

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**POSGRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN
ADMINISTRACIÓN DE ENTIDADES FINANCIERAS**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Tableros de control.
Beneficios de su implementación en la actividad bancaria

AUTORA: SONIA COMODO

TUTOR: DIEGO SAN ESTEBAN

19 JUNIO 2020

Resumen

El control de gestión, para muchas entidades financieras, comporta una seria problemática que merece la debida atención, especialmente en el manejo virtual con sus clientes, en materia de servicio de atención y asesoramiento financiero. Así, bajo los parámetros del mundo globalizado, la inteligencia artificial y los sistemas inteligentes virtuales surgen las herramientas electrónicas conocidas como tableros de control o cuadros de mando integrales. Estos sofisticados instrumentos electrónicos, sustentados en una eficiente inteligencia artificial, pueden visualizarse como potenciales herramientas de gestión que podrían llevar a las instituciones bancarias al próximo nivel de adelantos virtuales.

Mediante un enfoque descriptivo-cualitativo, el presente trabajo tiene como objetivo principal analizar los beneficios que pueden brindar los tableros de control sobre la gestión en la atención al cliente del sistema bancario, buscando articular las aplicaciones de estos tableros con las estrategias utilizadas en inteligencia de negocio.

El diagnóstico sobre los tableros de control comprende sus primeros usos y evolución, analizando diferentes tipos de cuadros de mando y comparando sus usos aplicados al campo financiero. Además, se incluye una detallada explicación de estos instrumentos aplicados a la mejora de la atención al cliente, lo que permite articular la propuesta del trabajo, la cual consiste en un modelo de aplicación de tablero de control orientado a este tipo de atención, pensado para ser aplicado directamente en el Banco de la Nación Argentina.

Palabras clave. Tableros de Control – Cuadro de Mando Integral – Atención al Cliente – Sistema Bancario

Índice

Introducción.....	4
Fundamentación y planteamiento del problema	4
Objetivos	6
Aspectos metodológicos	6
Marco Teórico	7
1. Acercamiento a la cultura de la tecnología.....	7
1.1. Inteligencia artificial	7
1.2. Calidad de la información	9
2. Las Nuevas Tecnologías y el sistema financiero	12
2.1. Fintech.....	12
2.2. Tableros de control.....	15
Diagnóstico	20
1. Evolución del control de gestión y de los tableros de control	20
2. La gestión de control en Argentina.....	23
3. Análisis comparativo de diversos modelos de tableros de control	25
4. Tableros de control aplicados en la atención al cliente	31
Propuesta de intervención.....	35
Mejora en la atención al cliente	35
Conclusiones.....	44
Referencias bibliográficas	48

Introducción

Fundamentación y planteamiento del problema

En la actualidad, la administración y disposición de la información constituye para casi toda organización un eje central que debe manejarse no sólo con la debida cautela y responsabilidad, sino que dados los avances tecnológicos implica el uso de herramientas que facilitan y mejoran el manejo de datos. A partir de este panorama, surgen áreas como Inteligencia de Negocios (IN) que abarcan a un conjunto de procesos, aplicaciones y tecnologías especializados en el manejo de grandes cantidades de información cuyo objetivo principal es el de procesar y almacenar en un repositorio centralizado esa información además de disponer del capital humano, técnicas e instrumentos necesarios para la exploración y consulta respectiva. Es así como, soslayando el rubro al que se pertenezca, diversas empresas han invertido e invierten en recursos para fortalecer esta significativa área de trabajo. Puede decirse entonces que la IN constituye un beneficio sustancial al implementarse debido a que proporciona los conocimientos adecuados para la toma de decisiones acertadas que sirvan al lineamiento que debe seguir la organización a partir de la información recaudada (Carvajal Ramírez, 2009).

Asimismo, dentro del campo de investigación que hace a la gestión de la información han surgido diferentes instrumentos novedosos como los Tableros de Control (en inglés, Dashboards), los cuales constituyen una herramienta de respaldo y soporte a nivel empresarial y/o institucional dado que es un sistema que proporciona información ordenada, destinada a optimizar los recursos de la empresa, de su gestión, ya sea para obtener un diagnóstico que impulse un cambio o sólo monitorear los resultados de determinadas acciones. Entre otras cuestiones, refleja el estado de áreas clave revelando incluso la estructura y el grado de descentralización que posee la institución que lo emplea puertas adentro. "Es de vital importancia disponer de información confiable, equitativa y ordenada, dado que de otra forma los indicadores logrados no serán válidos o podrán ser ineficaces e insuficientes para el proceso de toma de decisión" (García Moretti, 2014).

Por otro lado, ante la similitud de servicios ofrecidos por las instituciones bancarias respecto a productos, tasas y costos, la diferencia al momento de elegir una que cubra satisfactoriamente las necesidades financieras radica en la calidad de atención y resolución referente a los productos y servicios ofrecidos.

La falta de aplicación de herramientas tecnológicas en el sector bancario puede repercutir en su normal desarrollo, entorpecer la relación banco-cliente y hasta dificultar las operaciones internas dentro de las organizaciones.

Desde esta premisa, podrían observarse mejoras en el desempeño total de las instituciones bancarias si se implementan Tableros de Control en la multiplicidad de servicios que ellas ofrecen. La dinámica interna de estas entidades mejoraría ampliamente y, muy probablemente, se brindaría una mejor atención al cliente al brindarle nuevos instrumentos de autogestión.

En Argentina, la mayoría del público bancarizado opta por utilizar medios electrónicos para realizar todo tipo de trámites bancarios, lo que no requiere la presencia física en el Banco como ser solicitudes de préstamos y tarjetas de crédito, aumento en los límites de tarjetas de crédito, avisos de viajes al exterior para aumentar el límite de las tarjetas, contratación de seguros como así también las bajas de estos productos.

En muchos casos, debido a las leyes que rigen en el territorio argentino, la presencia del individuo en la entidad bancaria es determinante para la contratación de ciertos productos pues se solicita firma y presentación de documento o documentación que lo respalde (apertura de cuentas, etc.). Para contratar productos y/o servicios, los bancos han invertido una gran cantidad de recursos humanos y financieros para acercar a sus clientes todo tipo de facilidades en las gestiones evitándoles así el hecho de que se presenten en la institución. Ofrecen diversas alternativas de comunicación electrónico-digital como home banking, celular banking, call centers, equipamiento de auto-consultas, páginas web, apps, adaptando los tradicionales servicios bancarios a las tendencias tecnológicas actuales donde internet ha acaparado prácticamente todos los ámbitos de la vida cotidiana.

Podría determinarse entonces, teniendo como punto de partida el sector Inteligencia de Negocios, la siguiente pregunta problema: ¿la implementación de tableros de control en el ámbito bancario puede mejorar la atención al público/clientes además de optimizar su funcionamiento integral como entidad financiera, desde las comunicaciones internas hasta cuestiones más complejas como el trato con otras instituciones de carácter público y/o privado?

Objetivos

Objetivo general

- Analizar los beneficios que pueden brindar los tableros de control sobre la gestión en la atención al cliente del sistema bancario.

Objetivos específicos

- Describir y analizar cómo el uso de las nuevas tecnologías sirve a los propósitos de las empresas.
- Indagar qué articulaciones puede haber entre inteligencia de negocio y tablero de control.
- Determinar el diseño de tableros de control aplicables a la lógica y funcionamiento bancario dentro del Banco Nación destinado a una optimización sobre la atención al cliente.

Aspectos metodológicos

El presente estudio se lleva a cabo mediante un enfoque descriptivo-cualitativo dado que se describirá las cualidades de la herramienta Tablero de Control, sus implicancias y resultados para luego trasladarlos a la actividad bancaria.

Se trata de un estudio de caso único ya que la unidad de análisis está conformada por los Tableros de Control (TdC) como unidad conceptual y su aplicación en el Banco Nación para indagar cómo puede contribuir y mejorar las actividades propias de una institución bancaria.

Las unidades de información serán provistas por fuentes primarias –reglamentaciones e informes– y fuentes secundarias –libros, artículos periodísticos y/o académicos, tesis, ensayos– mediante las cuales se hará el respectivo análisis de la problemática planteada para luego observar y analizar los resultados de aplicar TdC en el sector bancario.

El instrumento de recolección de datos primario junto a la aplicación teórico-práctica de TdC en el Banco Nación va a permitir describir la unidad de análisis cuyos ejes temáticos serían:

- Tableros de Control. Características, ventajas e implementación.
- Operaciones de la actividad bancaria.
- Servicios al cliente de las instituciones bancarias.

Marco Teórico

1. Acercamiento a la cultura de la tecnología

Para entender mejor cómo surgen y operan los Tableros de Control, es conveniente mencionar y desarrollar brevemente algunos conceptos relacionados tales como inteligencia artificial, calidad de la información y nociones relacionadas con las Fintech.

1.1. Inteligencia artificial

El concepto de inteligencia es concebido, desde el punto de vista psicológico, como “la capacidad cognitiva del aprendizaje y la relación” (Solís Porra y Ulate, 2014, p.7), es decir, biológicamente, podría considerarse como la capacidad de adaptación hacia una nueva y diferente situación. Esto está estrechamente vinculado con la capacidad de poder tomar mejores decisiones, o elegir las opciones más adecuadas, a la hora de resolver algún tipo de dilema (Solís Porra y Ulate, 2014).

En el caso específico de la inteligencia artificial (IA), puede decirse que es aquella creada por el hombre y no por la naturaleza, emulando a su propia inteligencia mediante el análisis de cómo opera y trasladándola en máquinas (Solís Porra y Ulate, 2014). En otras palabras, “se puede definir a la IA como el estudio de la creación y diseño de entidades capaces de razonar por sí mismas, utilizando como paradigma la inteligencia humana” (Solís Porra y Ulate, 2014, p.7).

La IA refiere al estudio de cómo hacer que las computadoras hagan cosas que hasta la actualidad son efectuadas mejor por los seres humanos (Choque, 2002, citado por Salao Bravo, 2009). Es sumamente versátil en cuanto a sus campos de aplicación, encontrándose ejemplos notables, capaces de realizar diagnósticos, reconocer patrones de habla y escritura, y desarrollar tareas rutinarias en áreas como la economía, la medicina, la ingeniería, la militar y los juegos de estrategia (Solís Porra y Ulate, 2014).

A su vez, abarca una serie de técnicas que organizan con determinado rigor el manejo de la información imprecisa existente en los problemas vinculados con el mundo real y acciones cotidianas. Para simplificar, estos métodos pueden agruparse en tres cuestiones centrales: Redes Neuronales, Algoritmos Genéticos y Sistemas de Lógica difusa (Salao Bravo, 2009). Podría decirse que la IA comporta una de las disciplinas más nuevas. Sus inicios se remontan hacia el año 1956 cuando se acuñó este concepto; no obstante, el estudio de la inteligencia

entendida como el razonamiento humano es objeto de estudio de varios filósofos desde hace más de 2 milenios (Salao Bravo, 2009). El concepto de IA surge luego del influyente trabajo de Alan Turing, matemático de origen británico, quien ayudó a ponerle fin a la Segunda Guerra Mundial mediante su invento de descryptación. Durante los años 60, Alan Newell y Herbert Simon lograron crear un programa llamado GPS (General Problem Solver, o solucionador general de problemas), el cual consistía en un sistema donde los usuarios podrían definir un entorno, en función de una serie de objetos y operadores, donde el software tenía la tarea de resolver algún problema en particular planteada bajo las variables de ese microcosmos (Solís Porra y Ulate, 2014). Si bien este programa fue útil para la resolución de criptoaritmética y similares, no fue capaz de resolver problemas del mundo real ni de tomar decisiones importantes. “El GPS manejaba reglas heurísticas (aprender a partir de sus propios descubrimientos) que la conducían hasta el destino deseado mediante el método de ensayo y error” (Solís Porra y Ulate, 2014, p.5). Recién en los años 70, un equipo de investigadores dirigido por Edward Feigenbaum, empezó desarrollar un programa que pudiera resolver problemas de la vida cotidiana, o, que al menos, se centrara en la búsqueda de soluciones a problemas más concretos. Esto dio pie a la creación de Mycin en 1974, el primer sistema experto capaz de diagnosticar trastornos en la sangre, recetando la correspondiente medicación, logrando gran éxito en los hospitales (Solís Porra y Ulate, 2014). Los posteriores perfeccionamientos en lenguajes de programación y cuerpos de reglas heurísticas especiales para la construcción de IAs a partir de la década de los 80, llevaron a la definición de las capacidades de un agente inteligente, por parte de Martin Fischles y Oscar Firschein en 1987, siendo sus principales características: tener actitudes mentales tales como creencias e intenciones; tener la capacidad de obtener conocimiento, es decir, aprender; poder resolver problemas, particionando problemas complejas en más simples; poder darle sentido a ideas ambiguas o contradictorias; planificar, predecir consecuencias y evaluar alternativas; conocer los límites de sus propias capacidades y conocimientos; poder distinguir a pesar de la similitud de las situaciones; tener la capacidad de ser original, creando nuevos conceptos o ideas, y utilizando analogías; poder generalizar; poder percibir y modelar el mundo exterior; poder entender y utilizar el lenguaje y sus símbolos (Solís Porra y Ulate, 2014). Puede concluirse entonces que la IA constituye una analogía de las capacidades cognitivas de un ser humano, ya que posee características tales como el aprendizaje, la adaptación, el

razonamiento, la autocorrección, el mejoramiento implícito y la percepción modular del mundo (Solís Porra y Ulate, 2014). De esta manera, se podría pensar multiplicidad de aplicaciones útiles para la IA. “El área de la Inteligencia Artificial tiene muchos años de ser una alternativa de solución para problemas complejos en muchos sectores de la sociedad” (Chicas Villegas, et al, 2004, p.22).

