

UNIVERSIDAD DEL SALVADOR.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.

TESIS MAESTRIA EN FINANZAS.

**Tema: El Tablero de Comando en una Empresa
Administradora de Tarjetas de Crédito.**



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Autor: Carolina Feresin

Tutora: Leonor De Angelis

Santa Fe - 2005

INDICE

<u>I- Introducción.</u>	<u>Pág.: 3</u>
<u>II- La Empresa como un sistema interrelacionado</u>	<u>Pág.: 6</u>
El Enfoque Sistemico	Pág.: 6
El Paradigma del Pensamiento Complejo, un futuro posible.	Pág.: 8
La Complejidad y la Empresa.	Pág.: 9
Vision del Tablero de Comando	Pág.: 11
<u>III- La Información como Recurso.</u>	<u>Pág.: 17</u>
<u>IV- Planificación y Control</u>	<u>Pág.: 23</u>
Planificacion.	Pág.: 23
Concepto.	Pág.: 23
Razones para Planificar.	Pág.: 25
Vision Sistemica de la Planificación.	Pág.: 25
Control.	Pág.: 28
Información.	Pág.: 32
<u>V- Descripción del Negocio de Tarjeta de Crédito</u>	<u>Pág.: 34</u>
Análisis del Caso Tarjeta Naranja	Pág.: 34
<u>VI- Las 4 Perspectivas</u>	<u>Pág.: 42</u>
A- Perspectiva Financiera.	Pág.: 42
B- Perspectiva del Cliente.	Pág.: 44
C- Perspectiva de los Procesos Internos	Pág.: 48
D- Aprendizaje y Crecimiento.	Pág.: 51
<u>VII- Indicadores</u>	<u>Pág.: 53</u>
A- Concepto e importancia de los mismos	Pág.: 53
B- Definición de estándares	Pág.: 56
C- Establecimiento de estándares	Pág.: 58
D- Desarrollo de Indicadores para cada perspectiva	Pág.: 61
<u>VIII- Conclusiones</u>	<u>Pág.: 123</u>
IX- Índice de Ilustraciones	Pág.: 125
X- Índice de Tablas	Pág.: 126
XI- Bibliografía	Pág.: 127

I. INTRODUCCION.

El tema refiere al Tablero de Comando en una Empresa Administradores de Tarjetas de Crédito y el propósito concreto de este trabajo, es indagar de que manera contribuye esta herramienta a tener una visión panorámica e integral de una empresa de estas características.

Relativo a esta herramienta hay mucho material desarrollado y a pesar de la heterogeneidad en el uso de la terminología por diferentes autores (Tablero de Comando, Cuadro Integral de Mando, Balanced Scorecard), pueda establecerse una línea de continuidad respecto de sus objetivos: quienes tienen la responsabilidad de dirigir una organización deben contar con información clara, precisa y oportuna. Las empresas están inmersas en un entorno altamente cambiante (tecnología, sistema financiero, clientes, etc.) donde sólo sobrevivirán aquellas que sepan adaptarse oportunamente, y en este sentido la capacidad organizacional para generar nuevos conocimientos a través de la información reviste una importancia clave. No obstante lo señalado, el enfoque innovador provendrá –esa es la aspiración- de vincular todo ese instrumental a una aplicación empírica concreta, y aún más, de gran especificidad y notable pertinencia.

Al finalizar este trabajo, pretendo haber contribuido, no solo en la generación de un sistema de información general, estructurado en niveles, que cuentes con la información necesaria para el accionar de la dirección de la empresa, sino también en dejar expuesto de la manera mas clara posible la dificultad que significa para una organización trabajar sin indicadores precisos de su desempeño y la ventaja comparativa que su aplicación proporciona.

La utilización del tablero de comando en una empresa administradora de tarjetas de crédito, resulta una herramienta válida y efectiva para mejorar el sistema de toma de decisiones a nivel del management, integrando variables financieras, operativas, y de gestión y medición del desempeño de recursos humanos.

