



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE GRADUADOS

Carrera: Especialización en Contabilidad Superior y Auditoría

TRABAJO FINAL

**“Cuadro de mando integral, Control interno y evaluación de gestión estratégica en una Entidad Financiera de la ciudad de Córdoba”.**

Autor: Díaz Ivana Andrea

Tutor: Dapena Juan Lucas

Córdoba, 30 de junio de 2015






“Cuadro de mando integral, Control interno y evaluación de gestión estratégica en una Entidad Financiera de la ciudad de Córdoba”. por Díaz Ivana Andrea se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

## **AGRADECIMIENTOS**

A cada uno de los profesores que transitaron con nosotros esta especialización, compartiendo tan valiosas experiencias, conocimientos y apoyando nuestro progreso para hacer de nosotros buenos profesionales.

En especial a:

-  Dra. Eliana Werbin por su total colaboración en cada una de las etapas de este proceso.
-  Dr. Juan Arguello que en todo momento se encontró a disposición para brindar colaboración con el avance y conclusión de este Proyecto.
-  Profesor Lucas Dapena por las sugerencias y correcciones que enriquecieron el Trabajo realizado.

Muchas gracias.

## **DEDICATORIAS**

A Dios que me dio las fuerzas suficiente para emprender y continuar con este camino.

A mi familia y gente querida que me apoyó en cada oportunidad, brindándome la comprensión que necesitaba para avanzar con este nuevo proyecto en mi vida.

En especial a mis ahijados queridos que nacieron para dar luz a la familia y brindarme muchas razones para sonreír este año.

## **RESUMEN**

El objetivo general de este trabajo final fue analizar los beneficios en la gestión estratégica de una Entidad Financiera al complementar el modelo de Cuadro de Mando Integral y el Sistema de Control Interno. Del análisis de los resultados surge que control interno es un proceso que es diseñado para proporcionar seguridad razonable acerca del cumplimiento de los objetivos de la organización, relativos a la eficiencia de las operaciones, confiabilidad en la información y cumplimiento de normas y regulaciones. Este proceso debe formar parte de un mecanismo que se autorregule, operando con información sintética y actualizada, que revise resultados, descubra tendencias e induzca comportamientos en todas las áreas de resultados claves. Hay que tener en cuenta que el mundo competitivo origina una mayor complejidad en las operaciones y en consecuencia provoca cambios continuos al sistema. Una organización no puede confiar al azar su desarrollo; requiere de la aplicación sistemática de técnicas que permitan dimensionar los logros que es dable alcanzar, y el proceso que debe seguirse para llevarlos a feliz término. Este es el rol que se puede reservar al Cuadro de Mando Integral, que es una poderosa herramienta de planeación estratégica que permite a la empresa crear y controlar sus propios indicadores de gestión perfeccionando el proceso para la toma de decisiones. Mediante la presentación de información relevante y pertinente se colabora con los procesos y controles internos y la unidad de negocio puede obtener una ventaja competitiva en la Entidad y en el mercado.

### **Palabras claves:**

*Procesos- Sistema de información gerencial - Monitoreo- Competitividad-*

## **ABSTRACT**

The overall objective of this final work was to analyze the benefits in strategic management of a financial institution to complement the Balanced Scorecard and Internal Control System. Analysis of the results shows that internal control is a process that is designed to provide reasonable assurance of compliance with the objectives of the organization relating to the efficiency of operations, reliability of the information and enforcement of rules and regulations. This process should be part of a self-regulating mechanism, operating with synthetic and updated information, to review results, discover trends and induce behavior in all key result areas. Keep in mind that the competitive world results in increased complexity in operations and consequently cause persistent changes to the system. An organization can not trust random development; requires the systematic application of techniques for di-mensionar achievement is possible to achieve, and the process to be followed to bring them to fruition. This is the role that you can book the Balanced Scorecard, which is a powerful strategic planning tool that allows the company to create and control their own management indicators perfecting the process for decision-making. By presenting relevant and pertinent information is collaborating with processes and internal controls and business unit can gain a competitive advantage in the Entity and the market

### **Key words:**

Processes - Management Information System - Monitoring - Competitiveness

## Índice

<b>1. Introducción.....</b>	<b>01</b>
<b>2. Metodología.....</b>	<b>05</b>
<b>3. Resultados y Discusión</b>	
<b>3.1. Estudio Exploratorio.....</b>	<b>09</b>
3.1.1. Sistemas de información para gestión gerencial.....	09
3.1.2. Cuadro de Mando Integral .....	10
3.1.3. Control Interno.....	14
<b>3.2. Estudio descriptivo de la Entidad.....</b>	<b>23</b>
3.2.1.- Entorno Macroeconómico.....	23
3.2.2.- Presentación de la Empresa.....	28
3.2.3.- Característica de la Unidad de Negocio bajo estudio.....	30
<b>3.3. Diseño de Cuadro de Mando Integral.....</b>	<b>32</b>
3.3.1.- Filosofía de la empresa.....	32
3.3.2.- Análisis FODA .....	33
3.3.3.- Definición de la estrategia .....	37
3.3.4.- Definición de las perspectivas e indicadores.....	39
3.3.5.- Mapa estratégico.....	45
<b>3.4. Convergencia entre Cuadro de Mando Integral y Control Interno.....</b>	<b>51</b>
<b>4. Conclusión.....</b>	<b>53</b>
<b>5. Bibliografía.....</b>	<b>56</b>

## **1- Introducción**

Es objeto del presente desarrollo destacar el rol del Cuadro de Mando integral y del Sistema de Control Interno como modelos complementarios, que contribuyen al logro de la estrategia organizacional.