1.2. Calidad de la información

En el mundo actual, las herramientas para obtener información, almacenarla, procesarla y presentar sus resultados, es más que variada. A pesar de ello, la vasta disponibilidad de estas herramientas tecnológicas y la facilidad en el procesamiento de la información, hacen poco énfasis en la producción de calidad de esta misma información (Daccach, s.f.). “Nos concentramos tanto en el conseguir y procesar y dejamos un poco de lado la calidad de la información que estamos obteniendo” (Daccach, s.f., p.1).

La calidad de la información debe formar parte de las prioridades de las empresas que deseen llevar a cabo su negocio de forma eficaz. Más aún, en el caso de las empresas que están avanzando hacia su transformación digital, adoptando nuevos modelos de negocio que basan su éxito en el uso eficiente de datos. Poseer una buena calidad de la información implica que los datos cumplan determinados criterios como precisión, oportunidad, relevancia y comprensibilidad (Power Data, 2016).

[...] calidad de información [...] grado de utilidad percibida por la persona que la requiere. De este modo, la información se considera de calidad si puede ser utilizada en el momento para tomar decisiones referentes a una situación de la empresa. (Dávila Armas, 2007, p.6)

Por otro lado, la calidad de la información habitualmente es asociada con los términos precisión (de los datos) y confianza (de la fuente). Esta mirada tiene sus desatinos ya que soslaya otros atributos significativos al momento de evaluar la eficacia o defectos de la información (Spanevello, s.f.).

En la actualidad, el paradigma vigente sobre Calidad de la Información (IQ) califica el valor de la información de acuerdo a cuatro categorías: la disponibilidad, la presentación, el

contexto y lo intrínseco. A su vez, cada una de ellas puede dividirse en una serie de dimensiones de estudio:

- *Accesibilidad*. Es la base de la pirámide por ser determinante; información existente, pero a la que no se tiene acceso es totalmente inútil. Aquí se debe evaluar la relación de compromiso entre accesibilidad y seguridad.
- *Presentación*. La información debe ser inteligible, o sea que se deben considerar atributos como el idioma, el soporte, las unidades de medida y la codificación. Asimismo, se deben buscar la concisión y la consistencia metodológica de los datos.
- *Contextual*. Las dimensiones contextuales evalúan la relación entre los datos y el contexto en que serán utilizados. Los datos deben tener relación con el tema en cuestión y estar actualizados.
- *Intrínsecas*. Aquí entran las dimensiones tradicionales: precisión de los datos y confianza en la fuente. La información que supere el análisis desde todas las dimensiones mencionadas puede ser considerada como *fit for use*, es decir, de buena calidad y apta para iniciar un proceso decisorio o un análisis de Inteligencia (Wang & Strong, 1996, citado por Spanevello, s.f.).

Imagen 1. Dimensiones de IQ



Fuente: Spanavello, s.f.

Entre otros parámetros que mejoran la calidad de la información se pueden mencionar: la veracidad de los datos (que provengan de situaciones reales); el nivel de detalle de la información (la cual puede ser muy general o muy específica, tanto para decisiones operativas como estratégicas); la definición de un horizonte de tiempo en el cual la información es relevante (es importante contar con información actual y válida por mucho tiempo, para la toma de decisiones estratégicas), la definición de la frecuencia de uso de la información y la fuente de origen; el alcance amplio de la información –más allá de la solución a un problema particular– (Dávila Armas, 2007).

Por otro lado, una buena calidad en la información implica que esta tenga notable compatibilidad, es decir, que pueda combinarse fácilmente con otra información (por ejemplos, en sistemas que trabajan juntos integrando datos). “Es importante disponer de una arquitectura de la información adecuada con una estructura dinámica que pueda crecer junto a las necesidades del cliente” (Power Data, 2016, p.6). Sumado a esto, una información orientada al usuario y fácil de usar, contribuye a la calidad de la misma.

Asimismo, un enfoque básico transversal a todo el paradigma IQ es que la información debe considerarse como un producto (IP: Information Product), es decir, el resultado de un proceso concreto (Spanevello, s.f.). Wang et al (1998) desarrollan el concepto de IP después de examinar varios casos de problemas de calidad de datos.

[...] la información debe ser tratada como un producto que satisfaga las necesidades específicas de un usuario (en todas las dimensiones ya mencionadas). Por el contrario, la información usualmente es tratada como un subproducto, haciéndose énfasis en el sistema en vez de hacerlo en el producto, la información. (Wang, 2007, citado por Spanevello, s.f., p. 52)

En resumen, cualquier actividad financiera, comercial o industrial, necesita de información de buena calidad si pretende que su producto o servicio satisfaga las exigencias del consumidor. De esta forma, la calidad de la información constituye un factor de suma importancia en la toma de decisiones (Spanevello, s.f.).

En el mundo de las corporaciones, la toma de malas decisiones puede llevar a la pérdida de rentabilidad, caída de la imagen corporativa y hasta la quiebra. Las consecuencias que implica la tomar decisiones basadas en datos de baja calidad, no se manifiesta solamente durante las operaciones. La gestión diaria de los bienes y recursos también implica un uso intensivo y

consciente de información, en la que el decisor se apoya para llevar a cabo importantes tareas como la adquisición de material, la asignación de recursos, la administración contable financiera y la gestión del personal (Spanevello, s.f.).

Afortunadamente, el factor de calidad se puede y se debe diseñar mediante la implementación de procesamiento automático de información, establecimiento de seguridades a diferentes niveles, y la auditabilidad de las actividades, específicamente identificando quién hizo qué, cuándo y desde donde (Daccach, s.f.). En esto contribuyen, fundamentalmente, las nuevas tecnologías de la información.

2. Las Nuevas Tecnologías y el sistema financiero

2.1. Fintech

El reciente avance en la tecnología digital y sus aplicaciones, en prácticamente todos los campos de aplicación, ha contribuido positivamente al surgimiento de nuevas empresas, permitiéndoles ofrecer una amplia gama de productos y servicios, a través de plataformas digitales, de forma rápida y accesible a todos los consumidores (Silva, 2018).

Por ello, resulta indispensable definir otro concepto central para estudiar correctamente la temática del presente trabajo: las nuevas tecnologías, las que se circunscriben a

[...] una serie de medios que van desde los hipertextos, los multimedia, Internet, la realidad virtual, o la televisión por satélite. Una característica común que las definen es que estas nuevas tecnologías giran de manera interactiva en torno a las telecomunicaciones, la informática y los audiovisuales y su combinación como son los multimedia. (Universidad de Sevilla, s.f., párr. 1)

En otro orden de ideas, (hallando puntos de encuentro entre las nuevas tecnologías y el universo de las finanzas) se halla la noción de *Fintech*, palabra derivada del concepto *finance technology*, que refiere a las empresas que brindan productos y servicios financieros usando principalmente tecnologías de la información y comunicación como páginas web, redes sociales y aplicaciones para dispositivos móviles, entre otros recursos (¿Qué son las Fintech?, s.f.).

Las empresas Fintech basan su operación en modelos de negocio que utilizan la tecnología digital para proveer servicios financieros dirigidos a atender necesidades específicas de determinados segmentos de mercado, generando al mismo tiempo oportunidades de negocio para gente que busca invertir sus recursos. (Silva, 2018, p.12)

Esto es conocido como innovación disruptiva, la cual describe un proceso mediante el cual la tecnología permite la entrada de nuevos proveedores de bienes y servicios, los cuales se vuelven más accesibles y ganan un alto potencial para desplazar total o parcialmente a los competidores establecidos (Silva, 2018). “La innovación disruptiva contiene tres elementos: tecnología accesible; modelo de negocio innovador; y cadena de valor en la que todos los participantes pueden estar mejor” (Silva, 2018, p.12).

El constante surgimiento de tecnologías innovadoras, en conjunto con la velocidad con la que se genera la innovación en las tecnologías de la información y comunicaciones, ha inducido un desplazamiento constante en la frontera del conocimiento sectorial y las preferencias de los consumidores, y ha exigido un esfuerzo adicional y continuo para mantener el nivel de competitividad, basándose en una constante y sostenida innovación, expansión de infraestructura y dominio de nuevos sectores y segmentos de mercado (Silva, 2018).

Entre los principales servicios que ofrecen las Fintech, se pueden destacar:

- Préstamos y créditos: Muchas empresas ofrecen servicios de financiación a través de internet, como el crowdfunding y el crowlending. Esto también incluye la concesión de créditos online, autorizados mediante algoritmos automáticos.
- Pagos y transferencias: Muchas empresas Fintech se encargan de agilizar y abaratar el pago de dinero mediante el uso de aplicaciones móviles. Desde un ordenador se pueden realizar pagos y transferencias de forma online.
- Inversión: El uso de plataformas de trading, robots que gestionan patrimonios y asesores financieros especializados, son algunos de los servicios que ofrecen las Fintech para atraer el capital.
- Finanzas personales: Se ofrecen nuevos servicios de finanzas personales, a través de aplicaciones móviles, que hace que estas sean más inteligentes, transparentes y sencillas, a la vez que, se ayuda a los usuarios a planificar, controlar gastos y ahorrar dinero de manera más eficiente.

- Divisas: Gracias al desarrollo de la tecnología, se pueden cambiar divisas con otros usuarios a través de internet.
- Cadena de bloques (blockchain): esta tecnología crea un registro público, digital y descentralizado que evita la necesidad de un intermediario para realizar transferencias. Este registro es seguro, anónimo y no falsificable (López, s.f.).

Este tipo de empresas han ingresado al mercado en los últimos años desarrollando soluciones a una diversidad de problemas y cuellos de botella que perturban a los mecanismos financieros tradicionales, instalándose paulatinamente en el mercado de América Latina y el Caribe (LAC) cambiando así las pautas de comportamiento tanto de las grandes compañías financieras (los bancos, por ejemplo) como de actores más pequeños dentro de la economía local y mundial (Bertol, Sguerra, Wagner y Hoder, 2016).

La revolución fintech está cambiando el panorama mundial rápidamente [...] Se anticipa que la inversión mundial en las fintech superará \$30 mil millones de dólares en 2016, más de treinta veces la cantidad invertida en 2010. Hasta ahora, poco ha llegado a LAC, pero aun así está surgiendo un sector de fintech dinámico, aunque incipiente, en la región. Las plataformas locales de préstamos P2P y crowdfunding, así como los proveedores de pagos electrónicos, han logrado éxito notable. La mayoría de las empresas fintech en LAC han surgido en los mercados más grandes de la región, incluyendo Brasil, México, Colombia, Argentina y Chile. (Bertol et al, 2016, p. 5)

Muchos expertos sugieren que las Fintech podrían representar una excelente oportunidad de negocios para las entidades financieras. Entre otras mejoras, la implementación de esta metodología podría ayudar a reducir costos, mejorar la experiencia del usuario en términos de agilidad y rapidez, ayudar a diferenciar y retener clientes, otorgar capacidad de innovación y disrupción en productos y servicios financieros, y generar transparencia (Pazmiño Hernández, s.f.)

De acuerdo con el estudio de PwC153, elaborado a partir de 544 entrevistas con directivos del sector financiero tradicional —bancos, compañías de seguros, agencias de valores, gestoras de activos, brokers— en todo el mundo, las entidades financieras reconocen que la colaboración con estos nuevos participantes les ofrecen grandes oportunidades en materia de mejora de la

eficiencia y reducción de costes, a la hora de diferenciarse de sus competidores, de retener a sus clientes y de conseguir ingresos adicionales. (Pazmiño Hernández et al, s.f., p.211)

La principal consecuencia de la aplicación de las Fintech, debería ser incremento de la inclusión financiero, entendiéndose la misma como “el acceso y uso de servicios financieros de calidad por parte de todos los segmentos de la población” (Pazmiño Hernández et al, s.f., p.211).

Según el Banco de la República de Colombia, la inclusión financiera puede determinarse como un proceso de integración de los servicios financieros a las actividades económicas cotidianas de la población, que puede contribuir de manera importante al crecimiento económico en la medida en que permite reducir de manera efectiva los costos de financiación, aseguramiento y manejo de los recursos, tanto para las personas como para las empresas. Siguiendo con esta línea de investigación, El Banco Mundial señala que dos mil millones personas en el mundo (38% adultos) no emplean servicios financieros formales. Es por este motivo que la tecnología y, específicamente, las Fintech representan un enorme potencial para superar la brecha de la dispersión rural, para la democratización financiera y la inclusión social (Pazmiño Hernández et al, s.f.).

En consecuencia, la tecnología aplicada a las nuevas y tradicionales empresas financieras posee el gran potencial de aumentar la productividad, favorecer el cuidado y protección del consumidor y extender la inclusión financiera a los sectores más vulnerables de América Latina. Por tanto, las innovaciones surgidas del sector Fintech, pueden otorgar mejoras en la eficiencia de la industria financiera y promover la inclusión de grupos sociales tradicionalmente desatendidos por los bancos (Pazmiño Hernández et al, s.f.).

2.2. Tableros de control

Dentro del marco de las nuevas tecnologías aplicadas a escala empresarial se encuentran los tableros de control. El tablero de comando o de control, también conocido como Cuadro de Mando integral (CMI) o balanced scorecard, constituye una herramienta de respaldo y soporte a nivel empresarial y/o institucional (García Moretti, 2014) dado que es un sistema que proporciona información ordenada, destinada a optimizar los recursos de la empresa, de su gestión, ya sea para obtener un diagnóstico que impulse un cambio o sólo

monitorear los resultados de determinadas acciones. Entre otras cuestiones, refleja el estado de áreas clave revelando incluso la estructura y el grado de descentralización que posee la institución que lo emplea puertas adentro.