En este sentido, se propone identificar cuál es la información relevante que nutre el proceso de toma de decisiones en función de la utilización del tablero de comando e

indagar acerca de las potencialidades y/o limitaciones que su implementación produce en entornos tan particulares como los de este tipo de organizaciones cuya caracterización se realizará más adelante.

Se parte de la siguiente hipótesis: la utilización del tablero de comando reviste una importancia clave para la gestión de las organizaciones en términos de:

- Mejora de la calidad en la Toma de Decisiones.
- Desarrollo de una actitud proactiva frente a los cambios del entorno.
- Facilitar la adecuación estratégica a los cambios.
- Mejora en la evaluación del desempeño de los R.R.H.H.

A fin de comprobar la hipótesis, me he propuesto como objetivos específicos a alcanzar los siguientes:

- Identificar las diferentes fuentes de información existentes en la empresa.
- Identificar variables del entorno que generen impactos relevantes en la misma.
- Establecer un sistema de información que permita poner en funcionamiento un adecuado control de gestión.
- Diseñar un modelo de tablero de comando de lectura sencilla que contemple la información seleccionada y procesada.

Como afirman Kaplan y Norton³ el tablero de comando llena el vacío existente en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia.

Los procesos de gestión alrededor del cuadro de mando permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de

³ Robert S. Kaplan / David P. Norton: "Cuadro Integral de Mando (The Balanced Scorecard) – Capítulo 1 – Pag. 32 – Segunda Edición – 2000 – Ediciones Gestión 2000 – Barcelona.

este modo, el cuadro integral de mando se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones.

Sin embargo, resulta de suma importancia entender al Tablero de Comando como una herramienta y en tal sentido, se debe tener presente que con el solo hecho de contar con ella no podemos pretender asegurar el éxito en la gestión. En todos casos y en la hipótesis de máxima, nos presentará indicadores que mostrarán la necesidad de accionar o no sobre cada uno de los factores intervinientes y determinantes de la situación del momento. La clave sin embargo, estará en la acción. Si contamos con excelentes indicadores pero sus advertencias no generan los ajustes necesarios, sólo seremos una organización muy informada sobre cuáles son los motivos que impiden alcanzar objetivos, desafíos y resultados.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

II. LA EMPRESA COMO UN SISTEMA INTERRELACIONADO.

El Enfoque Sistémico.

Stafford Beer⁴, un especialista británico en cuestiones de cibernética y su aplicación a la gestión, ha escrito una de las definiciones más simples y concretas de sistemas cuando expresa que “cualquier cosa que se componga de cosas conectadas entre sí se llama sistema, por ejemplo: un billar es un sistema, mientras que una bola tomada separadamente, no lo es. Un coche, un par de tijeras, una economía, un oído, un lenguaje, todo eso son sistemas. Pueden ser mencionados como agregados de trozos y piezas, pero empezarían a ser comprendidos solamente cuando las conexiones entre los trozos y las piezas, las interacciones dinámicas del organismo en su todo, en su conjunto, sean objeto del estudio en sí. Es el factor de conexión o interrelación lo que da coherencia a un sistema.

Concretamente, en una organización, para tener una visión coherente de cómo se desarrolla un negocio, no sólo es necesario comprender las partes que lo componen sino también entender de que manera se interrelacionan y cómo afectan unas a otras.

Analizar a la organización como un sistema y no a las partes individualmente, contribuye a entender como ésta se encuentra inserta en una red de relaciones en la que interactúan diferentes participantes, cada uno de los cuales tiene cierto grado de influencia sobre el otro y sobre la vida de la organización, y en alguna medida condiciona las medidas y acciones que ésta toma.

Si vamos a una definición más científica, el concepto de sistemas es expresado por Ackoff⁵ de la siguiente manera:

“Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados, de cualquier clase; por ejemplo, conceptos (como en el sistema numérico), objetos (como en un sistema telefónico o el cuerpo humano) o personas (como en una sociedad). El conjunto de elementos tiene las tres propiedades siguientes:

⁴ Beer, Stafford: “Cybernetic and Manadement”. New York, John Wiley and Sons Inc., 1959. Pág. 9.