Desde hace algunos años varios artículos se han publicado describiendo la estrategia como un fenómeno emergente en vez de ser un proceso de gestión . La estrategia hoy en día es un proceso de pensamiento más elaborado que establece para las empresas: Trayectoria, Posicionamiento y Perspectiva. Mediante la Trayectoria la empresa va creando un comportamiento consistente frente a los distintos flujos de acontecimientos. El Posicionamiento permite mirar a la empresa con relación a su ambiente externo y a sus mercados potenciales con el propósito de crearle riqueza. Las Perspectivas concentran la atención en cómo la intención estratégica se difunde dentro de la organización para que llegue a ser compartida por sus miembros, mirando la cultura empresarial (Hamel, 1998).

Frente a un mercado globalizado, dinámico, altamente competitivo y con grandes dosis de incertidumbre, la empresa moderna busca contar con elementos para llevar a cabo una adecuada toma de decisiones.

Las entidades deberán sobrevivir y prosperar en la nueva era tecnológica, deben utilizar sistemas de medición y de gestión relativos a sus estrategias y capacidades.

En décadas anteriores a los años ochenta, la contabilidad de gestión se había desarrollado en un entorno estable y con una reducida presión competitiva, con estructuras jerárquicas y centralizadas (Kaplan y Norton, 2000).



Sin embargo, el cambio tecnológico, sociocultural y político producidos a partir de mediados de la década de los años sesenta ha situado a las empresas en entornos cada vez más globales y dinámicos en los que la competencia es cada vez más intensa. Estos cambios han comportado importantes modificaciones que tienen una profunda implicación en las organizaciones y, especialmente, en sus sistemas de control (Kaplan y Norton, 2000).

Como resultado de este fenómeno la explotación del conocimiento y otros activos intelectuales constituyen la principal fuente de ventaja competitiva de las organizaciones. En la sociedad post-industrial la supervivencia de la empresa del futuro está condicionada por su capacidad para aprender (Ducker,2006).

Según lo expuesto, la supervivencia de las compañías se determina por su capacidad de anticipación , o en el peor de los casos, de adaptación al cambio. Dicha habilidad depende de la aptitud para innovar y el talento para la innovación está directamente relacionado con la capacidad para generar valor a través de la creación de conocimiento (Muñoz, 2003).

La contabilidad debe asumir el rol de ser el sistema de información de gestión estratégica de la empresa no sólo a nivel financiero sino a nivel de gestión total de la organización. (Dapena, 2004).

Hoy en día la contabilidad de gestión, en el mejor de los casos, presenta solamente información financiera para la toma de decisiones. De ésta manera se dejan de lado importantes actividades de la empresa que no pueden ser cuantificados en términos financieros como calidad de productos y/servicios, recursos humanos, entre otros.

En los últimos años ha surgido una corriente nueva referida a la contabilidad de gestión o gerencial y con ella una gran ventaja competitiva. Este nuevo enfoque del sistema de informa-

ción contable permite, mediante el manejo de indicadores claves financieros y no financieros, obtener un adecuado cuadro de mando para la gestión de la empresa (Dapena, 2004).

La información financiera muestra los recursos de la entidad económica y en función a ello, sus usuarios toman decisiones de negocio, inversión y operación en el ámbito financiero, laboral, legal o fiscal. Por lo tanto, es importante que la información financiera sea confiable y útil para que la toma de decisiones de los usuarios sea objetiva (Granados y Rendón, 2010).

Además, es fundamental establecer políticas y procedimientos de control interno, que brinden una seguridad razonable de que el flujo de la operación garantiza que las transacciones y las transformaciones internas son registradas oportunamente.

El sistema de control informa a la empresa la coordinación de sus funciones, la eficiencia operativa, la protección y aprovechamiento de los recursos, y asegura el logro de los objetivos institucionales. De ahí la importancia del establecimiento y cumplimiento de las políticas y procedimientos del control interno (Granados y Rendón, 2010).

El enfoque sistémico y la gestión de procesos, constituyen un apreciable denominador común de la actual concepción del Control Interno y del modelo Cuadro de Mando Integral (CMI) que además, comparten una visión global de la entidad.

Se plantea el proyecto validando la idea que el Control interno realiza una importante contribución al desempeño estratégico y operacional de la organización. Dicho enfoque pone en mira a la organización como un sistema dentro de un entorno turbulento que requiere capacidad para adaptarse al medio, mediante estrategias monitoreadas.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton en 1992 (Bonilla, 2001)

El CMI ha evolucionado desde un sistema de indicadores hasta convertirse en un modelo de gestión y esta doble cualidad es la que lo hace particularmente útil para canalizar y fortalecer la aplicación del enfoque actual del control interno.

El Cuadro de Mando es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a determinadas medidas de desempeño. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo. (Bonilla, 2001)

El control interno desde hace mucho tiempo ha sido reconocido como fundamental e indispensable en la actividad empresarial y en la práctica de la auditoría.

Así mismo, el control interno tiene como propósito principal el minimizar las desviaciones y riesgos, permitiendo anticiparse a la detección de alteraciones a lo establecido. Su importancia radica al permitirle a la gerencia hacer frente a la evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias cambiantes de los clientes, adaptando su estructura para asegurar el crecimiento futuro (Marquéz, 2011).

Fue el objetivo del presente desarrollo evaluar la gestión estratégica, Cuadro de mando integral y Control interno en una Entidad Financiera de la ciudad de Córdoba

## 2- Metodología

### **2.1- Estudio exploratorio bibliográfico sobre sistemas de información estratégica, cuadro de mando integral y control interno**

Se han tenido en cuenta los siguientes ejes temáticos:

#### 2.1.1- Sistemas de información para gestión gerencial

La contabilidad debe asumir el rol de ser el sistema proveedor de información de gestión estratégica de la empresa, no solo a nivel financiero sino a nivel de gestión total.

En virtud de lo anterior en este sector, se analizó cuales son los objetivos que se deben cubrir para obtener un sistema de información estratégica útil para la toma de decisiones.

Se utilizó como información relevante material de Dapena Juan Lucas (2004).

#### 2.1.2- Cuadro de Mando integral

El cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard, propuesto por Kaplan y Norton en la década de los noventa tiene desde entonces una gran aplicación en ámbitos empresariales de diverso sectores.