Según Afal (2009), el tablero de control nació como una herramienta gerencial cuyo objetivo principal era poder diagnosticar una situación y efectuar un monitoreo permanente de la misma. “Es una metodología para organizar la información y acrecentar el valor. Tiene la gran ventaja de no requerir grandes planes estratégicos formales para poder diseñarla.” (Pérez Cortés, 2010, p.32). Es definido por Ballvé (2000), como “un conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector apoyado con nuevas tecnologías informáticas” (Ballvé, 2000, p. 71). Así, es de vital importancia disponer de información confiable, equitativa y ordenada, ya que, de otra forma, los indicadores obtenidos del análisis podrían no ser válidos o brindar información insuficiente e ineficaz para el proceso de toma de decisión (García Moretti, 2014).

Para elegir las variables a medir, anticipadamente se deben definir los aspectos que han de cuantificarse, y cuáles son las áreas clave en el funcionamiento de la empresa. Por ejemplo: la calidad de un producto, las ventas, servicio postventa, el rendimiento del personal, etc. Si el tablero se ajusta a estas condiciones, lo que se obtiene es un dispositivo dinámico que puede reflejar el estado general de la compañía.

Por lo general, según Fleitman (2013) las grandes empresas utilizan los tableros de control para la planificación estratégica, es decir, se trata de disponer de información actualizada y accesible para controlar el cumplimiento de sus objetivos y metas basados en criterios de medición que se traducen en indicadores para las distintas áreas de la empresa. Estas herramientas facilitan el control de los resultados financieros, evaluando al mismo tiempo el avance en el desarrollo de capacidades y la adquisición de activos intangibles, relaciones con clientes, habilidades y motivación de los colaboradores, introducción de productos innovadores, entre otros temas, requeridos para competir exitosamente en el mercado.

Los elementos principales que constituyen un tablero de control son:

1. *Áreas esenciales.* Definidas como aquellos temas relevantes a monitorear y cuyo fracaso permanente impediría la continuidad y el progreso de su empresa o sector dentro de un entorno competitivo, aun cuando el resultado de todas las demás áreas fuera bueno.

2. *Factores críticos de éxito.* Son las pocas áreas clave de actividad en una organización, en las que es absolutamente necesario obtener resultados favorables para que un gerente, un departamento o una organización puedan lograr su objetivo y un comportamiento competitivo exitoso. Los factores críticos de éxito se formulan en términos que expresen las metas de efectividad y eficiencia. Se clasifican en dos categorías: a) factores de control, se aplican cuando se intentan resultados a corto plazo; b) factores de construcción: son aplicables a más largo plazo para el desarrollo de nuevos mercados o adopción de nuevas estrategias competitivas. Los factores críticos de éxitos son temporales, requieren revisión periódica y necesitan información adecuada bajo la forma de indicadores clave que faciliten la medición.
3. *Indicadores claves.* Son los datos, índices o ratios que dan información de la situación de cada área clave. Los indicadores están compuestos por una serie de métricas, agrupadas y relacionadas, generalmente, a través de una fórmula o de ponderaciones (Novero, s.f.).

Según la clasificación de tableros de control, se pueden encontrar:

- Tablero de Control Operativo: permite hacer un seguimiento, al menos diario, del estado de situación de un sector o procedimiento de la empresa para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias.
- Tablero de Control Directivo: permite monitorear los resultados de la empresa en su conjunto y de los diferentes temas clave en que puede segmentarse.
- Tablero de Control Estratégico: brinda la información interna y externa necesaria para conocer la situación y evitar sorpresas desagradables con respecto al posicionamiento estratégico de la empresa.
- Tablero de Control Integral: brinda información relevante para que la alta dirección pueda conocer la situación integral de su empresa. Engloba las tres perspectivas anteriores (Novero, s.f.).

Los objetivos principales del tablero de control son: 1) medir los avances y cumplimiento de la visión, la misión, los valores, los objetivos y las estrategias de la empresa; 2) alinear los indicadores y las metas de la dirección con la cadena de valor de la empresa, y los indicadores y metas de cada área; 3) integrar el plan estratégico de la empresa con los planes operativos de las áreas; 4) organizar horizontalmente metas e indicadores de resultados e indicadores de

procesos, al plan estratégico diseñado; 5) crear tableros de control para cada área y alinearlos con el tablero de control de la dirección; 6) desarrollar el tablero de control individual de cada puesto alineado con el tablero de control del nivel jerárquico inmediato superior; 7) reconocer los diferentes tipos de indicadores existentes en un proceso (indicadores de entrada, de salida, de eficiencia, de eficacia, de calidad, productividad, impacto y cultura); 8) sincronizar los objetivos y metas de la dirección general con las demás áreas; 9) ajuste y reajuste de la empresa a los cambios tecnológicos y de mercado; 10) direccionar los esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes, empleados, proveedores, comunidad y accionistas (Fleitman, 2013, citado por www.gestiopolis.com, s.f.).

A su vez, las mediciones que pueden obtenerse mediante esta herramienta son: a) medidas externas relacionadas a clientes, proveedores, inversionistas y entes financieros; b) medidas de desempeño interno relacionadas con las áreas, los procesos de negocio y los recursos de la compañía; c) medidas de control interno y d) medidas que expresan los resultados históricos e indicadores relacionados con el futuro a corto, mediano y largo plazo (Fleitman, 2013, citado por www.gestiopolis.com).

Entre las ventajas que pueden mencionarse sobre la aplicación de tableros cabe destacar las siguientes:

- *Funcionalidad.* Es una herramienta práctica y amigable que permite un rápido conocimiento de la situación actual de la empresa.
- *Precisión.* Permite visualizar los indicadores, resaltándolos de la forma más conveniente, favoreciendo la toma de decisiones en tiempo real.
- *Análisis de la situación.* Facilita la profundización del análisis, ya que permite unificar la información que pertenece a áreas heterogéneas.
- *Rápida respuesta a cualquier problema.* Permite analizar grandes volúmenes de datos de forma muy rápida, obteniendo informes, estadísticas y rankings de manera sencilla (Tableros de control, s.f.).

En resumen, la gestión de cualquier entidad requiere de un seguimiento y control permanente a fin de garantizar el alineamiento de las estrategias definidas para la consecución de los objetivos. Por ello, es necesario contar con información confiable y oportuna a través de indicadores claves que permitan la toma de decisiones acertadas, ante los grandes cambios del entorno (Novero, s.f.). De esta manera, el tablero de control constituye un sistema muy útil

para definir la estructura de negocio en mediciones de desempeño, con una visión amplia de la organización y para lograr comunicar e implementar la estrategia reflejada en dicho modelo (Pérez Cortés, 2010).

Un buen Tablero de Control debe tener una mezcla adecuada de resultados (indicadores efecto) y de inductores de la actuación (indicadores causa) de la estrategia de la empresa. El tablero de Control utilizado como metodología de gestión busca en primera instancia lograr la eficacia y con su evolución en el futuro intentará conseguir la mayor eficiencia posible de todos los procesos de la organización. (Novero, s.f., p.15)

Diagnóstico

1. Evolución del control de gestión y de los tableros de control

En un mundo que presenta una economía con altos niveles de competitividad como la actual –donde día a día se viven los efectos de la globalización y de los avances tecnológicos que permiten a las organizaciones interconectarse de forma más rápida y eficiente, y además el margen de conocimientos e información se incrementa exponencialmente– las empresas, instituciones y profesionales se ven en la obligación de operar dentro de un nuevo marco económico caracterizado por la información y los conocimientos (Pontet Ubal, 2005). Por este motivo, una entidad que desconozca sus propios procesos y problemas internos, así como que no posea información confiable sobre los cambios de su entorno, está destinada a luchar febrilmente sólo para no perder participación en el mercado y limitarse a un nivel de subsistencia. En este contexto, la explosión de las TIC ha dado como resultado la sobreabundancia de información, lo que no necesariamente asegura su calidad y confiabilidad para la efectiva toma de decisiones (Vargas Eguinoa y Lategana, 2016).

Dentro de este marco, el gerenciamiento de las empresas de excelencia ha implantado la mejora continua como filosofía y forma de operar, a los efectos de ser competitivos y darle sentido a su propia existencia y a la de la empresa en su conjunto, redefiniendo continuamente los objetivos organizacionales a los efectos de ponerlos en consonancia con el desarrollo de la economía, la tecnología y las necesidades siempre crecientes de los individuos relacionados, especialmente de los clientes. Como una forma de monitorear la evolución de las empresas y del lugar que estas ocupan en el contexto global se diseñaron diversas herramientas de apoyo en la gestión organizacional. De esta forma, el control de gestión ha ido evolucionando, a medida que la problemática organizacional ha demostrado nuevas necesidades (Pontet Ubal, 2005).

Así, la gestión del control ha ido mutando con el tiempo, en relación al desarrollo de herramientas que se utilizan para la concreción de objetivos, imponiéndose como las mejores prácticas de ese momento histórico sobre sus predecesoras (Vargas Eguinoa y Lategana, 2016). En general, se ha pasado de un enfoque sobre resultados a otro sobre procesos, debido, en gran medida a que estas herramientas no han logrado captar en forma completa la dinámica de la generación de resultados. Cada período histórico ha centrado su desarrollo de control de gestión en la problemática de su época.

Tabla 1. Control de gestión a lo largo de la historia

PERIODO	PUNTOS SOBRESALIENTES	HERRAMIENTAS DESARROLLADAS
II Guerra Mundial	Planificación. Presupuestación. Aparición de la empresa multidivisional.	Gerencia moderna (Drucker). Organización Departamental (Sloan).
Años '50	Eficiencia en la producción	Eficacia de la inversión (ROI) (General Motors). DuPont: uso de ratios. Objetivo: bajar costos. Alpargatas implanta en Argentina el primer sistema de Direct Costing. Escuela de las Relaciones Humanas (Mayo).
Años '60	Enfoque de marketing (Kotler). Diversificación. Apalancamiento.	Aparece el MBO (Drucker)
Años '70	Enfoque financiero y aparición del Controller. Crisis Mundial: Inflación / Crisis del Petróleo. Arquetipo del "Ejecutivo".	Como respuesta: Empowerment (Bloch), Excelencia (Peters), Reingeniería (Hammer).
Años '80	Enfoque sobre la calidad.	Calidad Total. JIT. Producción Esbelta, Kaizen, Kanban. Toyotismo. Aparición de 6 Sigma
Años '90	Extensión del marco financiero. Administración de la estrategia.	Valor económico añadido (EVA) Modelos estratégicos de Porter y Mintzberg. Balanced Scorecard (Kaplan)
Años 2000 al presente	Sociedad del conocimiento. Explosión de TICs. Auto-servicio gerencial (MSS)	Sistemas de Información Gerencial (MIS). Business Intelligence.

Fuente: Vargas Eguinoa y Lategana, 2016

Como puede notarse (ver Tabla 1), el control de gestión, concepto inserto en los tableros de control, ha ido evolucionando con el tiempo a medida que la problemática organizacional ha

demostrado nuevas necesidades. Al día de hoy, se puede diferenciar un enfoque clásico y un nuevo enfoque más orientado a lo digital y tecnológico (Pontet Ubal, 2005).

El primero de estos enfoques (el clásico) está orientado a una visión interna de la empresa, con un perfil puramente financiero, de estructura formal y rígida, donde la esencia del control de gestión se orienta en el análisis de los desvíos y las medidas correctivas para acercar la realidad a la planificación oportunamente realizada. De esta manera, el control de gestión asume un celoso cuidado en la ejecución de las acciones planificadas en general y de los ingresos y gastos en particular (Pontet Ubal, 2005).

El segundo de los enfoques, más actual, parte del creciente desarrollo de nuevas tecnologías digitales, la cual ha generado un aumento constante y sostenido de los volúmenes de información que se manejan para la toma de decisiones y del conocimiento que surge como producto de ello. De esta forma, el mayor conocimiento redundante inevitablemente en una mayor tecnología, lo que frecuentemente genera ambientes de inestabilidad en las empresas cuyos modelos tradicionales caen en la obsolescencia, debido a la alta velocidad a la que ocurren los cambios digitales (Pontet Ubal, 2005).

Es así que, actualmente en una empresa se genera una gran cantidad de datos y, en la medida que éstos no se clasifiquen ni se ordenen de una manera sistemática y metodológica, dicha entidad se encontrará frente a un caos de información que, lejos de ayudar en la gestión, la complicará cada vez más. Por ello, la compilación y análisis sistemático de información válida referida a la empresa y al contexto suministra el respaldo suficiente para quien ejerza la responsabilidad de la dirección. De esta manera, los encargados de la gestión de la compañía habrán de determinar el nivel de información necesaria: cuanto más acotada sea la misma, más rápida y oportuna ha de ser la acción a ejecutar y, por consecuencia, sus resultados (Crespo de Quiroga y Galli, 2012).

Es aquí donde hacen su aparición los tableros de control (o comando) con el fin de organizar la información de una empresa y servir como una herramienta dinámica de información, haciendo uso de un conjunto de indicadores cuyo seguimiento y evaluación periódica le permite a la dirección de una empresa contar con un mayor conocimiento de la situación de la misma, en tiempo real (Crespo de Quiroga y Galli, 2012). A través del mismo se puede diagnosticar una situación y efectuar el monitoreo permanente.

