

La gestión del conocimiento en las entidades financieras: el Cuadro de Mando Integral

FRANCISCA J. GARCÍA MORENO*
ANTONIO J. FORNIELES ALEMÁN**

El Cuadro de Mando Integral (CMI), dentro de los Sistemas de Información de Gestión, se puede convertir en el eje central de la empresa, ya que contribuye a alinear y fortificar los procesos clave que se llevan a cabo dentro de la misma, entre los que podemos destacar: clarificación de la estrategia; comunicación de la estrategia a todos los miembros de la organización; alineación de objetivos personales y departamentales con los inherentes a la propia estrategia; alineación de revisiones operativas, tácticas y estratégicas; y obtención de un feedback o retroalimentación acerca de la estrategia y posibilidades de mejora.

Palabras clave: gestión empresarial, métodos de gestión, economía del conocimiento, sistemas de información, nuevas tecnologías, logística, entidades financieras.

Clasificación JEL: O30.



COLABORACIONES

1. Introducción

Somos conscientes de que nos hallamos al comienzo de un nuevo ciclo, cuyas características nos permiten hablar del inicio de una nueva revolución, muy similar a las revoluciones clásicas agraria o industrial. Mientras que en la economía agraria, el factor clave es la tierra, en la economía industrial, la cadena de valor de Porter constituía la base de la competitividad, en *Economía de las Nuevas Tecnologías* las reglas imperantes las crean el conocimiento, el tiempo y la información. Tanto es así, que una parte cada vez mayor de las actividades económicas se concentran en la creación, manipulación y distribución de información.

Una característica básica del cambio que se está produciendo es el nacimiento de un nuevo

factor de producción: el conocimiento, que relega a un segundo plano a los factores imperantes en las anteriores economías (tierra, capital y trabajo). La productividad se concentra en el trabajo intelectual, comenzando así un trasvase desde las actividades económicas físicas al mundo virtual (redes interactivas), que permite continúe el desarrollo tecnológico y la proliferación del uso de Internet, tanto para efectuar transacciones económicas como para modificar los hábitos culturales y sociales de forma considerable.

Entre las principales características de la explosión tecnológica y su impacto en las economías mundiales, podemos destacar:

- Las nuevas tecnologías permiten incrementar la productividad.
- Las tecnologías de la información son cruciales para el crecimiento, estructuras y formas de la *Economía del Conocimiento*, y, sin lugar a dudas, forman parte del nuevo factor productivo: el conocimiento.

* Departamento de Dirección y Gestión de Empresas. Universidad de Almería.

** Formación Grupo Hispathec.

- La proliferación del uso de las nuevas tecnologías de la información permite reducir costes, y consecuentemente precios, circunstancia que, a su vez, propicia un incremento de la demanda.

- La posibilidad de codificar conocimiento relevante adquiere valor estratégico, y afecta a la competitividad a todos los niveles.

- Las tecnologías de la información contribuyen significativamente a crear nuevos hábitos culturales, cambiando el modelo de vida, de trabajo y de comunicación de muchas personas.

- Inevitablemente, los nuevos hábitos modifican las estructuras empresariales tradicionales, viniendo la organización jerárquica a ser sustituida por estructuras horizontales, con un mayor grado de participación.

Sin lugar a dudas un mercado global es más competitivo (1). Globalización y tecnología de la información se refuerzan mutuamente (2). El factor *innovación* es una importante fuente de riqueza, que sustituye, incluso, a la energía o a los materiales, por el uso del factor estrella: el *conocimiento*. Davenport señala que existe una fuerte conexión entre innovación y conocimiento, puesto que la creación de conocimiento promueve la innovación y asegura los rendimientos, siempre y cuando la cultura corporativa estimule la difusión, la transparencia y el uso proactivo de la información y el conocimiento.

En este contexto, y ante la gran importancia adquirida en los últimos años por la gestión del conocimiento en la empresa, se plantea la necesidad de implementar nuevas herramientas en el *sistema de información de gestión* de la empresa que permitan canalizar los diferentes flujos de información para conseguir una mejora de la productividad empresarial y el incremento del valor de los activos de la empresa.