Se describe el Cuadro de mando integral como sistema de gestión analizando, a nivel conceptual: sus características, las cuatro grandes perspectivas que permiten medir el desempeño gerencial, dificultades y beneficios de integrar el CMI como parte del sistema de liderazgo corporativo en las empresas.

Para el desarrollo de este análisis se utilizó material de los autores Robert Kaplan y David Norton (1998 y 2001).

### 2.1.3- Control Interno

El control es un factor clave en el logro de los objetivos generales de las organizaciones por ello debe ser oportuno, económico, seguir una estructura orgánica, debe tener una ubicación estratégica, revelar tendencias y situaciones.

El control interno desde hace mucho tiempo ha sido reconocido como fundamental e indispensable en la actividad empresarial.

En un marco conceptual se ha definido el concepto del control interno, objetivo del proceso de control, componentes del control y se destacan los riesgos relevantes respecto a las entidades financieras.

A los efectos del análisis se utilizó el informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) e Informes del organismo rector de las entidades financieras de la Argentina: Banco Central de la República Argentina.

## **2.2- Estudio descriptivo de la Entidad Financiera**

El desarrollo del presente trabajo se centró en el análisis de una sucursal que pertenece a una entidad financiera situada en la República Argentina.

Se menciona que el nombre de la Entidad es ficticio a los efectos de preservar todo tipo de información volcada en el análisis.

### 2.2.1.- Unidad de Análisis:

A los efectos del presente trabajo se considera una sucursal ubicada en la localidad de Alta Gracia de la provincia de Córdoba, perteneciente a Banco Financiero SA.

Banco Financiero S.A. es una Sociedad que surgió como institución financiera no bancaria en 1985 con la adquisición de Financiera. En 1988 fue autorizado por BCRA para funcionar como banco comercial.

#### 2.2.2.- Variables:

- Entorno macroeconómico. Internacional. Nacional. Sectorial: Entidades Financieras.
- Características de la Entidad: Antecedentes. Números de sucursales de la Entidad Bancaria. Total de cajeros automáticos y Terminales de autoservicios en Argentina. Personal de la Entidad. Evaluación del Mercado: clientes. Productos que ofrece la compañía.
- Característica de la Unidad de Negocio: Estructura organizativa. Personal de la dependencia. Productos: Activos y Pasivo. Evaluación del mercado: clientes.

#### 2.2.3.- Técnica :

Entrevistas con gerencias y mandos medios.

Observación directa simple.

### **2.3. - Diseño de cuadro de mando integral**

El Cuadro de Mando Integral ha tenido gran aceptación desde su creación. Son muchos los autores que han profundizado en el estudio del tema; algunos han creado sus propias metodologías de trabajo, otros han aplicado metodologías existentes.

En la presente investigación se propuso utilizar la metodología creada por los autores Kaplan y Norton, comienzan su labor investigadora en 1.990 y se materializa en el libro “The Balanced Scorecard”.

A los efectos del diseño del modelo, se describe la siguiente estructura de análisis.

#### Diseño de un Cuadro de Mando Integral

- A. Definir Filosofía de la Empresa: Visión, misión y valores
- B. Análisis FODA : Fortalezas , Debilidades, Oportunidades y Amenazas
- C. Definición de la estrategia de la empresa
  - Objetivos a cumplir
  - Estrategia
- D. Definición de las perspectivas e indicadores
  - Perspectiva Financiera
  - Perspectiva Clientes
  - Perspectiva Procesos Internos
  - Perspectiva Crecimiento
- E. Elaborar Mapa estratégico. Definición de relaciones causa - efectos entre las actividades que permitirán ejecutar la estrategia.

#### **2.4.- Analizar Convergencia entre el control interno y un cuadro de mando integral como evaluación de gestión estratégica.**

Ya analizada la información bibliográfica y evaluada la posibilidad de implementar un Cuadro de Mando Integral en la unidad de negocio, se planteó la convergencia que existe entre estos dos modelos contemporáneos respecto a cómo pueden contribuir al logro de la estrategia organizacional.

### **3- Resultado y Discusión**

#### **3.1 - Estudio exploratorio bibliográfico sobre sistemas de información estratégica, cuadro de mando integral y control interno**

##### **3.1.1- Sistemas de información para gestión gerencial**

En los últimos años ha surgido una corriente nueva que apunta a desarrollar un sistema de información que cubra con todas las necesidades de información por parte de los gerentes y tomadores de decisiones dentro de la empresa.

Con esta máxima presente es que dicho sistema de información gerencial o de gestión estratégica apunta a alcanzar los siguientes objetivo: (Dapena,2004)

- ❖ Complementar los objetivos de corto y largo plazo dentro de la empresa.
- ❖ Trascender la perspectiva financiera dentro de la empresa para abarcar toda la gestión de la misma.
- ❖ Reflejar la información útil para la toma de decisiones en función de la estrategia implementada por la empresa.
- ❖ Realizar un adecuado feedback de la gestión de la empresa teniendo en cuenta no sólo los aspectos internos sino también analizando las condiciones externas que enfrenta la empresa.
- ❖ Encadenar todas las actividades de la empresa de manera que se establezca una relación causa efecto entre las mismas.
- ❖ Permitir que cada trabajador entienda cómo su trabajo contribuye a que la empresa cumpla con sus objetivos.



- ❖ Presentar información que permita una adecuada evaluación de la gerencia de la empresa.

Este nuevo paradigma denominado por muchos "La gestión del conocimiento" tiene una doble finalidad: por una parte ayuda a flexibilizar la organización (libre circulación del conocimiento) y, en segundo lugar permite retener a los empleados que realizan contribuciones importantes en el desarrollo de los procesos.

Pueden existir tantos modelos de medición como empresas. De acuerdo a estas características, en el mercado internacional, se reconoce como trascendente el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integrado (Lanzas Duque M, Castaño B. y Montoya L., 2006).

### **3.1.2- Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton en 1992 (Bonilla, 2001).

Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como *un sistema de gestión estratégica*, para gestionar su estrategia a largo plazo.