2. La gestión de control en Argentina

Para poder desarrollar un análisis sobre la aplicación de las herramientas de gestión que utilizan las empresas en Argentina, los especialistas Vargas Eguinoa y Lategana (2016), llevaron a cabo, durante el año 2015, una encuesta realizada a 107 empresarios y ejecutivos de compañías radicadas en el país, a través de la cual se consultaron diversos aspectos relacionados con el uso y la aplicación de las herramientas de gestión (Vargas Eguinoa y Lategana, 2016). A continuación, se muestran algunos de los resultados obtenidos.

Tabla 2. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones mejor describe la forma en que usted toma decisiones?

La toma de decisiones resulta de un análisis detallado de toda la información disponible.	26	24%
Tomo decisiones basándome en mi experiencia e intuición.	8	7%
Tomo decisiones balanceando experiencia e información disponible.	66	62%
Elijo sólo la información que necesito para tomar decisiones.	7	7%
TOTAL	107	100%

Fuente: Vargas Eguinoa y Lategana, 2016

Tabla 3. Señale la/s herramienta/s de gestión disponibles en su empresa

Sistema contable y administrativo (ERP)	94	42%
Presupuesto anual del área o presupuesto maestro	56	15%
Indicadores Clave de Desempeño (KPI)	29	13%
Customer Relationship Management (CRM)	19	9%
Balanced Scorecard	16	7%
Data Mining	5	2%
Otros	3	1%
TOTAL	222	100%

Fuente: Vargas Eguinoa y Lategana, 2016

Tabla 4. ¿Qué uso le da usted a la información disponible en su empresa? Puede marcar más de una opción.

Uso la información como control de lo actuado.	101	45%
Utilizo la información para guiar el proceso de decisiones.	71	31%
Uso la información para generar informes y reportes.	53	23%
No uso información de gestión.	1	1%
TOTAL	226	100%

Fuente: Vargas Eguinoa y Lategana, 2016

Tabla 5. ¿Cómo es su relación con toda la información de gestión disponible en su empresa?

Puede marcar más de una opción.

Utilizo toda información disponible y tengo un vasto conocimiento sobre su alcance y contenido.	69	51%
Desconozco el alcance y contenido de la información disponible ya que no he recibido capacitación sobre la misma, ni sobre el uso de herramientas informáticas.	53	38%
Sólo recibo capacitación en el uso del sistema informático, pero desconozco el alcance y contenido de la información.	7	5%
Desconozco si hay información de gestión disponible.	6	4%
No me interesa utilizarse la información disponible.	2	1%
En mi empresa no existe información de gestión disponible.	2	1%
TOTAL	139	100%

Fuente: Vargas Eguinoa y Lategana, 2016

Como se puede observar, en una primera instancia el 62% de las empresas encuestadas manifestó tomar decisiones considerando la combinación de la información de gestión y la experiencia. En este mismo aspecto, un 24% de los encuestados (ver Tabla 2) consideró al análisis detallado de toda la información disponible como su base para realizar la toma de decisiones (Vargas Eguinoa y Lategana, 2016). Teniendo esta información en cuenta y relacionándola con lo desarrollado en las secciones anteriores, se puede notar el peso que las empresas le ponen al manejo de la información y a su adecuado análisis para poder realizar su gestión de la manera más eficiente posible. Cabe aclarar que el mero análisis geométrico y matemático de los datos carece de fuerza si no se contextualiza dicha información complementándola mediante el uso de la experiencia y la intuición.

Por otro lado, del total de encuestados, la mayoría (42%) utiliza como herramienta de gestión, un sistema contable y de administración de tipo Enterprise Resource Planning (ERP), mientras que un el 25% manifestó gestionar utilizando un presupuesto anual del área o un presupuesto maestro (ver Tabla 3). Siguiendo esta misma línea, herramientas tales como KPI (Indicadores Clave de Desempeño), CRM (Customer Relationship Management) y Balanced Scorecard, tienen poca participación (Vargas Eguinoa y Lategana, 2016).

Con respecto al uso que se le da a la información disponible, el 45% utiliza la información sólo como control posterior, mientras que el 23% reconoció utilizarla sólo para hacer presentaciones de negocios. En este aspecto, sólo el 31% de los encuestados toma en cuenta la información obtenido por las herramientas de gestión como base para su proceso decisorio. Si

bien el 50% afirmó conocer acabadamente el sentido, implicancia y efectos de la información que estaban manejando, más del 42% reconoció que la empresa no les había provisto capacitación en esa materia (ver Tabla 4), aunque sí en el uso de los sistemas (Vargas Eguinoa y Lategana, 2016).

Resumiendo, podría afirmarse que en el país la aplicación de herramientas de gestión estaría limitada a las versiones preliminares de las mismas, las cuales, además, estarían más que nada, orientadas esencialmente a los aspectos contables, económicos y financieros y que, dada su naturaleza, no permitirían vincular las operaciones diarias con la estrategia del negocio. Sumado a esto, la difusión de las TIC ha llegado también a las empresas argentinas y, de hecho, los encuestados reconocieron haber sido capacitados en el uso de sistemas. Sin embargo, la sobreabundancia de información para la gestión, no aseguraría la efectividad de la toma de decisiones. Puede incluso que, este motivo incluya, en la decisión de los encuestados, delimitar el uso de la información de gestión y aplicarla, esencialmente, al control de las transacciones y no a la orientación en la toma de decisiones (Vargas Eguinoa y Lategana, 2016).

En conclusión, a pesar de que Argentina fue pionera en la implementación de sistemas de información para la toma de decisiones, en la actualidad muestra que no ha continuado innovando en la materia, sino que, por el contrario, considerando la evolución en el tiempo, se ubicaría sobre una especie de meseta en la cual las herramientas de gestión más actuales y complejas parecerían tener poca participación, especialmente en la cadena de decisiones de gestión empresarial. Esta condición limitaría la naturaleza y el alcance de la información disponible, afectando necesariamente la forma en que los decisores gestionan los procesos. En un ambiente de negocios altamente complejo y cambiante como el actual, la capacidad para gestionar un negocio exige de instrumentos cada vez más sofisticados, de manera tal que impacte en el mejoramiento real del proceso de toma de decisiones (Vargas Eguinoa y Lategana, 2016).

3. Análisis comparativo de diversos modelos de tableros de control

Uno de los modelos de herramientas de gestión más utilizados es el Balance Scoreboard, un tablero de control desarrollado en el año 1992 por los especialistas Kaplan y Norton, el cual, como indica su nombre, busca monitorear las métricas más importantes y

organizarlas en cuatro perspectivas que permiten a la empresa realizar una evaluación conjunta, en forma balanceada, dándole importancia a todos los sectores (Paulise, 2019). De esta forma, Kaplan y Norton (1993), ambos consultores e investigadores, basados en su experiencia en consultoría de empresas, consideraron a éstas desde cuatro perspectivas vitales y definieron el cuadro de mando integral (tablero de comando) como la herramienta que pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y estrategia a largo plazo (Crespo de Quiroga y Galli, 2012).

Gráfico 1. Visión global del proceso de los tableros de control



Fuente: Kaplan y Norton, 1993

Como se puede observar, la estrategia a llevar a cabo se basa en cuatro perspectivas:

- Perspectiva financiera: Los indicadores genéricos que reflejan esta perspectiva son la rentabilidad de la inversión y el valor económico agregado.
- Perspectiva del cliente: Los indicadores genéricos de este punto de vista son la satisfacción y retención de los clientes y la participación en el mercado.
- Perspectiva interna: Los indicadores genéricos que reflejan esta perspectiva son la calidad, tiempo de respuesta, costos e introducción de nuevos productos.
- Perspectiva de innovación y aprendizaje: Los indicadores genéricos que reflejan este punto de vista son la satisfacción de los empleados, desarrollo de nuevas habilidades y

conocimientos, disponibilidad de sistemas de información (Crespo de Quiroga y Galli, 2012).

La idea detrás de esto es que los objetivos de las cuatro perspectivas se relacionen entre sí por causa y efecto (Paulise, 2019), es decir, para poder lograr un objetivo de incremento de ventas (financiero), se puede necesitar mejorar la satisfacción del cliente (cliente), para lo cual, a su vez, sería necesario mejorar el proceso de atención al cliente (interno), y, por consiguiente, capacitar a los empleados para ello (innovación y aprendizaje).

Este modelo de tablero de control busca facilitar el análisis de esas métricas, la detección de alertas y su comunicación a toda la empresa, a través de una herramienta de fácil visualización y comprensión. Esta herramienta de gestión está diseñada para adaptarse a las necesidades de cualquier organización, ya sea pequeña o grande, y la información puede mostrarse sintéticamente en una página, una tabla o gráfico, destacando si el objetivo se cumplió o no (Paulise, 2019).

Existen varios beneficios a la hora de utilizar este tipo de tablero de control. Por un lado, para el equipo, hay un sentido de trabajo en equipo, copropiedad y responsabilidad, porque cada uno sabe su qué objetivos están bajo su control y puede mostrar sus resultados. Por otro lado, para la Dirección, la actuación del equipo es muy visible y fácil entender. Lo más importante es que toda empresa encuentre la mejor forma de monitorear sus objetivos (Paulise, 2019).

Si bien el modelo de Kaplan y Norton es uno de los más divulgados y empleados para la medición de la actividad empresarial en cuanto a vincular la estrategia y la actuación concreta de los involucrados, también se encuentran diversos modelos interesantes y destacables que sirven de complemento a este modelo clásico. Uno de ellos es el propuesto por McNair, Lynch y Cross (1990), el cual plantea tres niveles centrados en las unidades de negocio, el área operativa y los centros de actividad y departamentos.

Gráfico 2. Modelo de tablero de control de McNair, Lynch y Cross



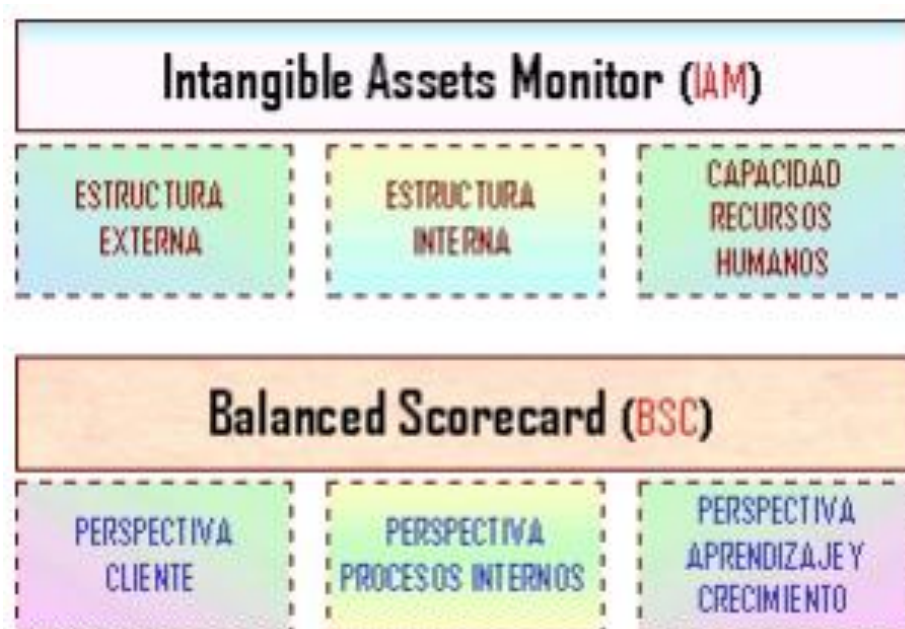
Fuente: Pontet Ubal, 2005

Lo importante, según estos autores, es establecer con claridad lo que se desea lograr. Los objetivos y, en consecuencia, sus indicadores son una materia prima elemental en la relación de la estrategia de la organización y de cada una de sus actividades (McNair et al, 1990). El siguiente nivel es el operativo. Se trata de un nivel relacionador, es decir, los objetivos definidos se plantean en base a criterios de Satisfacción de clientes, Flexibilidad y Productividad, y están estrechamente vinculados tanto a las metas establecidas en el nivel inferior (Departamentos, Procesos y Actividades) como en el inmediatamente superior (Unidades de negocio), configurándose en lo que los autores denominan "income drivers" (inductores de resultado) de los objetivos de ese nivel superior (Pontet Ubal, 2005). El nivel de las unidades de negocio es el lugar por excelencia donde tanto clientes (Mercado) como accionistas (Financieros) determinan la relevancia estratégica en la organización. De esta manera, este modelo permite transmitir y relacionar objetivos e indicadores, ya que la comunicación moviliza a los integrantes de la organización hacia un objetivo compartido. La planificación de las estrategias y la posterior adhesión de los integrantes de la organización a su cumplimiento, son necesarias para lograr la ventaja competitiva y sostenerla en el tiempo. Sumado a esto, también se emplea el mapa estratégico que construye un esquema de las

relaciones causa-efecto de la estrategia a través de las cuatro perspectivas y que sirve para plasmar de una forma gráfica el despliegue de la estrategia para tener una visión más eficiente para la toma de decisiones (Pontet Ubal, 2005).

Por otro lado, se encuentra el modelo de Sveiby (1986, citado por Pontet Ubal, 2005), el cual pretende medir los activos intangibles y ofrece un sencillo formato para la visualización de los indicadores más relevantes.