⁵ Ackoff, Rusell L.: “La ciencia en la edad de los Sistemas: Más allá de la ingeniería industrial, la investigación operativa y la ciencia de la administración”. Revista Operations Research Nueva York, mayo-junio de 1973. Citado por Horacio López Santiso en obra mencionada. Págs. 8 y 9.

1. *Las propiedades o el comportamiento de cada parte del conjunto tiene un efecto sobre las propiedades o el comportamiento del conjunto como un todo.* Por ejemplo, cada uno de los órganos del cuerpo de un animal afecta el funcionamiento del cuerpo.
2. *Las propiedades o el comportamiento de cada parte y el modo en que afectan el todo dependen de las propiedades y el comportamiento de por lo menos alguna otra parte del conjunto. Por lo tanto, ninguna parte tiene un efecto completamente independiente sobre el todo.* Por ejemplo: el efecto del corazón sobre el cuerpo depende del comportamiento de los pulmones.
3. *Todo posible subgrupo de elementos del conjunto tiene las dos primeras propiedades. Cada uno tiene un efecto y ninguno puede tener un efecto independiente sobre el todo. Por lo tanto, los elementos no pueden ser organizados en subgrupos independientes.* Por ejemplo: todos los subsistemas del cuerpo del animal –tales como los subsistemas nervioso, respiratorio, digestivo y motor– interactúan, y cada uno afecta el funcionamiento del todo.”

De esta manera, un sistema está compuesto por elementos que pueden ser, a su vez, sistemas. Asimismo dicho sistema puede ser parte de un sistema mayor, al que se denomina macrosistema. Siempre, de todos modos, constituye una unidad, un conjunto, un todo indivisible, diferente del sistema que los contiene.

Un sistema no es igual a la suma de sus partes, sino que tiene características propias que lo diferencian y le dan su identidad, tal es así que la calidad de un sistema depende tanto de los elementos que lo componen como de la forma en que estos actúan asociados.

Estamos en condiciones de afirmar entonces, que una organización puede ser concebida como un sistema desde el momento en que sabemos que se trata de un conjunto de elementos interrelacionados que cumplen con las condiciones mencionadas. Este sistema en particular tiene sus propios objetivos y trabaja con elementos materiales y humanos que lo componen, los que actúan en una permanente interacción y con un cierto orden preestablecido.

Bajo este concepto, concebiremos a la empresa como un sistema abierto, en el sentido que los diferentes subsistemas (Dirección, Producción, Contabilidad, Finanzas) interactúan entre sí con límites no siempre definidos, la empresa a la vez se ve influida por subsistemas externos a la misma (competencia, tecnología, clientes, accionistas), también con límites abiertos, y todos ellos condicionados por elementos existentes en el escenario económico mundial.

En síntesis, la empresa debe verse como un sistema abierto, formado por subsistemas en constante interacción con su entorno. Ese entorno es altamente cambiante y la organización debe tener desarrollados los mecanismos para identificar dichos cambios y actuar en consecuencia tomando decisiones tendientes a minimizar el impacto del cambio –en caso que este sea negativo- o bien para utilizarlo en provecho propio cuando dicho cambio constituya una oportunidad.

El tablero de comando, debería constituirse en una herramienta que permita la identificación de los cambios tanto en el entorno como en los subsistemas de manera de, con la información obtenida, acceder a una toma de decisiones efectiva y oportuna, y sólo la definición clara de los lineamientos del mismo lo harán posible.

El paradigma del Pensamiento Complejo, un futuro posible.

Vistas así las cosas el enfoque sistémico aparenta puro sentido común, algo manido y gastado; algo que, de tomarse literalmente, resulta completamente imposible en la práctica. Imposible porque en este mundo todo se encuentra conectado con alguna cosa y no hay ningún análisis capaz de considerar todas las cosas imaginables y posibles. En un estudio, habitualmente, el número mismo de los elementos que pueden llegar a ser considerados, se nos escapa de las manos. Es obvio, por lo tanto, que cualquier enfoque sistémico, practicable, encaminado a la resolución de problemas, habrá de centrarse en un número limitado de los factores más relevantes de cada tema.