Para los autores Kaplan y Norton, la contabilidad financiera no contempla la inclusión y valoración de los activos intangibles por no poder asignarles valores financieros fiables. Sin embargo, estos son los activos y capacidades críticas para alcanzar el éxito en el entorno competitivo actual y futuro. Por ello debe considerarse que transitar el nuevo escenario competitivo del tercer milenio con éxito no puede conseguirse si uno se limita a observar y controlar los indicadores financieros de la actuación pasada.

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (Kaplan y Norton, 2000).

El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye inductores de actuación de esos objetivos, que, organizados como un conjunto coherente de indicadores, hacen foco en cuatro perspectivas diferentes (Kaplan y Norton, 2000).

### 1. Perspectiva Financiera:

Los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financieras indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los indicadores financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad (Kaplan y Norton, 2000).

### 2. Perspectiva del Clientes:

En esta perspectiva los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de actuación de la unidad de negocios en esos segmentos seleccionados (Kaplan y Norton, 2000).

### 3. Perspectiva del Proceso Interno:

En esta perspectivas, se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes; y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas (Kaplan y Norton, 2000).

#### 4. Perspectiva de Formación y crecimiento:

Esta cuarta perspectiva identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Las cuatro perspectivas que plantea el Cuadro de Mando han demostrado ser válidas en una amplia variedad de empresas y sectores. No obstante, dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la unidad de negocio, pueden necesitarse una o más perspectivas adicionales (Kaplan y Norton, 2000).

#### Ventajas en la implementación del Balanced Scorecard

Una organización no puede confiar al azar su desarrollo; requiere de la aplicación sistemática de técnicas que permitan dimensionar los logros que es dable alcanzar, y el proceso que debe seguirse para llevarlos a feliz término (Bonilla, Cortés y Torres, 2001).

A continuación se especifican cuales son las ventajas de implementar este sistema:

- ❖ Apunta hacia lograr los ideales establecidos en la misión corporativa. Contribuye a que exista una verdadera unidad de dirección dentro de la organización.
- ❖ Hace que los directivos actúen en concordancia con la visión corporativa de la empresa.
- ❖ Genera una estrategia de divulgación de información de acuerdo a las necesidades de cada nivel administrativo.
- ❖ Crea un ambiente de participación y compromiso entre cada uno de los integrantes de las diversas áreas y entre las áreas mismas.
- ❖ Permite a los participantes conocer los efectos de su desempeño.

- ❖ Fija periodos de tiempo para alcanzar los objetivos propuestos.

### Algunas dificultades para la implementación del Balanced Scorecard

Si bien el Balanced Scorecard es una herramienta de gestión estratégica, presenta inconvenientes en su aplicación sobre todo si se pretende limitar la operación de la empresa a tan sólo cuatro perspectivas.

A continuación se hace mención a ciertas dificultades que pueden presentarse en la implementación de este modelo (Bonilla , Cortés y Torres, 2001).

- ❖ El Cuadro Integral de Mando, como herramienta para la planeación de la organización; debe ser considerado como un elemento de proyección y no como un elemento de control histórico.
- ❖ Utilizarlo solamente como control interno de la empresa desvirtúa su propósito de contemplar todas las actividades del entorno que afecten la organización.
- ❖ Se generan inconvenientes sin el compromiso de la alta gerencia, para obtener las ventajas del sistema. Este proceso requiere que el equipo de la alta gerencia participe activamente tanto en la definición como en la implementación del Cuadro de Mando.
- ❖ No establecer previamente las políticas de incentivos genera desmotivación en los recursos humanos. Incluso los empleados especializados dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados a actuar en interés de la entidad.
- ❖ No utilizar el sistema para corregir las desviaciones de los objetivos en el momento oportuno. Para tener un complejo sistema de gestión estratégica efectivo es indispensable un proceso de feedback, análisis y reflexión que compruebe y adapte la estrategia a las condiciones emergentes.

- ❖ Utilizarlo sin tener en cuenta la relación causa efecto dentro de las perspectivas. El sistema de indicadores debe hacer que éstas relaciones entre los objetivos (e indicadores) en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas.

### **3.1.3- Control Interno**

En este apartado hacemos foco en los elementos claves del Sistema de Control Interno, continuando con el análisis de su convergencia con el modelo de CMI.

El control es un factor clave en el logro de los objetivos generales de las organizaciones. Se reconoce la necesidad de que los objetivos del sistema de control interno se correspondan y refieran a los macropropósitos de la organización, esencialmente vinculados a su eficiencia y eficacia, estratégica y operacional.

#### **Concepto de Control Interno**

Según Instituto de Auditores Internos de Argentina (IAIA) define el control de la siguiente manera:

*Cualquier medida que tome la dirección, el Consejo y otras partes, para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos. La dirección planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos y metas*

En 1992, el Committee of Sponsoring Organizations (COSO) de la Treadway Comisión emitió un informe que marcó un hito en el control interno (Macagno, 2005).

El Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control. Proporciona un marco de referencia aplicable

a cualquier organización y se modificaron los principales conceptos del Control Interno dándole a este una mayor amplitud (Macagno, 2005).

*El Control Interno se define entonces como un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.*

Se deduce de lo mencionado que el control interno es un factor clave para lograr el óptimo desempeño de la gestión estratégica. El crecimiento acelerado y la búsqueda del incremento en los niveles de competitividad han contribuido a que las empresas cada vez más realicen ejercicios de planeación estratégica en donde es primordial la consideración de los riesgos y controles a los que está expuesta la organización .

#### Objetivos del Control Interno

Existe consenso en que el proceso de control interno de una organización, en un sentido amplio, ha de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto al logro de los siguientes macro objetivos (Mendez, 2010). Estos macro objetivos se especifican a continuación:

1. Eficiencia y eficacia de las operaciones.
2. Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.
3. Confiabilidad de la información.
4. Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas, establecidas.