Gráfico 3. Modelo de Sveiby de tablero de control



Fuente: Pontet Ubal, 2005

En este caso, la estrategia de la empresa constituye el elemento guía para la determinación de los indicadores. Sveiby señala que su modelo resulta similar al de Kaplan y Norton, aunque con diferencias implicadas en Crecimiento/Renovación, Eficacia y Estabilidad, como, por ejemplo, la configuración, como mínimo, de un par de indicadores para cada elemento. Así, el tablero de control mostrará cómo es posible trasladar la visión a la acción, organizando los temas estratégicos a partir de sus cuatro perspectivas. En tal sentido, la perspectiva financiera vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa. Esto sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas. De esta forma, la perspectiva cliente identifica los segmentos de clientes y mercado donde se va a competir,

permitiendo establecer propuestas de valor que se orientan más eficientemente a dichos clientes y mercados. Asimismo, también se evalúan las necesidades de los clientes como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias (Pontet Ubal, 2005).

Todo lo anteriormente mencionado, se traduce en una estrategia y visión de objetivos sobre clientes y segmentos, ya que son estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios. Por otra parte, la perspectiva procesos define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio post-venta). Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes (Pontet Ubal, 2005).

Siguiendo la misma línea, Maisel (1992, citado por Pontet Ubal, 2005) plantea un modelo que es quizás, uno de los más similares al de Kaplan y Norton. Maisel en su modelo insiste en la independencia de analizar los Recursos Humanos, y en la relevancia que implica el hecho de medir su eficacia y eficiencia.

Gráfico 4. Tablero de control - Modelo de Maisel



Fuente: Pontet Ubal, 2005

Según Maisel (1992, citado por Pontet Ubal, 2005), un modelo de gestión integrado debe revelar una visión globalizada y enfocada al Cliente, apoyado en los principios de la Calidad Total. En este modelo hay tres partes bien diferenciadas: Liderazgo, Procesos y Resultados clave. El comportamiento del líder en la organización resultará determinante por cuanto será quien facilite que las personas comprendan la misión y la visión de la empresa. Por otro lado, a la organización le interesa generar valor, tanto para y por, los clientes, como para y por, los accionistas. De esta forma, es evidente que será el cliente quien juzgue en cuanto a calidad del servicio recibido o del producto adquirido, influyendo directamente en los resultados clave. Así, queda planteado que el conocimiento por parte de la empresa de sus clientes y de sus necesidades se convierte en un factor crítico de éxito, de ahí el interés que ha comenzado a suscitar el Customer Relationship Management. Asimismo, se hace la excelencia no sólo dependerá del cliente (Pontet Ubal, 2005), sino que deberá conseguirse un equilibrio permanente que satisfaga a todos los interesados en la empresa: clientes, accionistas, proveedores, trabajadores y la misma sociedad.

4. Tableros de control aplicados en la atención al cliente

Tomando como referencia los diferentes modelos de tableros de control desarrollados en el apartado anterior, se pueden mencionar ciertos aspectos imprescindibles que una herramienta de gestión debe poseer para poder llevar a cabo sus funciones de la forma más productiva posible. En primera instancia, deben definirse los objetivos de la empresa que incluyan todos los procesos de la organización. Esto se traduce en que, siempre que se inicie un negocio, se debe tener bien en claro cuáles van a ser los objetivos a los que se desea arribar. Por este motivo, para el eficiente diseño de un tablero de control, el concepto inicial será establecer cuáles son las áreas clave y explicar cómo contribuye dicha área al logro de los objetivos rectores, al mismo que se buscará definir cuáles serán los factores críticos de éxito que representan los principales valores decisorios asignados a cada responsable de un área (Crespo de Quiroga y Galli, 2012).

Siguiendo esta misma línea, la identificación de dichos factores críticos de éxito se condice con su respectiva traducción en variables medibles. De esa forma, se habilita la posibilidad de la mejor comprensión de las metas y un control más claro de la gestión. A los efectos de medir la evolución en las áreas clave que se han definido, se procede a identificar los indicadores

más representativos en cada una de ellas, de manera tal que reflejen la medición del desempeño en dicha área. Los indicadores contienen información relativa, en la cual, incluso, podrían establecerse niveles mínimos o máximos, que de ser superados indiquen una situación de peligro, que puede requerir acciones correctivas. Pueden representar tanto objetivos futuros, como resultados históricos y es importante que cumplan con las características META (Medibles, Específicos, Temporalmente acotados y dentro del Alcance del decisor) (Crespo de Quiroga y Galli, 2012).

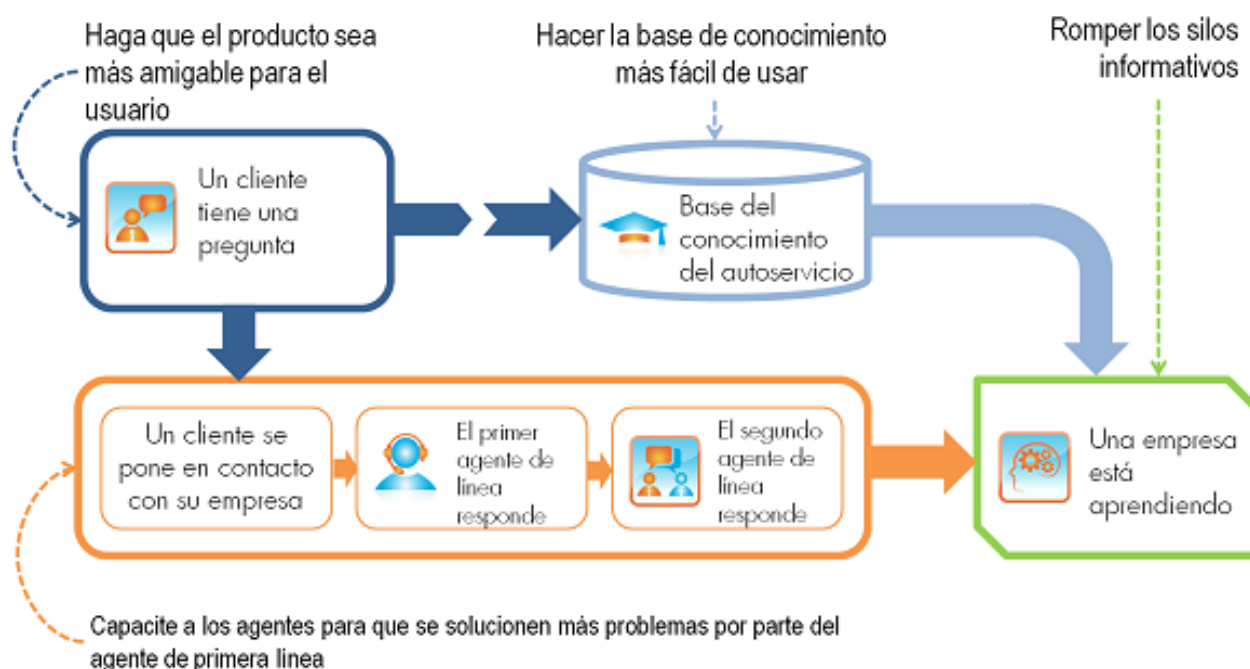
Los resultados a monitorear no sólo deben ser los financieros; también deben incluirse métricas que den cuenta sobre el rendimiento de los procesos tales como gestión de empleados, ventas (en cantidad y monto), ganancia neta, cantidad de reclamos de los clientes, tiempos de ciclo de cada producto, porcentaje de clientes que abandonan los productos, cantidad de fallas, errores de los proveedores, entre otros. Cada indicador debe tener su objetivo y su responsable a cargo. De esta forma, la empresa puede asegurarse que todos los indicadores tengan seguimiento. El objetivo del tablero no debería ser sólo mostrar los resultados sino también, trabajar con los desvíos que se manifiesten respecto al valor objetivo todos los meses, identificando la diferencia entre ambos y tratando de explicar a qué se debe y resolver el problema que surja (Paulise, s.f.).

Estos indicadores sirven, en términos generales, para conocer la opinión de los clientes hacia la empresa, evaluar la capacitación y el entrenamiento del personal, monitorear la motivación del personal, etc. Lo ideal es agrupar los indicadores por proceso y poder ver su comportamiento en el tiempo, es decir, en la misma tabla ver varios periodos a la vez para poder comparar. Los datos pueden verse a través de tablas y también en gráficos para facilitar su lectura (Paulise, s.f.).

Considerando todo lo mencionado hasta aquí, un tablero de control debe integrar todos los indicadores clave de gestión para lograr el mayor ajuste a las perspectivas de la empresa y compromiso de los usuarios con la herramienta, con el objetivo de maximizar su eficiencia y productividad (Crespo de Quiroga y Galli, 2012). Una vez armado, éste debe ser comunicado a todos los empleados de la empresa, ya que cada empleado debe ser consciente de los objetivos que impactan sobre su trabajo y sobre qué se espera de ellos. Si los empleados participan más activamente y empiezan a compartir los resultados obtenidos, se establecerá un vínculo de pertenencia con el cual pueden identificarse, lo que podría propiciar la veloz

resolución de los obstáculos que surjan. En sí, el mejor tablero de control es aquel que es balanceado, incluyendo todos los procesos importantes, en el momento que se requieren y para quien lo requiera (Paulise, s.f.).

Gráfico 5. Cuadro de Mando Integral de Servicio al Cliente con KPIS y su Plan de Respuesta



Fuente: BSC Designer, s.f.

Podría decirse que las empresas exitosas son aquellas que escuchan las necesidades de sus clientes, analizan sus hábitos de consumo y la forma en que ellos interactúan con sus proveedores de servicios: son las entidades más capacitadas para la generación de ofertas comerciales atractivas y rentables que les permitan conseguir el éxito. Por ello, los tableros de control no sólo contribuyen a la toma de decisiones de negocios más acertadas, sino que ofrecen una solución tecnológica que permitiría vigilar constantemente las actividades críticas de la empresa, controlar las solicitudes de los clientes (así como el control del tiempo de respuestas de las solicitudes, tasas de conversión, indicadores de cancelación, entre otros) y realizar ajustes en los procesos comerciales y operativos, basados en información actualizada y real del negocio. Estas herramientas analizan la información a través de métricas y la presentan de forma intuitiva, haciendo uso de gráficos e indicadores de gestión. La

información resultante de este proceso se convierte en un insumo para la definición de procesos, estrategias y ofertas comerciales (Open, 2018).

Asimismo, el conocimiento empodera a las empresas y les ofrece la oportunidad de ser más competitivas e incrementar sus utilidades con estrategias de negocio más efectivas que, al mismo tiempo, permitan mejorar la experiencia de sus clientes. Por ello, lograr un mejor posicionamiento en el mercado y ser la primera opción para los usuarios de los servicios bancarios requiere cambios al interior de la compañía, que incluye la adopción de soluciones tecnológicas que administren, de manera integral, sus operaciones, y, al mismo tiempo, le permitan generar diferenciadores positivos frente a la competencia (Open, 2018). Es aquí donde los tableros de control y gestión podrían brindar la solución tecnológica e innovadora adecuada para que la entidad bancaria pueda convertirse en líder del mercado, sirviendo de ayuda en su proceso de transformación digital.

Propuesta de intervención

Mejora en la atención al cliente

Una de las perspectivas clave de los tableros de control es la perspectiva del cliente, a través de la cual se pretende dar respuesta a la forma en la que el cliente percibe la empresa e interactúa con la misma. Como el cliente es la razón de ser de cualquier negocio, es comprensible que los métodos y estrategias que las empresas utilicen, tengan presente la visión del cliente. Satisfacer las necesidades del cliente es uno de los principales objetivos que las empresas se plantean, o por lo menos debería serlo, si se quiere garantizar la supervivencia de la empresa. Sin embargo, para poder hacer realidad este propósito, antes es necesario identificar a los clientes y conocerlos en mayor profundidad (Iso Tools Excellence, 2015).

Antiguamente la gestión con los clientes se basaba y se focalizaba en el proceso puntual de la venta del producto o del servicio, mientras que la nueva economía basa la gestión de los clientes en las relaciones que mantiene o establece con ellos, mediante herramientas y modelos de gestión tales como el tablero de control o cuadro de mando integral, el cual permite a las empresas saber gestionar las relaciones con sus clientes (Web and Macros, s.f.).

Los clientes se encuentran cada vez más informados, y por este motivo demandan productos y servicios cada vez más sofisticados para poder satisfacer sus distintas necesidades financieras, siendo inexorablemente exigentes en el cumplimiento de lo ofrecido y mostrándose menos dispuestos a pagar precios más elevados. Para ello se requiere disponer de recursos competentes, de manera de generar la confianza y crear lazos de largo plazo, buscando mejorar los procesos de gestión de manera que cumplan con las expectativas de los clientes y además sean rentables para las operaciones bancarias (Velázquez Sandoval, 2017).

Por lo mencionado anteriormente, los bancos tendrían que tener como foco principal al cliente, partiendo desde la base de considerarlo como su activo más importante. Según diversos estudios realizados, la calidad del servicio es una de las consideraciones más determinantes que toman en cuenta los clientes al iniciar las operaciones con un determinado banco; incluso dándole más importancia que los valores determinados para las tasas de interés. La rapidez en la respuesta, el respeto por el tiempo consumido, las mejoras en la calidad del servicio, el incremento de la rentabilidad de las acciones bancarias y la necesidad de servicios financieros de alta calidad y competitivos, son algunos de los aspectos que los bancos deben tratar de

mejorar para maximizar la eficiencia de la gestión de sus clientes, al mismo tiempo que fideliza los lazos que mantiene con los mismos (Ramírez de León, s.f.).

Es una realidad del mercado, el incremento de la presión competitiva, el tema de la globalización del negocio bancario, la innovación tecnológica y financiera, la aparición de nuevos competidores y clientes más exigentes, y la respuesta de la banca, debe ser, la calidad total del servicio bancario. (Ramírez de León, s.f., p.6)

Por estas razones, la banca actual debe enfrentarse a diversos aspectos que se encuentran en permanente evolución, los cuales modifican las bases y estructuras de los mercados y organizaciones del presente, tales como el avance de la teleinformática, los mayores niveles de enseñanza y conocimiento que poseen los clientes y empleados, los cuales terminan por influenciar su grado de participación en las operaciones que atañen al sistema bancario (Ramírez de León, s.f.).