En estas líneas de pensamiento, es oportuno mencionar los estudios realizados sobre lo que se denomina el pensamiento complejo como una manera de encarar las limitaciones del enfoque sistémico. De todas formas, el enfoque de este trabajo sigue siendo el

enfoque sistémico, pero dejando claro que lo considero pertinente, entendiendo, a través del “pensamiento complejo” que es imperfecto.

Edgar Morín⁶, en uno de sus libros define la complejidad de la siguiente manera: “a primera vista la complejidad es un tejido (complexus: lo que está tejido en conjunto) de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados: presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple. Al mirar con más atención, la complejidad es el tejido de eventos, acciones, interacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico. Así es que la complejidad se presenta con los rasgos inquietantes de lo enredado, lo inextricable, el desorden, la incertidumbre. De allí la necesidad, para el conocimiento, de poner orden en los fenómenos, de quitar la ambigüedad, clarificar, distinguir, jerarquizar. Pero tales operaciones, necesarias para la inteligibilidad, corren el riesgo de producir ceguera si eliminan a los otros caracteres de lo complejo; y, efectivamente, ya nos han vuelto ciegos.

Más adelante en su libro, Morin⁷ agrega. “La complejidad a primera vista es un fenómeno cuantitativo, una cantidad extrema de interacciones e interferencias entre un número grande de unidades. Pero la complejidad no comprende solamente cantidades de unidades e interacciones que desafían nuestras posibilidades de cálculo; comprende también incertidumbres, indeterminaciones y fenómenos aleatorios. En un sentido, la complejidad *siempre esta relacionada con el azar.*”

La complejidad y la empresa.

Tomemos como ejemplo una tela contemporánea⁸, para su confección se utilizan fibras de lino, de seda, de algodón, de variados colores. Para conocer esa tela, sería interesante conocer las leyes y principios que conciernen a cada uno de los tipos de fibras utilizados. Sin embargo, la suma de los conocimientos sobre cada uno de estos tipos de fibras es insuficiente, no solo para conocer la nueva realidad que es el tejido, es decir,

⁶ Morin, Edgar. “Introducción al Pensamiento Complejo”. Séptima reimpresión. Editorial Gedisa. Barcelona, España. 2004. Pág. 32

⁷ Morin, Edgar. “Introducción al Pensamiento Complejo”. Séptima reimpresión. Editorial Gedisa. Barcelona, España. 2004. Pág. 58

⁸ Morin, Edgar. “Introducción al Pensamiento Complejo”. Séptima reimpresión. Editorial Gedisa. Barcelona, España. 2004. Pág. 121

las cualidades y propiedades específicas de esa textura, sino también para ayudar a conocer su forma y configuración.

Con este ejemplo podemos encuadrar a la complejidad en etapas:

- ◆ Primera etapa: *Un todo es mas que la suma de las partes que lo constituyen.*

Tenemos conocimientos simples que nos ayudan a conocer las propiedades del conjunto. Una constatación banal que tiene consecuencias no banales: la tela es mas que la suma de las fibras que la constituyen.

- ◆ Segunda etapa: El todo es menos que la suma de las partes.

El hecho de que haya una tela, hace que las cualidades de tal o cual tipo de fibra no puedan explicarse plenamente en su totalidad, ya que muchas de sus cualidades son inhibidas o virtualizadas por la función que cumple en el todo.

- ◆ Tercera etapa: El todo es mas y, al mismo tiempo, menos que la suma de las partes.

Esta etapa es la que mas dificultades presenta a nuestro entendimiento y a nuestra estructura mental, y no es este el ámbito para dilucidarlo. Simplemente podemos decir que en la tela, como en toda organización, las fibras no están dispuestas al azar. Están organizadas en función de una unidad sintética en la cual cada parte constituye al conjunto. Y la tela misma es un fenómeno perceptible y cognoscible, que no puede ser explicado por ninguna ley simple.