La seguridad a la que aspira solo es la razonable, en tanto siempre existirá el limitante del costo en que se incurre por el control. El costo del control debe estar en concordancia con el

beneficio que aporta; y existe el riesgo de que las personas se asocien para cometer fraudes (Gonzalez Acosta y Gonzalez, 2015).

### Componentes del Control Interno

Debido a la gran aceptación de la que ha gozado el Informe COSO, desde su publicación en 1992, se ha convertido en el estándar de referencia.

Este informe destaca cinco componentes esenciales de un sistema de control interno eficaz (Gonzalez Acosta y Gonzalez, 2015). A continuación se exponen dichos componentes y se mencionan algunos elementos detectados en la Entidad respecto a cada uno de ellos.

**1. Ambiente de control.** Marca el comportamiento en una organización. Tiene influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control. Es la plataforma de todos los demás componentes.

Respecto a la sucursal bajo estudio, se mencionan algunos de los factores relacionados con el presente componente:

- Existencia de un Comité de Auditoría y de un Plan Anual de Auditoría.
- Estructura (Organigrama - Funciones y Responsabilidades) formalmente definidas.
- Manuales de procedimientos con definición clara de roles.
- Políticas claras de recursos humanos, que incluyen capacitaciones presenciales o virtualizadas (e-learning).
- Actualmente se observa gran incentivo, en todas las áreas de la Entidad, por destacar aquellos empleados o equipos de trabajos que aplican los principios y valores corporativos en las tareas diarias. Se hacen reconocimientos en la intranet del banco y revista interna.

**2. Evaluación de riesgos.** Son los mecanismos que requieren identificar y evaluar riesgos para alcanzar los objetivos de trabajo, incluyendo los riesgos particulares asociados con el cambio.

En la Entidad se destacan los siguientes factores:

- Existencia de un Comité de Gestión de Riesgos integrado por Directores, por los Subgerentes Generales, y por los responsables de Riesgo Crediticio, Riesgo Financiero, Riesgo Operacional y Cumplimiento.
- Existencia de un mecanismo de revisión independiente compuesto por auditorías y controles internos (auto-evaluación) integrales.

**3. Actividades de control.** Acciones, Normas y Procedimientos que tiende a asegurar que se cumplan las directrices y políticas de la Dirección para afrontar los riesgos identificados. Estas se llevan a cabo en todos sus niveles, funciones y procesos, por lo que conciernen a la gestión integral de la organización.

Se pueden identificar, en la Entidad analizada, los siguientes factores:

- Auditorias anuales para sucursales y monitoreos centralizados periódicos.
- Políticas y procedimientos formalizados en manuales que ayudan a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo, en forma eficaz, las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos. Las normas y procedimiento se encuentran en constante actualización ante posibles eventos de riesgos, por área dedicada en exclusividad a tal función. Incluye actualizaciones ante cambios normativos del organismo de control o cambios de procesos.



- Separación de funciones entre el personal que origina una operación o ejecuta un proceso respecto a quien lo autoriza.
- Controles informáticos tanto relacionados con el ingreso de datos, procesamiento y salida de información.

**4. Información y comunicación.** Corresponde a los Sistemas que permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones. Aseguran que fluya la información en todas las direcciones, internamente y desde/hacia fuera de la Entidad.

En la Entidad se observan los siguientes factores relacionados al presente componente:

- Sistemas aplicativos integrados a todos los Procesos. Revisión de la tecnología informática desde el área de auditoría.
- Generación de reportes a sector claves como auditoría, áreas centrales y de coordinación , para su monitoreo y gestión.
- Existencia de sitio Web de la entidad y líneas telefónicas, mediante la cual se brinda o se obtiene información relevante del cliente, respecto a productos y servicios de la entidad.

**5. Supervisión.** Evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante para determinar si éste está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

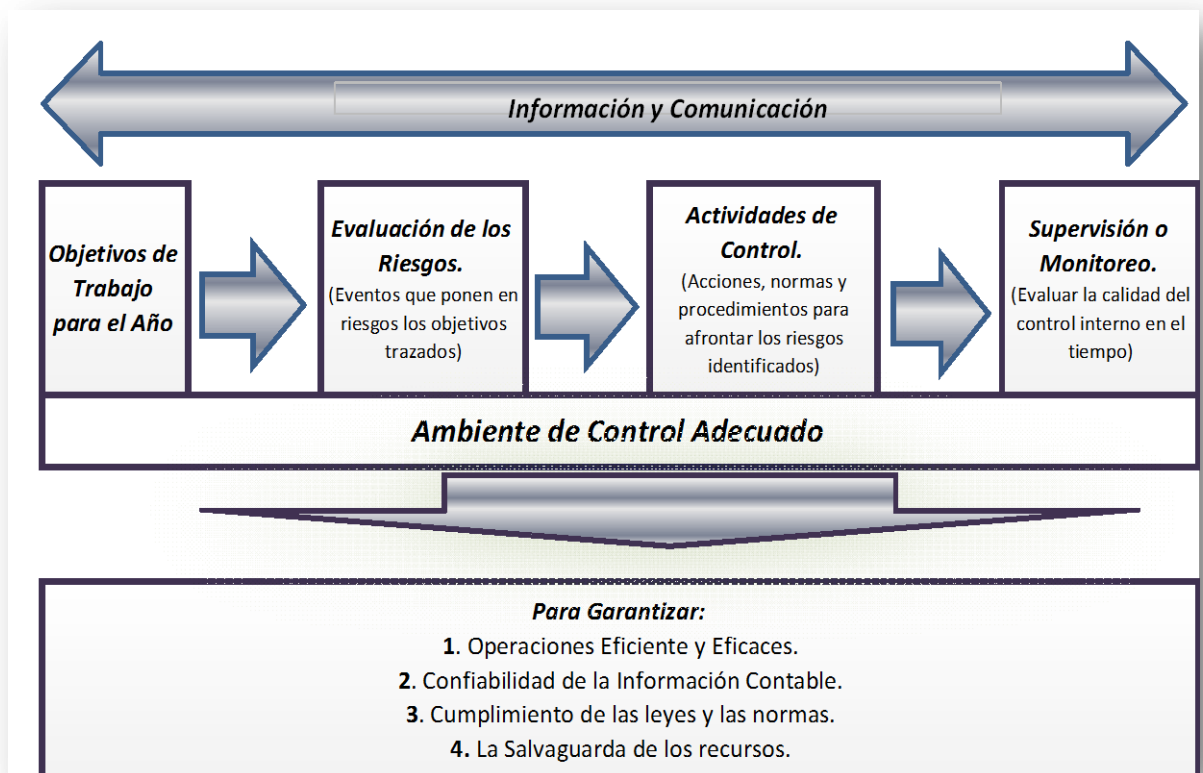
Respecto de la Entidad, se identifican:

- Existencias de evaluaciones ejecutadas por personal encargado de sus propios controles, es el caso de autoevaluaciones realizadas por los responsables de las sucursales respecto de su unidad de negocio.

- Revisiones anuales y por monitoreo periódicas efectuadas por área de auditoría interna.
- Revisiones efectuadas por áreas centrales tales como las evaluaciones del área de Créditos respecto a asistencias otorgadas a clientes en las sucursales.

Una condición clave para lograr la efectividad del modelo es el apropiado funcionamiento e interacción de los cinco componentes, apoyándose y compensándose mutuamente.

El informe COSO plantea una estructura de control que se puede apreciar en el figura n° 1, haciendo foco en los componentes y objetivos del control.



**Figura 1. Estructura del Control - Informe COSO**

En el gráfico precedente se observa que las empresas trazaran objetivos anuales encaminados al cumplimiento de los cuatro macro objetivos. Se identificarán y evaluarán los riesgos que

pongán en peligro la consecución de estos objetivos y trazarán actividades de control para minimizar el impacto de estos riesgos. En consecuencia se activarán sistemas de supervisión para evaluar la calidad de este proceso. Todo lo anterior será factible gracias al sostén de un ambiente de control eficaz, y retroalimentado con un sistema de información y comunicación efectivo (Gonzalez Acosta y Gonzalez, 2015).

### Riesgos en las Entidades Financieras (Lineamientos para Gestionar el Riesgo - BCRA, 2013)

Las entidades financieras deben contar con un proceso integral para la gestión de riesgos, que incluya la vigilancia por parte del Directorio y de la Alta Gerencia para identificar, evaluar, seguir, controlar y mitigar todos los riesgos significativos.

El proceso integral para la gestión de riesgos deberá ser adecuado, suficientemente comprobado, debidamente documentado y revisado periódicamente en función de los cambios que se produzcan en el perfil de riesgo de la entidad y en el mercado.

Los presentes lineamientos constituyen buenas prácticas en materia de gestión de riesgos y, por ende, no son sustitutos de los requerimientos específicos contenidos en las normas dictadas por el Banco Central de la República Argentina

A continuación se exponen algunos de los riesgos más relevantes:

#### **1. Riesgo de Crédito.**

Se entiende como Riesgo de Crédito a la posibilidad de sufrir pérdidas por el incumplimiento que un deudor o contraparte hace de sus obligaciones contractuales. El riesgo de crédito está presente en las operaciones dentro y fuera de balance. También está presente en el riesgo de liquidación, es decir cuando una transacción financiera no pueda completarse o liquidarse según lo pactado.

## **2. Riesgo de Liquidez.**

Se entiende por Riesgo de Liquidez principalmente al riesgo de liquidez de fondeo, definido como aquel en que la entidad financiera no pueda cumplir de manera eficiente con los flujos de fondos esperados e inesperados, corrientes y futuros y con las garantías sin afectar para ello sus operaciones diarias o su condición financiera.

## **3. Riesgo de Mercado.**

El Riesgo de Mercado se define como la posibilidad de sufrir pérdidas en posiciones dentro y fuera de balance a raíz de fluctuaciones adversas en los precios de mercado de diversos activos. Los riesgos que lo componen son: Riesgos inherentes a las acciones, a los instrumentos financieros y Riesgo de moneda.

## **4- Riesgo de Tasa de Interés.**

Se entiende por Riesgo de tasa de interés a la posibilidad de que se produzcan cambios en la condición financiera de una entidad como consecuencia de fluctuaciones en las tasas de interés, pudiendo tener efectos adversos en los ingresos financieros netos de la entidad y en su valor económico.

## **5- Riesgo Operacional.**

Se entiende por Riesgo Operacional al riesgo de pérdidas resultantes de la falta de adecuación o fallas en los procesos internos, de la actuación del personal o de los sistemas. También incluye riesgos de pérdidas producto de eventos externos.

El Riesgo Operacional es un concepto que incluye el Riesgo Legal. El Riesgo Legal que puede verificarse en forma endógena o exógena a la entidad financiera, comprende, entre otros

aspectos, la exposición a sanciones, penalidades u otras consecuencias económicas por incumplimiento de normas y obligaciones contractuales.

#### **6- Riesgo Reputacional.**

Se define al Riesgo Reputacional como aquel que está asociado a una percepción negativa sobre la entidad financiera por parte de los clientes, accionistas, inversores y otros participantes del mercado. Corresponde a un riesgo relevante que afecta adversamente la capacidad de la entidad financiera para mantener relaciones comerciales existentes o establecer nuevas. El Riesgo Reputacional también puede afectar los pasivos de la entidad, ante una pérdida de confianza del público y de capacidad de la entidad de captar fondos.

#### **7- Riesgo Estratégico.**

Se entiende por Riesgo Estratégico al riesgo procedente de una estrategia de negocios inadecuada o de un cambio adverso en las previsiones, parámetros, objetivos y otras funciones que respaldan esa estrategia.