2. El sistema de información de gestión en una entidad financiera

Un sistema de información de gestión es un instrumento eficaz que proporciona la cobertura

de necesidades de tipo informativo para la toma de decisiones, la planificación y el control de la organización. Se trata de información que satisface diferentes perspectivas de análisis y estudio, como es el ámbito económico-financiero, comercial y de recursos (tanto humanos como materiales), y posibilita la obtención de medidas acerca de la calidad o la determinación de riesgos (de crédito, de interés o de mercado).

La configuración de un sistema o modelo de gestión en una entidad de crédito se debe estructurar en torno a los siguientes factores básicos:

- Las *transacciones o actos con clientes*, en sentido amplio, que constituyen el negocio bancario, y que, claramente, son un campo común para todas las entidades del sistema bancario.

- Los *clientes, productos y unidades organizativas* que configuran la propia organización de la entidad, de forma que ésta sea consecuente con el entorno social y económico, que permita identificar los clientes y las demandas de los mismos, que marcan una serie de hechos claramente diferenciales entre las distintas entidades.

2.1. La instrumentalización del Sistema de Información de Gestión

La forma idónea de implementar el Sistema de Información de Gestión (SIG) en una empresa es a través de su *Intranet Corporativa* (3).

En una entidad financiera, la jerarquía orgánica de centros y las distintas funciones de los empleados en la realización de su actividad, nos permitirán distinguir diferentes perfiles de usuarios que garantiza que el acceso a la información del SIG quedará restringido a las competencias propias de cada puesto de trabajo.

En cada centro se deberían establecer dos perfiles de usuario, siendo, en todos los casos, el responsable de dicho centro el garante de la confidencialidad de la información mostrada en el SIG.

Para cada empleado se definirá un usuario de entrada y una clave secreta que tan solo él conocerá.

(1) Se aceleran los procesos de cambio, tanto en las tecnologías como en los procesos productivos y de prestación de servicios.

(2) La globalización no hubiera sido posible sin la explosión tecnológica.

(3) El concepto de Intranet se aplica cuando una organización implanta la tecnología web para el acceso a la información y a los procesos de la misma. La Intranet es una réplica de la *World Wide Web* que permite a cada usuario obtener la información necesaria para realizar su trabajo de una forma más rápida y sencilla.



COLABORACIONES

CUADRO 1 DEFINICION DE PERFILES Y NIVELES DE ACCESO AL SIG	
Tipo de usuario/perfil	Nivel de acceso
Responsable de oficina...	• Debería acceder a la información de Zona (4).
Otros	• El nivel de acceso a la información es el de oficina. • El propio Director de la oficina quien decida qué empleados podrán tener acceso a dicha información, según la confianza depositada en ellos y la necesidad de información para el desempeño de su trabajo sobre la gestión de la oficina.
Fuente: Elaboración propia.	

En cuanto a la tipología de consultas del SIG, básicamente se distinguirá entre las *prediseñadas* (5) y las consultas *ad hoc* (resultado de dar valores a un máximo de 5 parámetros simultáneamente).

CUADRO 2 CARACTERISTICAS FUNCIONALES DEL SIG	
Actualización de la información	La actualización de la información ha de realizarse de forma automática cada día, para que la información consultada al día siguiente esté actualizada.
Comparativas de información.....	La información se podrá comparar con la del mes anterior, diciembre del año anterior y el mismo mes del año anterior.
Dimensión de centros	Cualquier usuario que esté accediendo a la información de un nivel superior al de oficina podrá obtener la distribución por oficinas de cualquier información mostrada en la consulta.
Información detallada.....	Se podrá ver, en cualquier momento, el detalle de la información a nivel de cliente, contrato, operación, etcétera, dependiendo de qué se trate, sobre cualquier concepto previamente seleccionado (6).
Fuente: Elaboración propia.	

2.2. Uno de los componentes principales del SIG: el Cuadro de Mando Integral

El *Balanced Scorecard* (7) (Kaplan y Norton) (8) o Cuadro de Mando Integral constituye

(4) En una entidad financiera podrían distinguirse, realizando la organización de centros, los siguientes niveles: oficina, zona, dirección territorial y entidad.