La complejidad no es una receta para conocer lo inesperado, pero nos vuelve prudentes, atentos, no nos deja dormirnos en la mecánica aparente y la trivialidad aparente de los determinismos. Ella nos muestra que no debemos encerrarnos en el contemporaneísmo, es decir, en la creencia de que lo que sucede ahora va a continuar indefinidamente. Debemos saber que todo lo importante que sucede en la historia y en la vida de las organizaciones y de las personas es totalmente inesperado, porque continuamos actuando como si nada inesperado debiera suceder nunca. Sacudir esa pereza del espíritu es una lección que nos da el pensamiento complejo y el propósito de su mención en este trabajo no es otro que despertar la chispa de la curiosidad sobre este tema.

El pensamiento complejo no rechaza de ninguna manera la claridad, el orden, el determinismo, pero los sabe insuficientes, sabe que no podemos programar el descubrimiento, el conocimiento es la acción.

La complejidad necesita una estrategia. Es cierto que los segmentos programados en secuencia en los que no interviene lo aleatorio, son útiles y necesarios. En situaciones normales la conducción automática es posible, pero la estrategia se impone siempre que sobreviene lo inesperado o lo incierto, es decir, desde que aparece un problema importante. El pensamiento simple resuelve los problemas simples sin problemas de pensamiento. El pensamiento complejo no resuelve, en sí mismo, los problemas pero constituye una ayuda para la estrategia que puede resolverlos.

Lo que el pensamiento complejo puede hacer, es darle a cada uno una señal, un ayuda memoria, que le recuerde: “No olvides que la realidad es cambiante, no olvides que lo nuevo puede surgir, y que de todos modos, va a surgir”.

Tal cual lo dice Marcelo Pakman⁹ al finalizar la Introducción al libro “El pensamiento complejo es hoy aventura, pero también un desafío.”

USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Visión del Tablero de Comando.

Queda claro hasta aquí que el diseño de un tablero de comando sin la integración del mismo a los procesos de la empresa, hará que se constituya sólo en un documento con indicadores sin lograr que el mismo aporte las fortalezas y la potente utilidad del método.

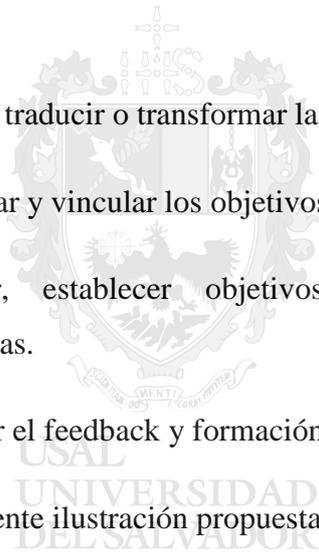
Será responsabilidad de la Dirección de la organización definir la misión y establecer la estrategia de la misma, y sólo así se podrá a través del Tablero de Comando vigilar y ajustar la puesta en práctica de la estrategia, como así también hacer los cambios que resulten necesarios. De hecho el proceso comienza cuando la Alta Dirección se pone a

⁹ Morin, Edgar. “Introducción al Pensamiento Complejo”. Séptima reimpresión. Editorial Gedisa. Barcelona, España. 2004. Pág. 19.

trabajar en traducir la estrategia de su unidad de negocio a objetivos estratégicos concretos.

El Tablero de comando debe integrarse a todos los procesos críticos de la organización, y es la base fundamental de la administración por objetivos, haciéndola posible y medible aún en tareas puramente administrativas y en apariencia complejas para la medición, constituyéndose en un sistema de gestión en sí mismo. Este sistema de gestión, al estar integrado a los procesos, se constituye en un sistema de administración estratégico al transformarse en la herramienta clave para dirigirla y administrarla.

