciones promedio}$ .

- ✓ **CARTERA IRREGULAR SOBRE COLOCACIONES:** Colocaciones promedio situación mayor a 1 / colocaciones totales promedio.
- ✓ **PREVISIONES SOBRE CARTERA IRREGULAR:** Previsiones por incobrabilidad promedio/Colocaciones en promedio situación superior a 1.

## Notas

- <sup>1</sup> El presente constituye un extracto y versión revisada del Informe Final del trabajo que sobre este tema fuera oportunamente subsidiado por la Asociación Cooperadora de F.C.E.-UNCuyo, donde, además del desarrollo conceptual sobre los diferentes aspectos que hacen al Control de Gestión orientado al caso de las entidades financieras, se concluye con una propuesta esquemática de informes gerenciales y sugerencias metodológicas para su interpretación.
- <sup>2</sup> KAPLAN, R. & NORTON, D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action (Harvard Business School Press, 1996).
- <sup>3</sup> En este sentido, se sabe que la finalidad de toda herramienta de gestión es formular y, si es posible, marcar objetivos para luego medir los resultados obtenidos en la consecución de estos objetivos. El orden adecuado del proceso de control queda sintetizado en: medir-analizar-actuar.
- <sup>4</sup> Control de Gestión en Bancos: Conclusiones 4º Foro Anual (Buenos Aires, Institute for International Research, setiembre 2000)
- <sup>5</sup> RODRÍGUEZ, Alfredo C., Técnica y organización bancarias, 2<sup>da</sup> Ed., (Santafé de Bogotá, Ediciones Macchi, 1994), Pág. 529/530.
- <sup>6</sup> POUNET, P., Control de Gestión, Trad. Thomas, Juan Jorge, 1<sup>ra</sup> Ed., (Buenos Aires, El Ateneo, 1973). Pág. 5
- <sup>7</sup> Arthur Andersen, El nuevo orden tecnológico-Andersen Consulting (Bs.As., Macchi, 1991) pág 124.
- <sup>8</sup> VILLEGAS, Carlos Gilberto, Control Interno y Auditoria de Bancos y Entidades Financieras, 1<sup>ra</sup> Ed., (Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1992), Pág. 130.
- <sup>8</sup> RAMOS MEJIA, Mariano y FAGA, Hector Antonio, Cómo profundizar en el análisis de los costos para tomar mejores decisiones empresariales, 1 ed. (Buenos Aires, Granica, 2000). Pág. 193
- <sup>10</sup> La definición de áreas críticas, no necesariamente debe coincidir con las áreas funcionales típicas de una empresa
- <sup>11</sup> GARCÍA OJEDA, J. Carlos, Notas sobre control de gestión, en Revista FCE/UNCuyo (Año LI, Nº 119-120, Enero-Diciembre 1999)
- <sup>12</sup> KAPLAN y NORTON, op. cit.
- <sup>13</sup> También podría darse que para aumentar rentabilidad, una empresa explotara a los clientes a través de precios altos o un menor servicio. El ejemplo de libro para este tipo de situación es el caso de lo acontecido en Latinoamérica, con la multinacional Xerox a fines de los '70s y principios de los '80s.
- <sup>14</sup> The AICPA Special Committee on Financial Reporting, Improving Business Reporting. A Customer Focus: Meeting the Information Need of Investors and Creditors (New York, American Institute of Certified Public Accountants, 1994) pág. 9. Citado por Kaplan & Norton, op.eit.
- <sup>15</sup> Reproducido de Kaplan, R. & Norton, D., op. cit. pág 169.
- <sup>16</sup> Más aún, los inductores del éxito financiero a largo plazo pueden exigir a la organización crear productos y servicios totalmente nuevos.
- <sup>17</sup> INSTITUTE FOR INTERNATIONAL RESEARCH, Control de Gestión en Banca, Buenos Aires 1997.
- <sup>18</sup> POUNET, P., Control de Gestión, op. Cit. Pág. 6
- <sup>19</sup> BCRA. SUPERINTENDENCIA DE ENTIDADES FINANCIERAS Y CAMBIARIAS. Información de Entidades Financieras, 2001.