(5) Este tipo de consultas garantizan la uniformidad de la información para todos los responsables de la Entidad. Están basadas en procesos de *agregados*, para garantizar una agilidad de respuesta adecuada a los usuarios del SIG.

(6) Debería ser posible solicitar el mismo nivel de detalle de la información, referida a otra fecha distinta de aquella, debiendo poder ser ordenada la información por cualquier campo que se muestre en la consulta.

(7) La traducción correcta sería *Cuadro de Mando Equilibrado*.

(8) KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (1990): *The Balanced Scorecard*, .

una herramienta perfecta para efectuar la labor antes mencionada, que permitirá que se logre, en el ámbito empresarial, una mejor gestión del conocimiento y se integrará en el SIG de la entidad.

A principios de la década de los 90, *Kaplan* y *Norton* comenzaron su labor investigadora, bajo la firme convicción de que los modelos de gestión empresarial basados únicamente en indicadores financieros, habían quedado totalmente obsoletos. De este modo, optaron por integrar «*indicadores financieros*» (de pasado), con «*indicadores no financieros*» (de futuro), para que formaran parte de un esquema capaz de dar a conocer las interdependencias existentes entre sus elementos, así como la coherencia con la propia estrategia y la visión empresarial.

El Cuadro de Mando Integral persigue facilitar a los directivos de la empresa, un marco de referencia para traducir los objetivos estratégicos de la misma en un conjunto coordinado y coherente de indicadores (9) (tanto financieros como no financieros), cuya finalidad principal es la de medir los resultados obtenidos por la organización en un determinado período.

El CMI permite alinear la organización las estrategias generales de la misma, es decir permite conocer a la organización las estrategias a aplicar, identificando sus propios objetivos (¿qué pretendemos alcanzar?) para centrar los esfuerzos en las actuaciones orientadas a la consecución de los objetivos perseguidos (¿cómo alcanzar las metas?).

Esta herramienta, inspirada en el *seguimiento por excepción*, simplifica considerablemente a los responsables de la organización el seguimiento de la gestión realizada, centrando su atención en los aspectos «críticos», que permita reaccionar rápidamente, mediante la adopción de medidas correctoras para superar esa situación.

El CMI es, sin lugar a dudas, el auténtico motor del SIG, no ofreciendo accesos aleatorios, sino dirigidos y dotando de sentido a todo el sistema.

El modelo contempla fundamentalmente cuatro bloques, en los que, a su vez, se identifican dos tipos de indicadores (*driver* —condicionantes de otros—, y *output* —indicadores de resultado):

(9) La multiplicidad de indicadores en un CMI se dirigirán a la consecución de una estrategia integrada.