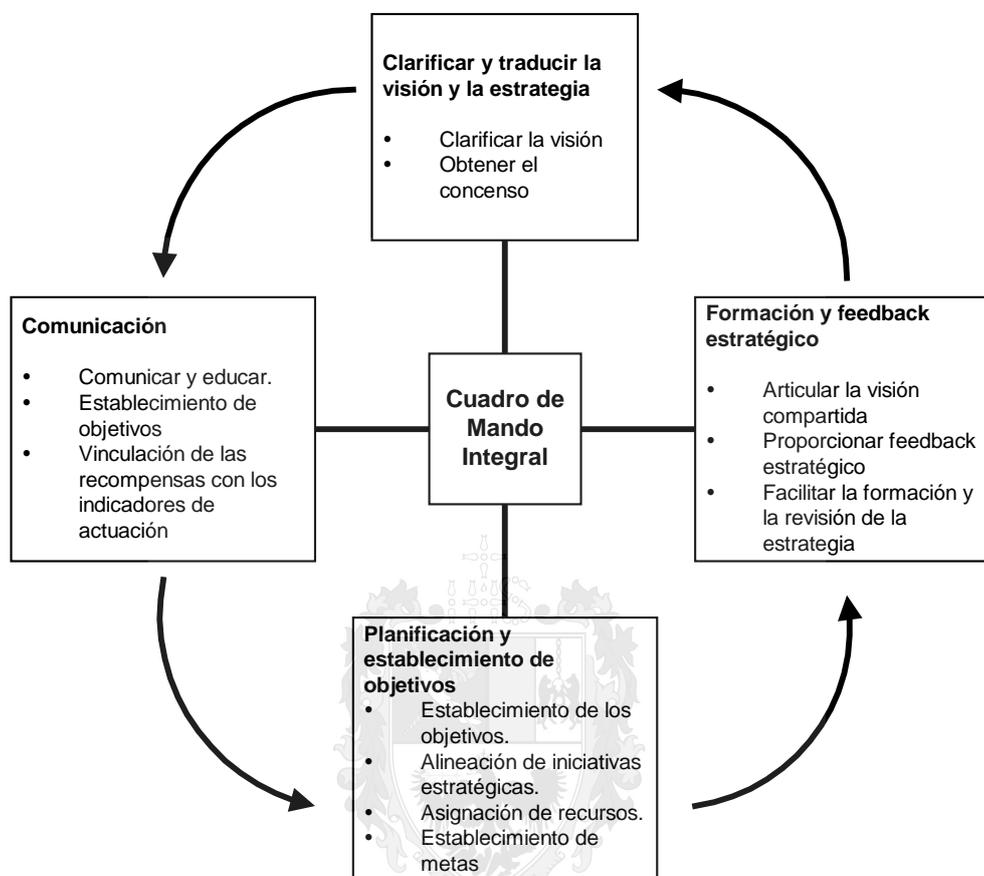
En dicho sentido, Robert Kaplan y David Norton¹⁰, establecieron que el Cuadro de Mando, es utilizado en empresas innovadoras para llevar a cabo procesos de gestión decisivos, como ser:

- 
- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
 - Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
 - Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
 - Aumentar el feedback y formación estratégica.

Ello queda expuesto en la siguiente ilustración propuesta por los autores:

¹⁰ Robert S. Kaplan / David P. Norton: “Cuadro Integral de Mando (The Balanced Scorecard) – Capítulo 1 – Pag. 23 – Segunda Edición – 2000 – Ediciones Gestión 2000 – Barcelona.

Ilustración 1: El Tablero de Comando como una Estructura.



En esta figura queda expuesto claramente como el Tablero de Comando (o Cuadro de Mando Integral como lo llaman Kaplan y Norton) se constituye en el eje central de la administración por objetivos con una visión sistémica, ya que inicialmente el proceso comienza por el establecimiento de la visión y la estrategia, pero a medida que avanza en el mismo, se produce la retroalimentación o feedback, que permita la reiniciación del ciclo.

Cada paso del proceso es explicado a continuación:

▪ **Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.**

Es el primer paso, si bien la visión y la estrategia son definidas por la Alta Dirección, los funcionarios o ejecutivos son los responsables de traducir los mismos a objetivos específicos y con denominaciones claras. El proceso de discusión respecto de la manera de traducir visión y estrategia en objetivos puntuales es