Conjuntamente con lo mencionado, en los últimos tiempos se ha producido una caída de las barreras aduaneras, implicando un incremento de la globalización de los mercados financieros. Dentro de este nuevo marco globalizador, donde los sistemas de info-comunicación y las finanzas internacionales adquieren una importancia crucial, estos también vienen de la mano de frecuentes volatilidades financieras signadas por corridas bancarias, fugas de capitales, caídas bursátiles y fuertes depreciaciones monetarias con efectos a nivel mundial (Ramírez de León, s.f.).

A esta nueva realidad deben adaptarse, tanto los individuos, como las familias, los gobiernos, las empresas y, por supuesto, las entidades financieras. Es en este contexto donde la implementación de una interfaz de gestión de operaciones bancarias para los clientes que tenga como objetivo el mejoramiento y la optimización de las operaciones financieras, no solo permitirá mantener la subsistencia de la organización, sino que fortalecerá el crecimiento sostenido de la misma (Ramírez de León, s.f.).

Es en esta realidad donde la confección de un tablero de control o cuadro de mando, concebido como la participación integral y sistémica de todas las áreas y niveles de una entidad bancaria, puede considerarse como la herramienta más eficiente a la hora de buscar la mejor satisfacción posible y plena a los requerimientos de sus clientes, tanto internos como

externos, de manera de suministrar el mayor a valor a los usuarios finales, mediante el uso más productivo de sus recursos (Ramírez de León, s.f.).

De esta forma, la eficiente construcción de un tablero de mando de gestión para los clientes bancarios, representaría y resumiría la acción de todos los empleados del banco, desde el más alto directivo hasta el de más bajo rango dentro de la organización, enfocándose plenamente en satisfacer las demandas de sus clientes, al mismo tiempo que podrían descubrirse nuevas características de los mismos y que permitirían recolectar información para mejorar dicho tablero y optimizar sus comandos.

Lograr éste nivel de calidad implica una notoria reducción en los costes, acompañado de incrementos en los niveles de productividad y satisfacción, con lo que ello implica tanto en la mayor lealtad de los clientes (menor nivel de rotación), como en la adquisición de nuevos usuarios de servicios. (Ramírez de León, s.f., p.16)

En términos generales, la relación con los clientes se lleva a cabo de dos formas, de manera unidireccional y también bidireccional. En la categoría unidireccional se encuentra la relación del tipo “autoservicio”, a través de la página web y los canales a distancia para acceder a la información disponible y los servicios y operaciones de gestión que ofrece cada banco, además de la ejecución de operaciones y transacciones que permitan al cliente, en estas situaciones, no acudir necesariamente a las oficinas y para realizar los movimientos financieros que requieran. Por el otro lado, existe la categoría bidireccional, donde se encuentran las interacciones de tipo presencial, en la que se pueden mencionar a las transacciones realizadas directamente en las sucursales y/o la visita directa con los ejecutivos de cuentas, donde el atributo atención de excelencia se ve implicado (Velázquez Sandoval, 2017).

Para efectos de asegurar el cumplimiento de los atributos y brindar soluciones oportunas e integrales, se propone plantear un cuadro de mando integrado para el desarrollo de los determinados productos y servicios financieros, de manera de agilizar los procesos de gestión de operaciones para los usuarios, al mismo tiempo que les permite, tanto a ellos como al banco, la evaluación del otorgamiento de créditos y sus respectivos riesgos, mejorando los tiempos de respuestas a los requerimientos de los clientes. A su vez, el banco obtendrá de este

tablero información que le permitirá planificar de manera más eficiente la evaluación y la entrega de los productos y servicios financieros (Velázquez Sandoval, 2017).

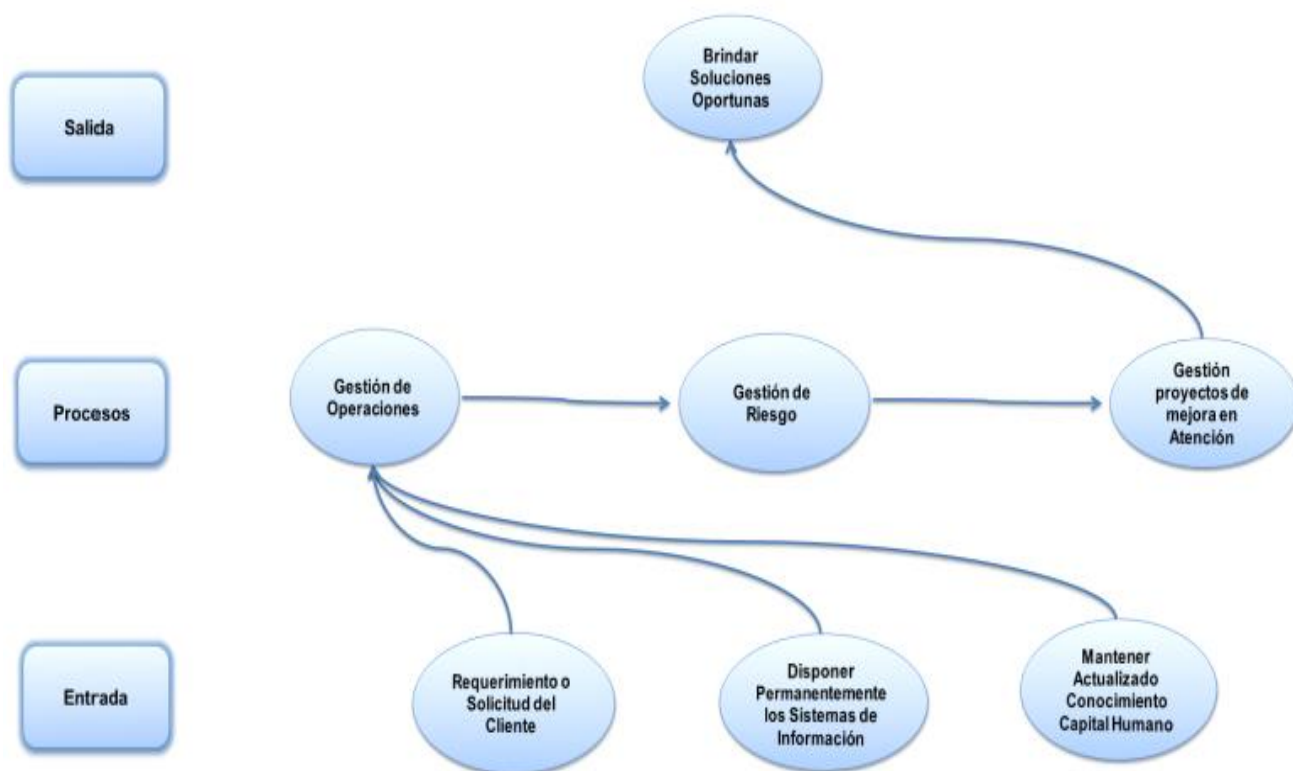
Mediante la perspectiva del cliente de un cuadro de mando integral, el banco es capaz de definir las estrategias necesarias para seleccionar, conseguir, satisfacer y retener a los futuros o existentes clientes que sostienen la razón de ser de la empresa u organización. Es así que se plantean tres estrategias a seguir: 1) seleccionar clientes, 2) adquirir clientes y 3) retener clientes (Web and Macros, s.f.).

Lo primero que una organización ha de saber, es a quién puede ofrecer sus servicios, lo cual se realiza a través de estudios de nichos de mercado y segmentación, con el principal objetivo de identificar y seleccionar el grupo de clientes al cual se le realizará la propuesta de valor, la cual define el servicio, la relación e imagen que la entidad bancaria le ofrece a sus clientes.

Por su parte, la estrategia de adquisición de clientes permite definir los medios o acciones a seguir para conseguir que el cliente adquiera o utilice los servicios que ofrece el banco, en vez de hacerlo mediante otra entidad bancaria. El objetivo fundamental es comunicar al segmento de clientes seleccionado, la propuesta de valor que satisfará sus necesidades. La estrategia de retención de clientes desarrolla las acciones necesarias para fidelizar a los usuarios bancarios. La potencialidad de un cliente fiel y satisfecho es enorme, ya que un cliente fiel a una entidad bancaria está dispuesto a sacrificar una menor ganancia por calidad en la atención, a la vez que se encarga de comunicar y promocionar gratuitamente los servicios que ofrece el banco, generando nuevos clientes y nuevos ingresos (Web and Macros, s.f.).

Para el presente trabajo de investigación, se ha considerado el análisis correspondiente al tablero de control basado en brindar soluciones oportunas y eficientes a las necesidades de los clientes, a la vez que se optimiza su gestión de las operaciones bancarias, analizado desde el punto de vista del área de operaciones o servicio al cliente. Responsable de la atención de reclamos, de la derivación de los clientes, de la activación de los créditos, arqueo de cajas, y que puntos comerciales o sucursales, los usuarios se encontrarán con todo disponible para entregar una atención de excelencia (Velázquez Sandoval, 2017). En la siguiente imagen (ver Imagen 2) se ilustran los principios básicos que rigen al planteamiento del tablero de control propuesto:

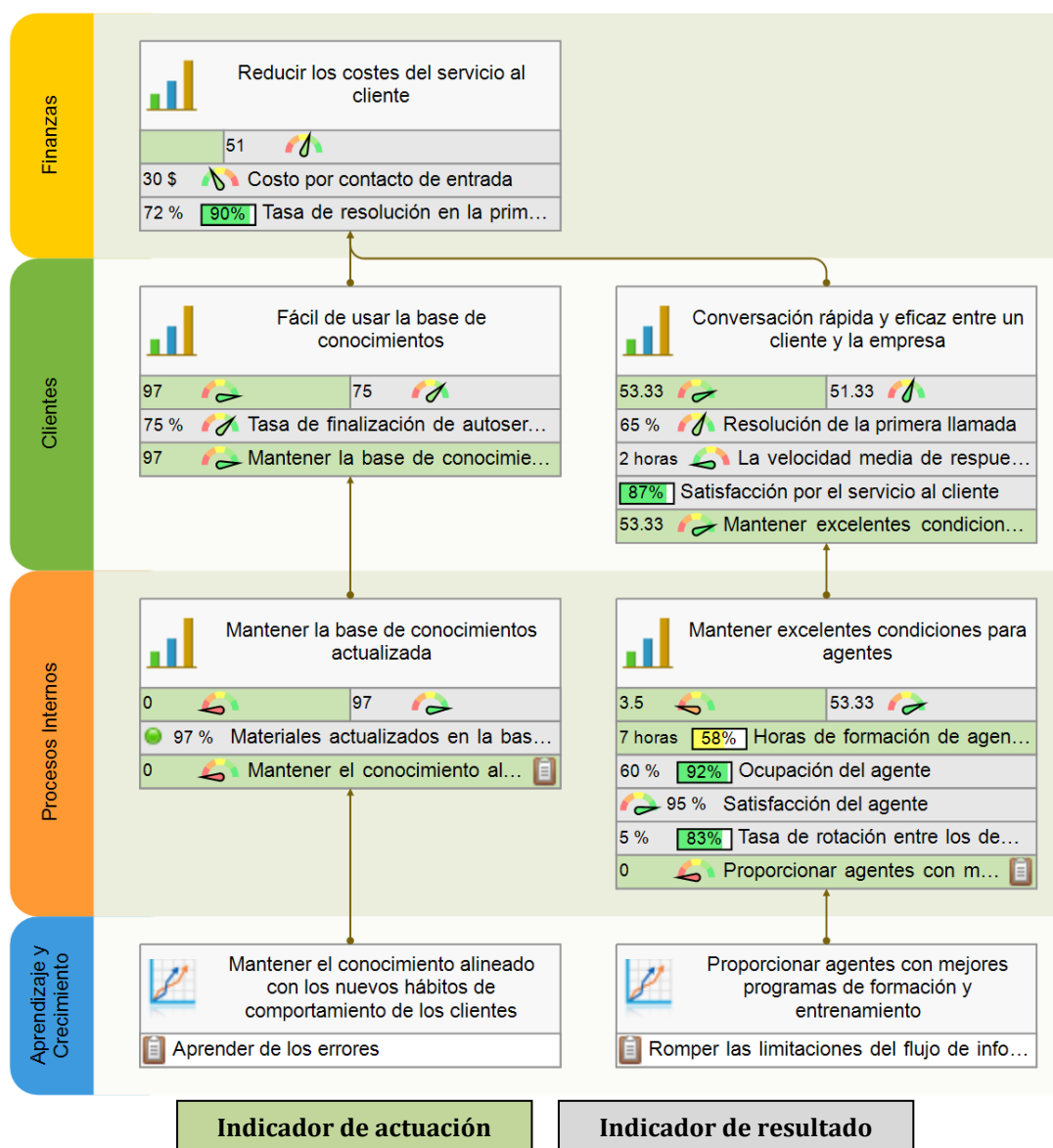
Gráfico 6. Modelo de Tablero de Control propuesto - Gerencia de Operaciones



Fuente: Velázquez Sandoval, 2017

Este tablero de gestión está generado en base al atributo de soluciones oportunas y eficientes a las necesidades de los clientes, y su principal responsable será la Gerencia de Operaciones, que en gran medida tiene que cumplir con esta promesa. Para alcanzar el atributo propuesto se necesita que en este nivel se destinen los recursos necesarios para contar con el personal capacitado, y contar con las pautas asociadas al modelo de soluciones que se quiere entregar al cliente, con lo cual será posible agilizar el tiempo de respuesta al mantener la coordinación entre el área comercial y la operativa. Principalmente es el área operativa la que apoya al área comercial, quien también se beneficia del buen cumplimiento de este tablero, ya que también es responsable de generar la solución al cliente, lo cual representa lo primordial en esta área (Velázquez Sandoval, 2017).