En función a lo detallado anteriormente y en el marco para la gestión de riesgos, la Entidad Financiera analizada cuenta con programas integrales que incluyen la estrategia, la estructura organizacional, políticas, procedimientos y herramientas para una adecuada administración del riesgo. En cumplimiento a la Comunicación "A" 5394 – "Disciplina de Mercado" establecida por el BCRA, la Entidad expone (en el sitio web) información relevante a los efectos de permitir a los participantes del mercado evaluar al capital, las exposiciones al riesgo, los procesos de evaluación del riesgo y la suficiencia del capital de la institución.

## **3.2.- Estudio descriptivo de la Entidad Financiera**

### **3.2.1.- Entorno Macroeconómico**

#### Economía Global

*Informe Macroeconómico y de Política Monetaria BCRA a Febrero 2015.*

En 2014 el crecimiento mundial se ubicó levemente por debajo del 3% y de las perspectivas vigentes a comienzos de ese año. La menor expansión respecto de las proyecciones iniciales se debió tanto al desempeño de los países avanzados como al de los emergentes. Para estos últimos, la moderación fue generalizada; aquellos países con mayor dependencia del financiamiento externo y los exportadores netos de materias primas fueron los más afectados dado el contexto financiero volátil y la caída de los precios de las materias primas.

Diversos factores determinaron una mayor volatilidad financiera internacional, que se incrementó hacia fines de 2014 y principios de 2015. Entre ellos se cuentan: el sesgo diferenciado que comenzaron a mostrar las políticas aplicadas por los principales bancos centrales en respuesta a las divergentes trayectorias económicas; las dudas sobre el crecimiento de países de mayor tamaño, y la incertidumbre generada por diferentes conflictos geopolíticos.

A lo largo de 2014 se evidenció una apreciación generalizada del dólar, que se mantuvo a comienzos del presente año, asociada, entre otras causas, al sesgo de la política monetaria de los Estados Unidos.

A partir del segundo semestre de 2014 se produjo una caída en el precio del petróleo y, en mayor o menor medida, en el resto de las materias primas. Para el caso de los productos industriales, se sumó una menor demanda fruto del débil desempeño económico global.

La disminución de casi el 50% del precio internacional del petróleo se constituyó como nuevo factor de incertidumbre sobre la evolución de la economía mundial.

Por un lado, hay un estímulo al consumo por la caída de los precios relacionados con los *commodities* que impulsaría la actividad económica de los países importadores netos de estos productos. Pero también se podrían agudizar los incipientes fenómenos deflacionarios observados en varias naciones avanzadas.

Por otro lado, la retracción generalizada de los precios de las materias primas afectaría a la actividad económica de los países productores. Si bien las perspectivas de crecimiento global para 2015 se fueron revisando a la baja, las estimaciones aún suponen cierta recuperación respecto del año previo, al pasar el PIB mundial de crecer 2,7% en 2014 a 3,2%. Más allá de que la caída del precio del petróleo pueda estimular marginalmente la expansión, diversos factores hacen prever un entorno de cautela en las decisiones de consumo e inversión a nivel global.

### Economía Nacional

*Informe Macroeconómico y de Política Monetaria BCRA a Febrero de 2015.*

En Argentina, la actividad económica disminuyó levemente en el tercer trimestre (-0,8% interanual). Este desempeño fue consecuencia del deterioro de la demanda externa, principalmente desde Brasil, y del menor gasto interno, destinado tanto al consumo como a la inversión. La producción de bienes disminuyó 1,3% i.a. en ese lapso en un contexto de crecimiento del sector agropecuario, estabilización de la construcción y caída de la industria. Los servicios ralentizaron su suba, afectados por la reducción en la actividad comercial y en el transporte.

Las estadísticas sectoriales para el cuarto trimestre dan cuenta de un aumento de la actividad en la construcción de 1,8% i.a. y en el sector agropecuario — fundamentalmente a partir de

los resultados de la cosecha de trigo. La industria continuó en baja (-2,1% i.a.), mientras que la oferta de servicios se mantuvo en alza, al crecer 3% i.a. entre octubre y diciembre. Como resultado, la producción de bienes y servicios se mantuvo en 2014 en niveles similares a los del año previo.

El menor dinamismo de la actividad económica afectó al mercado laboral. En el cuarto trimestre de 2014 la Tasa de desocupación se ubicó en 6,9% de la Población Económicamente Activa. De este modo, se elevó 0,5 puntos porcentuales (p.p.) en relación a la tasa observada en igual período del año anterior, en un marco en el que también se verificó una retracción de las tasas de actividad y de empleo.

Los flujos de comercio exterior de Argentina continuaron exhibiendo una tendencia descendente en el segundo semestre de 2014. Las exportaciones finalizaron 2014 en torno a US\$72.000 millones (-11,9% i.a.); reflejando en mayor medida una merma en las cantidades; afectados en parte por la menor demanda de Brasil. Las importaciones totalizaron alrededor de US\$65.200 millones (-11,4% i.a.), comportamiento parcialmente vinculado a la trayectoria de la actividad económica. El superávit comercial — según el Comunicado del Intercambio Comercial Argentino del INDEC— fue de US\$6.686 millones en 2014.

### Sistema Financiero y Bancario

*Informe Macroeconómico y de Política Monetaria BCRA- Año 2014.*

En junio de 2014 el BCRA dispuso un régimen de tasas de interés máximas para préstamos a personas físicas, esencialmente personales y prendarios automotores, con el propósito de limitar el costo del crédito. Así, las tasas de interés que pagan las familias por los créditos se redujeron 7 p.p. entre mayo y julio de 2014 y luego se estabilizaron. Desde que la medida se im-



plementó los préstamos personales aceleraron su ritmo de suba mensual, al pasar de un promedio mensual de 1,4% en el primer semestre a 2,3% en el segundo semestre de 2014.

Las políticas de estímulo al crédito ayudaron a que el total de préstamos al sector privado siguiera creciendo en 2014 (en torno a 20%), alcanzando un ratio respecto al PIB cercano a 12%.