COLABORACIONES

FIGURA 1
EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: UTILIDADES

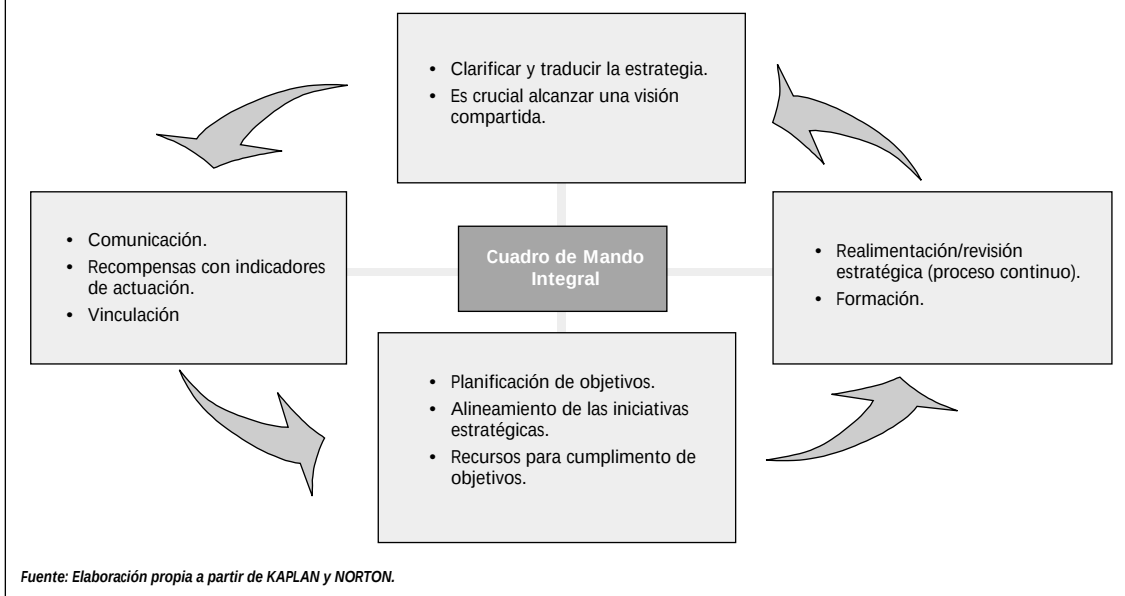
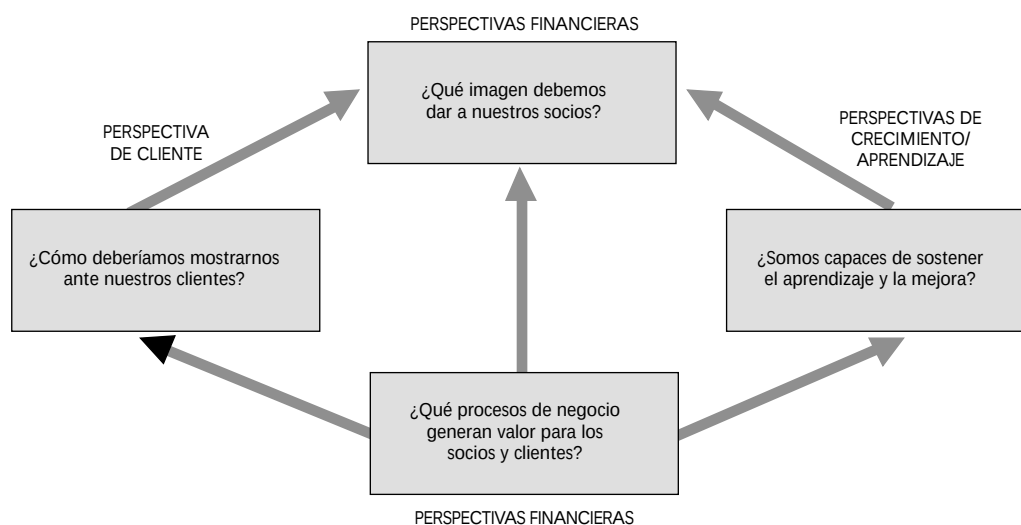


FIGURA 2
LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



- Perspectiva financiera.
- Perspectiva del cliente.
- Perspectiva de procesos internos y de negocio.
- Perspectiva de aprendizaje y mejora.

que reflejan mejor la realidad empresarial. Entre los principales indicadores financieros, podemos destacar los de rentabilidad (ROA, ROE, etcétera) tanto por centro y cliente, como por productos, flujos de tesorería, gestión del riesgo, etcétera.

2.2.1. Perspectiva financiera

Contempla los indicadores financieros como el objetivo final, y considera que no deben ser sustituidos, sino más bien complementados con otros

2.2.2. Perspectiva del cliente

La finalidad de este bloque es identificar los valores relacionados con los clientes, que incrementan la capacidad competitiva de la empresa.



COLABORACIONES

Es necesario, para ello, definir los segmentos del mercado objetivo y efectuar un análisis del valor y calidad de aquellos.

En este bloque los indicadores *drivers* son el conjunto de valores del producto/servicio que se ofrece a los clientes (10).

Los indicadores *output* están referidos a las consecuencias derivadas del grado de adecuación de la oferta a las expectativas del cliente (cuota de mercado, satisfacción del cliente, etcétera).

2.2.3. Perspectiva de procesos internos

En este bloque los indicadores se orientan al análisis de la adecuación de los procesos internos de la empresa con vistas a la obtención de la satisfacción del cliente, y conseguir niveles elevados de rendimiento financiero.