Imagen 2. Cuadro de mando integral - Modelo propuesto



Fuente: Savkin, 2019

Como se puede observar (ver Imagen 3), se plantea un modelo de cuadro de mando integral orientado a brindar un servicio de excelencia para el cliente bancario, utilizando las cuatro perspectivas que plantea Kaplan (finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento). Por su parte, la perspectiva finanzas, tiene como objetivo reducir los costos del servicio al cliente, a través del mantenimiento de una base de conocimientos y mediante los costos de los agentes de primera y segunda línea. Como los costos más altos están relacionados con los agentes, los indicadores principales que le señalarán a la entidad bancaria

sobre cómo proceder con los mismos, serán el costo por contacto entrante y la tasa de resolución de primera línea (Savkin, 2019).

Por su parte, en la perspectiva del cliente, es necesario elaborar lo que los clientes realmente quieren acerca de un servicio dedicado a ellos. Un error típico es tratar de que la entidad bancaria trate de trazar el comportamiento que la organización quisiera ver en sus clientes. Sus objetivos principales son: hacer que la base de conocimientos y la interfaz sean fáciles de usar y se encuentren permanentemente actualizadas, y que se pueda establecer una conversación rápida y efectiva entre un cliente y el banco. Con respecto al primero objetivo, una incorporación eficaz al tablero de control sería poner las bases de conocimientos a disponibilidad de los usuarios en línea, manteniéndolas siempre de forma actualizada y fácil de acceder y manejar. Con respecto a los indicadores a utilizar, se plantean dos: porcentaje de los materiales actualizados en la base de conocimientos y tasa de terminación de autoservicio, o un porcentaje de preguntas típicas que se realizan a los especialistas de servicio al cliente, ya que es posible tener una base de conocimientos muy vasta y actual, pero sin embargo, los clientes siguen prefiriendo realizar preguntas más o menos comunes, obviando la investigación propia de sus respuestas (Savkin, 2019).

Con respecto al segundo objetivo, éste significa que cuando un cliente hace una pregunta, debería recibir una respuesta detallada dentro de un tiempo razonable. Para lo propio, los indicadores para medir y mejorar la eficiencia del objetivo planteado se basan en la tasa de resolución en el primer contacto, la velocidad media de respuesta y el índice de satisfacción del servicio al cliente. Todos estos indicadores servirán como base para el plan de capacitación del equipo bancario que se encuentre a cargo del servicio al cliente, ya que el uso activo de la base de conocimientos combinada con las respuestas efectivas a las preguntas realizadas por los clientes, conducirán a menores costos para la entidad financiera. Esto brindaría respuestas más rápidas, pero no por ello serían menos útiles, ya que para eso se encuentra el indicador de satisfacción del cliente, para asegurarse de que el servicio de atención al cliente se está llevando a cabo de forma correcta (Savkin, 2019).

En relación a la perspectiva orientada a los procesos internos, los objetivos que se plantean consisten en generar las mejores condiciones profesionales de los agentes de atención al cliente y mantener las bases de información siempre actualizadas. Como la empresa invierte mucho en la preparación de nuevos agentes, es importante mantener una tasa baja de rotación

de personas de alto desempeño, por los que los indicadores principales serán: horas de formación de los agentes, ocupación del agente, índice de satisfacción del agente y la tasa de rotación entre los mejores resultados. La idea principal es brindar a los agentes un excelente entrenamiento y las herramientas necesarias para asegurarse que el servicio prestado a los clientes sea el mejor posible (Savkin, 2019).

Con respecto a la última de las perspectivas, la de aprendizaje y crecimiento, las metas buscadas serán las de proporcionar a los agentes con mejores programas de entrenamiento y mantener el conocimiento alineado con los nuevos hábitos de comportamiento de los clientes. Esta perspectiva plantea en qué lugares debe enfocar sus esfuerzos de aprendizaje una organización que tiene la finalidad de prestar el mejor servicio a los clientes y lograr sus objetivos financieros. Es aquí donde los indicadores que se plantean se encuentran relacionados con tratar de obtener la mejor comprensión de las necesidades de los clientes, buscando mejorar la formación de los agentes, programas de entrenamiento, al mismo tiempo que se optimiza la forma en que el equipo de servicio al cliente se está comunicando con otras unidades financieras. Para ello es clave aprender de los errores y romper con los silos informáticos, ya que mediante los reportes de los problemas manifestados por los clientes y las necesidades de mejoramiento de comunicación virtual, se pueden establecer mejoras tales como, una base de conocimientos más amigable con los dispositivos móviles, proporcionar conocimientos y herramientas más técnicas y específicas para los agentes que mejoren sus habilidades de comunicación y resolución de problemas, entre otras (Savkin, 2019).

Finalmente, cabe mencionar las métricas que permitirán optimizar un cuadro de mando planteado como el del presente trabajo, orientado a una ejecución que tiene como objetivo mejorar el rendimiento del servicio del banco para con el cliente, entre las cuales se pueden mencionar: tiempo medio de respuesta, tiempo medio de resolución, tasa de resolución de primera llamada, porcentaje de llamadas gestionadas, porcentaje de satisfacción del cliente, porcentaje de reclamos y quejas, tasa de cumplimiento de autoservicio, porcentaje de integridad de la base de conocimientos, costos de formación de agentes, índice de satisfacción del agente, entre otras. Si bien no hay necesidad de rastrear todas estas métricas, el mejor enfoque es entender las metas de negocio actuales y encontrar métricas que ayuden a seguir el progreso hacia las mismas (Savkin, 2019).

El tablero de control o cuadro de mando integral que se propone para su implementación, se encuentra inspirado en lo mencionado en los párrafos anteriores. Para el Banco Central en particular, la optimización del curso de las operaciones y los procesos centrales resulta fundamental, no solo en la búsqueda de fidelizar y atraer clientes, sino que también con el fin de entregar soluciones financieras de acuerdo a las necesidades de cada persona, y entregando una experiencia de atención de excelencia desde que ingresa al banco hasta que se retira de él (Velázquez Sandoval, 2017).

Orientado a la mejora de los tiempos de la atención de los clientes, lo anterior se podrá lograr mediante la optimización y automatización de los procesos internos. De esta manera, el desarrollo de un servicio adecuado a las necesidades de cada cliente permitirá crear soluciones integrales. Sumado a esto, contar con personal motivado y capacitado permite que un cliente pueda recibir en los tiempos comprometidos la respuesta adecuada y precisa. Por ese motivo, se requieren colaboradores que tengan un perfil innovador y enfocado en la buena relación con el cliente., que mantengan una actitud de servicio y proactiva, para lograr servicios, que permitan optimizar la gestión de los clientes (Velázquez Sandoval, 2017).

“El poder entregar soluciones oportunas cuando el cliente las necesita genera un grado de satisfacción, consiguiendo la fidelidad de él y un aumento de participación de mercado al poder capturar clientes insatisfechos de la competencia” (Velázquez Sandoval, 2017, p.86). La entrega de un servicio de excelencia que es capaz de satisfacer y superar las expectativas de cada uno de sus clientes, donde se va construyendo una gran imagen de eficiencia y calidad en los servicios, es lo que permitirá que el tablero de control se vuelva un referente logrando la fidelización y una mejora en la participación de mercado. Al existir flexibilidad en los productos y servicios, genera mayor captación y fidelización de clientes. El cliente valora mucho más el servicio y la experiencia al recibirlo, logrando capturar clientes insatisfechos por medio de la referencia de clientes fidelizados aumentando participación de mercado; logrando la fidelidad de los clientes, la entidad bancaria generará un aumento en las solicitudes de servicio y financiamiento consiguiendo un incremento de las colocaciones. Consiguiendo la captura de clientes insatisfechos el banco podrá crecer en participación, logrando el aumento de colocaciones e ingresos por clientes nuevos.

Conclusiones

Actualmente, el uso intensivo y la importancia en cualquier toma de decisiones que se le brinda a la información, la convierte en un activo de significativa relevancia para toda actividad humana. Como día a día el volumen de información generada, tanto por entidades como usuarios, crece de forma exponencial, es necesario contar con un recurso que permita ordenar, clasificar y filtrar esta gran cantidad de datos de forma sistémica para poder asegurar la correspondiente calidad de la información. Es aquí donde se hace presente el mencionado paradigma IQ, o paradigma de calidad de la información, el cual ofrece una perspectiva para la valorización de la calidad de la información de la que se desprenden técnicas y herramientas específicas factibles de ser implementadas en toda organización empresarial.

Como ya se ha mencionado, si bien este concepto es relativamente nuevo, los métodos y herramientas que ofrece, en conjunción con el uso de la inteligencia artificial, otorgan beneficios concretos en materia de calidad de información. No solo es importante contar con información de calidad, sino que el proyecto de implementación de IQ debe ser lo suficientemente flexible para que este pueda adaptarse de forma continua a los patrones cambiantes de los datos que surgen de forma constante. Es en este contexto donde la implementación de un cuadro de mando integral en una entidad financiera, podría cubrir en su totalidad, las necesidades anteriormente mencionadas.

En base a lo expuesto en el marco teórico, para el desarrollo de un sistema experto de este estilo es necesario recurrir a la inteligencia artificial, es decir, al diseño de un programa inteligente que permita simular el comportamiento humano en la toma de decisiones, es decir la construcción de un sistema que pueda actuar racionalmente en presencia de una determinada cantidad de datos. Además del razonamiento, es fundamental que el sistema cuente con capacidad de aprendizaje, lo que le permitirá aprovechar experiencias e ir aprendiendo de ellas, garantizándole flexibilidad y capacidad de adaptación al programa. De esta manera, el sistema experto podrá ir complejizándose y brindar una ayuda más eficiente a sus usuarios, es decir, los clientes bancarios.

Es así que en este trabajo se han analizado las principales herramientas de control de gestión, cumpliendo con el objetivo de analizar cómo estas perspectivas pueden mejorar las condiciones y el accionar de las entidades financieras, incluso desde una perspectiva evolutiva que involucra, como fue surgiendo su desarrollo y su implementación en el país. Como se ha

señalado, esta evolución fue creciendo de la mano de la necesidad de obtener una mayor calidad de información de forma integral que permita explicar las dinámicas de la generación de resultados involucrados en la toma de decisiones, con el fin de mejorar la experiencia de los clientes en sus interacciones bancarias. Sin embargo, como se ha observado en el trabajo realizado por Vargas Eguinoa y Lategana, si bien Argentina fue uno de los primeros países en implementar sistemas de información para la mejora de las tomas de decisiones de los clientes de diversas empresas, en la actualidad, la innovación de las herramientas de gestión no ha tenido el impacto deseado en la industria financiera. De esta forma, muchas de las herramientas de gestión más complejas y actuales han tenido poca participación en el rubro, conllevando, como consecuencia, una limitación en el uso y alcance de la información disponible para los clientes, afectando considerablemente la manera en que los tomadores de decisiones realizan sus operaciones bancarias.

Además, también se puede agregar que el rubro bancario/financiero argentino es altamente competitivo donde, para perseverar en el tiempo y en el negocio, en una entidad bancaria debe primar la rapidez de adaptación a sus clientes objetivos, debido a que las necesidades de los clientes van cambiando en el tiempo, por lo que debe contar con información actualizada, de calidad y de rápida asimilación para brindarles una respuesta adecuada a sus expectativas. Lo anteriormente mencionado se traduce en la claridad con la que la entidad financiera debe manejar su información, optimizando sus recursos y mejorando constantemente sus procesos de interacción con los clientes, con el objetivo de lograr la eficiencia y mantenerse al frente de la innovación tecnológica.

Es en este contexto donde este trabajo parte de la necesidad de implementar un tablero de control que permita a las entidades financieras (en este caso, al Banco de la Nación Argentina) mejorar su interfaz de contacto con los clientes, enfocando las mejoras en brindar la mejor atención y asesoramiento para que estos puedan tomar las mejores decisiones financieras, haciendo uso de información clara y de la más alta calidad posible.

Cumpliendo los objetivos fijados, se buscó indagar que posibles articulaciones podían llevarse a cabo entre la implementación de un tablero de control y la inteligencia de negocio llevada a cabo por las entidades financieras, tomando como caso de aplicación, el formato de trabajo que se lleva a cabo en el Banco Nación. Por este motivo, en el presente trabajo se ha propuesto una herramienta de control enfocada desde la perspectiva Clientes, es decir, concentrar los

métodos y estrategias que permite un cuadro de mando integral en dar la mejor respuesta posible a la interacción de los clientes con la entidad. Es así, que el modelo propuesto sitúa como prioridad la satisfacción de las necesidades de sus clientes, con el objetivo de mejorar las acciones y decisiones financieras de los mismos, garantizando el éxito de sus operaciones y la supervivencia comercial del banco.

De esta forma, la propuesta se ha centrado en un modelo de mando integral orientado a ofrecer un servicio financiero eficiente basado en las cuatro perspectivas de Kaplan, con especial énfasis en la conocida como Clientes. Así, los principales indicadores del tablero, no solo se centrarán en la reducción de costos financieros, sino que se focalizarán en mantener una interfaz de fácil acceso, permanentemente actualizada y de acción rápida y efectiva para optimizar la interacción cliente-banco. Con estos lineamientos como hilos conductores del cuadro de mando integral, el tablero se diseñó con dos elementos principales: poner a disposición de los usuarios las bases de datos de forma actualizada y de fácil acceso y manejo; y la retroalimentación veloz y detallada para responder las dudas de los clientes y brindarles el más adecuado asesoramiento a sus inquietudes.