Para la consecución de este objetivo se requiere un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y la determinación de los procesos clave mediante la cadena de valor.

Los principales tipos de procesos que se pueden distinguir son los que muestra el Cuadro 3.

CUADRO 3 INDICADORES DEL CMI SEGUN EL TIPO DE PROCESOS	
Tipo de procesos	Indicadores principales
Procesos de innovación (11)	• % de productos nuevos. • % de productos patentados. • Introducción de nuevos productos respecto a la competencia.
Procesos operativos (12).....	• Indicadores relativos a costes. • Indicadores de calidad. • Flexibilidad de procesos.
Procesos de servicio postventa.....	• Costes de reparaciones. • Tiempos de respuesta.

Fuente: Elaboración propia a partir de KAPLAN y NORTON.

2.2.4. Perspectiva de crecimiento/aprendizaje

Los valores de este bloque son el conjunto de *drivers* del resto de perspectivas.

Estos inductores constituyen el conjunto de

(10) Indicadores de la calidad de la relación con el cliente, indicadores de imagen de la empresa, de los atributos de los productos, etcétera.

(11) De difícil medición.

(12) Desarrollados mediante el análisis de la calidad y la reingeniería.

activos que dotan a la empresa de la destreza necesaria para la mejora y el aprendizaje continuo.

La perspectiva de aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, por el escaso avance de las empresas a este respecto. No obstante, la aportación del modelo es muy significativa, pues sienta las bases y define la estructura para el desarrollo perfecto de esta perspectiva.

Efectúa una clasificación de los activos relacionados con el crecimiento y aprendizaje, que se muestran en el Cuadro 4.

CUADRO 4 TIPOLOGIA DE ACTIVOS EN EL PROCESO DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	
Tipo de activo	Contenido
Capacidad y competencia de las personas (13)	• Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, necesidades informativas y de formación, etcétera.
Sistemas de información (14)	• Bases de datos estratégicos, software propio, etcétera.
Cultura/clima/motivación.....	• Iniciativa de las personas y equipos de trabajo, alineamiento con la visión empresarial, etcétera.

Fuente: Elaboración propia a partir de Kaplan y Norton.

3. Conclusiones

• En una entidad financiera el Cuadro de Mando Integral traduce la visión y estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación.

• La multiplicidad de indicadores en un CMI han de estar dirigidos hacia la consecución de una *estrategia integrada*.

• El CMI debe ser utilizado como un sistema de comunicación de información así como un sistema formativo.

• Las entidades emplean el CMI por distintos razones, aunque principalmente debemos destacar el propósito de clarificar y obtener un cierto consenso sobre la estrategia, encauzar las iniciativas de cambio en la empresa, desarrollar las dotes de liderazgo de unidades funcionales dentro de la misma o lograr la coordinación de diferentes unidades.

• Las empresas pueden conseguir todos estos objetivos implementando un CMI, pero el proce-