En relación a lo investigado, se puede concluir que este es el diseño más eficiente para poder maximizar la atención al cliente que brinda el Banco Nación, es decir, una excelente combinación entre el uso activo de la base de conocimientos y la resolución efectiva de las preguntas realizadas por los clientes, de la mano con un sistema inteligente de rápida acción. Adicional a esto, toda la información recopilada será utilizada como base de un plan de capacitación para todo el staff bancario encargado de atender a los clientes, ya sea de forma presencial o virtual, buscando mejorar tanto los recursos virtuales como los recursos humanos de la empresa.

En resumen, se ha concluido que la perspectiva a adoptar por el mismo es la referente a Clientes, ya que en ellos debe centrarse la mejora de atención. La puesta en práctica de esta estrategia proporcionará un importante mecanismo para controlar y monitorear las acciones de los clientes, lo cual funcionará como un método de retroalimentación para mejorar la interfaz y brindar una atención más eficiente para con los clientes y la toma de sus decisiones financieras. Un tablero de control actualizado con información de calidad, resulta de una confiable herramienta sustentada en elementos concretos de respuesta, la cual permite el armado de escenarios hipotéticos, a los cuales los clientes pueden aplicarle los criterios

elegidos para así tener una simulación de las posibles implicancias de sus decisiones. De esta forma, teniendo la posibilidad de experimentar antes de tomar una decisión financiera, los clientes tendrán la oportunidad de plantearse diferentes posibles escenarios futuros y elegir la mejor opción a tomar en base a sus objetivos financieros.

En base a la información recopilada hasta aquí, puede decirse que la implementación de un tablero de control a la gestión bancaria con el fin de mejorar la atención al cliente, responde más que satisfactoriamente al objetivo general de este trabajo. Los principales beneficios y mejoras que puede brindar un cuadro de mando integral a la mejora de la atención al cliente, partiendo del uso de una adecuada inteligencia artificial que mantenga siempre una eficiente calidad de la información, son: funcionalidad, precisión, análisis inteligente y rápida respuesta de acción. Todas estas ventajas, en su conjunto, desembocan en una herramienta de fácil acceso y manejo para el usuario, el cual puede visualizar indicadores y parámetros que favorezcan la toma de decisiones financieras en tiempo real. Estas decisiones, a su vez, se encuentran avaladas por un profundo análisis realizado por la inteligencia artificial que compone el tablero de control, la cual tiene la capacidad de clasificar e interpretar una gran cantidad de volumen de datos de forma muy rápida, traduciendo la información en informes, estadísticas y rankings de fácil comprensión.

Se puede concluir que el diseño de un tablero de control, basado en los modelos e indicadores más utilizados por las diferentes entidades e industrias, es factible de realizarse y, consecuentemente aplicarse, en una entidad financiera tal como el Banco de la Nación Argentina. Como resultado del análisis de la literatura y la información relevada a lo largo de este trabajo de investigación, se pudieron establecer las bases para la efectiva construcción y diseño de un cuadro de mando integral que pueda satisfacer tanto las necesidades del banco como de sus clientes. Asimismo, puede implementarse sin invertir demasiado tiempo y dinero ni ejecutando procesos extensos de valoración del estado actual de la entidad, proporcionando una solución para la toma de decisiones de los clientes del banco y la mejora continua de las mismas.

Referencias bibliográficas

- Acedo, J. (2005). *Instrumentación y control básico de procesos: Lógica Difusa*. Citado por Salao Bravo, J. R. (2009). *Estudio de las Técnicas de Inteligencia Artificial mediante el apoyo de un Software Educativo* (Tesis de Grado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Facultad de Informática y Electrónica. Riobamba, Ecuador. Disponible en <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/90/1/18T00366.pdf>
- Afal, B. (2009). “Auditoría en el tablero de control”. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos25/auditoria-tablerocontrol/>
- Ballvé, A.M. (2000). *Tablero de control, organizando información para crear valor*. Buenos Aires: Macchi
- Bertol, G., Sguerra, J., Wagner, M. y Hoder, F. (2016). *La Revolución Fintech. Cómo las innovaciones digitales están impulsando el financiamiento para las MiPyme en América Latina y el Caribe*. Corporación Interamericana de Inversiones (CII) en colaboración con Oliver Wyman. Disponible en <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliverwyman/v2/publications/2016/dec/R-EVOLUCION-FINTECH-SPANISH.pdf>
- BSC Designer. (s.f.). Ejemplo de Cuadro de Mando Integral de servicio al cliente con KPIs. Artículo disponible en <https://bscdesigner.com/es/cmi-de-servicio-al-cliente.htm>
- Carvajal Ramírez, C. A. (2009). *Tableros de control para un proceso del negocio en una compañía de negocios*. Medellín. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Crespo de Quiroga, G. y Galli, S. B. (2012). “El tablero de comando también puede utilizarse en las PYMES”. *Revista OIKONOMOS*, Año 2, Vol. 2.
- Chicas Villegas, R. W., Contreras Ayala, H. E., Cortez Recinos, R. P., Gutiérrez Recinos, D. W. (2004). *Investigación aplicada al área de inteligencia artificial y desarrollo de un sistema experto* (Tesis de Grado). Universidad del Salvador. Facultad de Ingeniería y Arquitectura. Escuela de Ingeniería de Sistemas Informáticos. Ciudad Universitaria. Disponible en <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/13463/1/Investigaci%C3%B3n%20aplicada%20al%20C3%A1rea%20de%20inteligencia%20artificial%20y%20desarrollo%20de%20un%20sistema%20experto.pdf>

- Choque, G. (2002). *Inteligencia Artificial. Perspectivas y realizaciones: Redes Neuronales*. Citado por Salao Bravo, J. R. (2009). *Estudio de las Técnicas de Inteligencia Artificial mediante el apoyo de un Software Educativo* (Tesis de Grado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Facultad de Informática y Electrónica. Riobamba, Ecuador. Disponible en <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/90/1/18T00366.pdf>
- Daccach, J. C. (s.f.). *Calidad de la información*. Disponible en <https://www.deltaasesores.com/calidad-de-la-informacion/>
- Dávila Armas, J. N. (2007). *Calidad percibida de información como un factor para la adopción de tecnologías de información para las pequeñas y medianas empresas* (Tesis de grado). Instituto tecnológico y de estudios superiores de Monterrey. Zona Metropolitana de la Ciudad de México. Programa de Graduados en Ciencias Computacionales. Estado de México. Atizapán de Zaragoza. México. Disponible en https://repositorio.itesm.mx/bitstream/handle/11285/569062/DocsTec_6968.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fleitman, J. (2010). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad 2010*. Citado y recuperado de <https://www.gestiopolis.com/importancia-de-los-tableros-de-control-o-cuadro-de-mando-integral/>, 6 de junio de 2013.
- García Moretti, E. (2014). "Claves para implementar con éxito un tablero de control". Visitado el 20-09-2018. Publicado y disponible en <http://www.buenosnegocios.com/notas/1499-claves-implementar-exito-un-tablero-control>
- Iso Tools Excellence. (2015). "La perspectiva del cliente en el CMI. Indicadores a seleccionar". Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia. Disponible en: <https://www.isotools.org/2015/05/15/la-perspectiva-del-cliente-en-el-cmi-indicadores-a-seleccionar/>
- Kaplan, R. y Norton, D. (1993). *Cuadro de Mando Integral: Traduciendo la Estrategia en Acción*. Barcelona: Gestión 2000
- López, J. F. (s.f.). Fintech. Economipedia. Disponible en <https://economipedia.com/definiciones/fintech.html>
- Maisel, L. S. (1992). "Performance measurement: the balanced scorecard approach Journal of Cost Management". Vol. 6, No. 2, pp. 47-52

- McNair, C. J.; Lynch, R. y Cross, K. (1990). "Do Financial & Non-Financial Performance Measures Have to Agree?". Management Accounting Publishing.
- Novero, H.A. (s.f.). *La implementación de una nueva herramienta de gestión en una Cooperativa de 1º grado prestadora de múltiples servicios: "El tablero de control"*. (Tesis de grado). Universidad Nacional del Litoral. Facultad de Ciencias Económicas. Disponible en <http://bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8080/tesis/xmlui/bitstream/handle/11185/280/tesis1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Open. (2018). "Conocer a sus clientes es su mejor estrategia de negocios". Disponible en <https://www.openintl.com/es/tableros-de-control-la-mejor-estrategia-para-conocer-sus-clientes/>
- Paulise, L. (2019). "Haga un tablero de control como lo hacen los coaches y consultores". Disponible en <http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/1034-como-encontrar-los-nichos-de-mercado-aptos-para-su-negocio>
- Paulise, L. (s.f.). "Cómo medir los resultados con un tablero de control". Disponible en https://destinonegocio.com/ar/gestion-es_ar/como-medir-resultados-tablero-control/
- Pazmiño Hernández, M. F.; Castañeda Sánchez, J. A.; Real, Y. G. y Nivar Arias, O. M. (s.f.). *Capítulo 5: Actividades Fintech para PYMES*. Disponible en <https://www.iimv.org/iimv-wp-1-0/resources/uploads/2017/03/CAPITULO-5.pdf>
- Pérez Cortés, A. (2010). *Implementación de tableros de control (indicadores) en el área de mejora continua en una empresa de manufactura*. (Tesis de grado). Instituto Tecnológico de Puebla.
- Pontet Ubal, N. (2005). Análisis crítico y comparación en la evolución de los tableros de control. IX Congresso Internacional de Custos, Florianópolis, Brasil
- Power Data. (2016). *Características necesarias para una buena calidad de la información*. Disponible en <https://blog.powerdata.es/el-valor-de-la-gestion-de-datos/caracteristicas-necesarias-para-una-buena-calidad-de-la-informacion>
- ¿Qué son las Fintech? (s.f.). Proteja su dinero. *Buró de Entidades Financieras*, pp. 32-35. Disponible en <https://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacion-financiera/763-que-son-las-fintech>

- Ramírez de León, A. L. (s.f.). “Calidad total en el servicio bancario”. Disponible en https://www.emagister.com/uploads_courses/Comunidad_Emagister_59044_servicio_Bancario.pdf
- Salao Bravo, J. R. (2009). *Estudio de las Técnicas de Inteligencia Artificial mediante el apoyo de un Software Educativo* (Tesis de Grado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Facultad de Informática y Electrónica. Riobamba, Ecuador. Disponible en <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/90/1/18T00366.pdf>
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw-Hill
- Sankin, A. (2019). “Ejemplo de Cuadro de Mando Integral de servicio al cliente con KPIs”, BSC Designer, Software de Gestión Estratégica. Disponible en: <https://bscdesigner.com/es/cmi-de-servicio-al-cliente.htm>
- Silva, A. (2018). La evolución del sector Fintech, modelos de negocio, regulación y retos. Fundación de estudios financieros. México. Disponible en file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/documento_fintech.pdf
- Solís Porras, J. y Ulate, F. (2014). Inteligencia artificial: IA (Trabajo de Investigación). Universidad americana. Disponible en https://www.academia.edu/8354606/Trabajo_de_investigaci%C3%B3n_Tema_Inteligencia_artificial_IA
- Spanevello, F. A. (s.f.). IQ: Calidad de la Información en *Revista de Publicaciones Navales*, pp. 48-55. Disponible en [http://www.ara.mil.ar/archivos/Docs/004\(6\).pdf](http://www.ara.mil.ar/archivos/Docs/004(6).pdf)
- Sveiby, K. (1986). “Intangible Assets Monitor (IAM)”. Citado por Pontet Ubal, N. (2005). Análisis crítico y comparación en la evolución de los tableros de control. IX Congreso Internacional de Custos, Florianópolis, Brasil
- Tableros de control by Constec. (s.f.). "Tableros de control". Disponible en <https://tablerosdecontrol.com.ar/>
- Universidad de Sevilla. (s.f.). Definición de Nuevas Tecnologías. Disponible en http://ocwus.us.es/didactica-y-organizacion-escolar/nuevas-tecnologias-aplicadas-a-la-educacion/NTAE/asigntae/apartados_NNTT/apartado3-2.asp.html
- Vargas Eguinoa, C. y Lategana, J. (2016). “La evolución de las herramientas de control de gestión”. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*

- Velázquez Sandoval, F. (2017). “Propuesta de un sistema de control de gestión para división banca personas, Banco Security” (Tesis de Grado). Postgrado de Economía y Negocios, Universidad de Chile
- Wang, R. Y. (2007). Citado por Spanevello, F. A. (s.f.). IQ: Calidad de la Información en *Revista de Publicaciones Navales*, pp. 48-55. Disponible en [http://www.ara.mil.ar/archivos/Docs/004\(6\).pdf](http://www.ara.mil.ar/archivos/Docs/004(6).pdf)
- Wang, R. Y. y Strong, D. M. (1996). Citado por Spanevello, F. A. (s.f.). IQ: Calidad de la Información en *Revista de Publicaciones Navales*, pp. 48-55. Disponible en [http://www.ara.mil.ar/archivos/Docs/004\(6\).pdf](http://www.ara.mil.ar/archivos/Docs/004(6).pdf)
- Web and Macros. (s.f.). “Perspectiva cliente – que es la perspectiva cliente”. Disponible en: <https://www.webandmacros.com/perspectiva-cliente.htm>