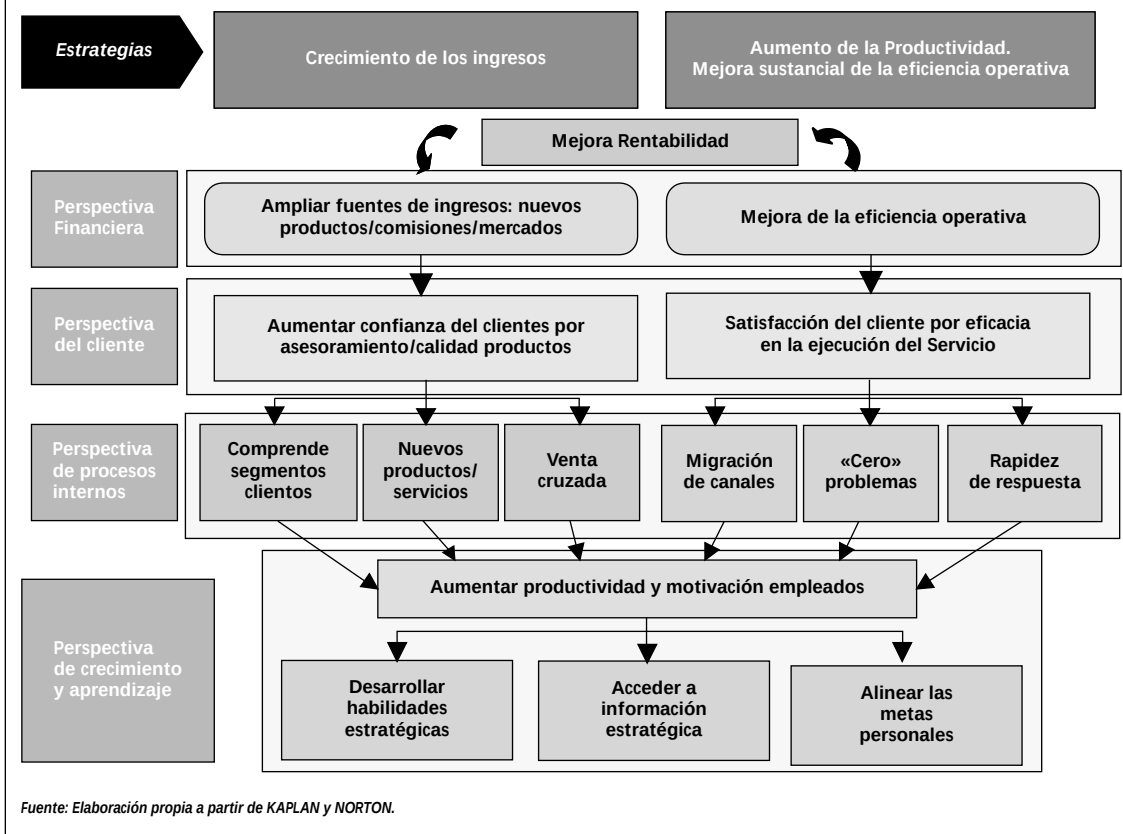
(13) Gestión de los empleados.

(14) Sistemas que proveen de información útil para el trabajo.



COLABORACIONES

FIGURA 3
PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU RELACION CON LAS PRINCIPALES ESTRATEGIAS



COLABORACIONES

so entre la alta dirección para definir los objetivos e indicadores para el mismo, en la mayor parte de las ocasiones propicia la confección de un CMI mucho más exhaustivo de lo previsto inicialmente.

Bibliografía

1. AAKER, D. A. (1987): *Management estratégico del mercado*, Edit. Hispano Europea.
2. ANTHONY, R. N. (1994): *El Control de Gestión*, Ed. Planeta DeAgostini.
3. BUENO, E. (1999): «Medición de los resultados de la empresa actual: una orientación a la creación de valor», *Revista Excelencia*, número 24, julio, páginas 6-8.
4. BUENO, E. (1996): *Organización de Empresas. Procesos y modelos*, Ed. Pirámide.
5. GARCIA, F. J. (2000): «La importancia del balanced scorecard en la planificación operativa en las grandes empresas», *Actualidad Financiera*, número 4/00 Monográfico sobre Contabilidad de Gestión: Desarrollos actuales, páginas 21-40.
6. HAMEL, G. (1998): «Strategy Innovation and the quest for value», *Sloan Management Review*, invierno, páginas 6-13.
7. HERAS, M. A. (1999): «Desarrollo e implantación de un Sistema de Indicadores asociado a la Calidad Total», *Revista Excelencia*, número 24, julio, páginas 20-23.
8. MENGUZATTO y RENAU (1991): *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*, Edit. Ariel.
9. MORENO, J. y ORTIZ, J. M. (1999): «Cuadro de Mando Integral. Una herramienta para conseguir que las estrategias diseñadas se implanten realmente», *Revista Excelencia*, número 24, julio, páginas 24-28.
10. NEELY, A. D. (1999): «The performance measurement revolution: why now and what next?», *International Journal of Operations and Production Management*, volumen 19, número 2, páginas 205-228.
11. PUMPIN (1986): *Management estratégico*, Edit. Esic.
12. KAPLAN, R. y NORTON, D. (1996): *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston. MA
13. KAPLAN, R. y NORTON, D. (1997): *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*, Ediciones Gestión 2000.