Con el objetivo de favorecer el ahorro en pesos de los inversores más pequeños, en el segundo semestre del año el BCRA estableció valores mínimos para las tasas de interés que reciben las familias por sus depósitos a plazo. A partir de la vigencia de esta medida las tasas de interés por dichos depósitos se elevaron y sus saldos se fortalecieron, abarcando el 70% del alza del último bimestre de las colocaciones privadas a plazo.

#### Sistema Financiero y Bancario en Enero 2015

*Boletín de Banco Central de la República Argentina de Enero 2015.*

Según información disponible en la página oficial del Banco de la Nación Argentina (*Boletín de Enero 2015*), se plantea el siguiente análisis respecto de la situación de los bancos en nuestro país.

➤ **En el inicio de 2015 la intermediación financiera con el sector privado verificó cierta desaceleración**, recogiendo en parte el efecto de factores de carácter estacional tal como el receso estival. En el mes los préstamos totales a los hogares aumentaron 1,6% principalmente por las líneas de consumo, mientras que las financiaciones a empresas no presentaron cambios de magnitud en el período. De esta forma, el crédito total al sector privado (en moneda nacional y extranjera) acumuló un incremento de 17,7% i.a. a enero de 2015.

➤ **En enero se dio inicio a un nuevo tramo de la Línea de Crédito para la Inversión Productiva (LCIP)**, el cual se desarrollará a lo largo del primer semestre de 2015. En esta ocasión el monto total a asignar principalmente a MiPyMEs alcanzará unos \$37.400 millones, 34% más que en la etapa anterior. Se incluye un mecanismo especial orientado a privilegiar el financiamiento a empresas de menor tamaño relativo entre las MiPyMEs y a promover la difusión del crédito bancario a zonas con menor desarrollo económico.

➤ **La irregularidad del crédito al sector privado permaneció estable en 2% de la cartera total en el mes**, en línea con los registros del segundo semestre del año pasado. Tanto las familias como las empresas mantuvieron sus ratios de mora en enero (3% y 1,2% respectivamente).

➤ **El saldo de depósitos del sector privado en pesos aumentó 1,4% en enero**, *variación explicada por el incremento de 5,4% en las imposiciones a plazo que se comenzó parcialmente por la reducción de 1,3% en las cuentas a la vista*, desempeños que están en línea con el patrón estacional. En una comparación interanual, los depósitos en pesos de las familias y de las empresas crecieron nominalmente 31,2%, En este contexto, a enero el saldo de los depósitos totales aumentó 29,2% i.a.

➤ **El indicador de liquidez (moneda nacional y extranjera) para el agregado del sistema financiero se redujo 2,2 p.p. de los depósitos totales en el mes**, hasta 24%, lo que se explicó por una merma del saldo de las cuentas corrientes de las entidades financieras en el BCRA y, en menor medida, por menores pases con esta Institución. Esto se verificó en el marco de cierta holgura al inicio del período en materia de integración de la exigencia trimestral — diciembre a febrero— de efectivo mínimo. Por su parte, en el mes los bancos aumentaron sus tenencias de LEBAC, llevando a que el indicador amplio de liquidez (que incluye las tenen-

cias de instrumentos de regulación monetaria) no presentara cambios de magnitud con respecto a diciembre pasado, ubicándose en 45,3% de los depósitos. De esta manera, el ratio amplio de liquidez acumuló un incremento interanual de 4,2 p.p. de los depósitos.

➤ **A fin de estimular la bancarización y el uso de los medios de pago electrónicos**, recientemente el BCRA decidió dar un nuevo impulso a las transferencias, ampliando la franja de las operaciones gratuitas. Desde fines de febrero de 2015, pasaron a ser gratuitas todas las transferencias de fondos hasta \$50.000 por día y por cuenta —dicho valor antes alcanzaba \$20.000—, incluyendo las operaciones que se cursen por ventanilla.

### **3.2.2.- Presentación de la Empresa**

Banco Financiero S.A. es una Sociedad que surgió como institución financiera no bancaria en 1985. En 1988 fue autorizado por BCRA para funcionar como banco comercial. Desde allí y hasta 1995, Banco Financiero desarrolló sus actividades como banco mayorista.

En ese momento Banco Financiero cambió sustancialmente su estrategia de negocios, focalizándose en la operatoria de banca minorista y en aquellas áreas del mercado de bajo nivel de bancarización y alto potencial de crecimiento. En esta dirección, desde 1996 comenzó un proceso de adquisición de entidades y de activos y pasivos durante la privatización de bancos provinciales del norte del país y otras instituciones bancarias.

Mediante un proceso de adquisiciones de otras Entidades logró una amplia red de sucursales y mejorar su nivel de presencia nacional.

A fines de marzo de 2006, realizó su desembarco en la Bolsa de Nueva York (NYSE), donde logró debutar con sus acciones en alza, siendo la primera empresa argentina en cotizar en el exterior desde el año 1997.

- **Organización en la Entidad:**

Banco Financiero S.A. cuenta con 431 sucursales en todo el país, de las cuales el 21% se ubican en Provincia de Buenos Aires y CABA y el 79% en el interior de Argentina. Es agente financiero en 4 provincias: Salta, Jujuy, Misiones y Tucumán.

Los bancos integrantes del Grupo utilizan cajeros automáticos de la red Banelco, y por ende también banca electrónica a través del sitio Pagomiscuentas.com.

La red de cajeros totaliza 1.173 unidades, 888 terminales de autoconsulta, 65 anexos y una dotación de personal que ronda los 8.714.

- **Evaluación del Mercado: Clientes**

La Entidad presenta atención a clientes de Banca Individuo y Banca Empresa.

Analizando la cartera de préstamos de la Entidad (Dic. 2014) el 52% se destina a Financiamiento para el Consumo y un 44% son del tipo Corporativos. Respecto a clientes minorista se hace foco en el segmento de medios y bajos ingresos.

Continuando con clientes minorista, en las cuentas de depósitos se observa una concentración del 50% para plan sueldo (privado y público), un 30% de jubilados y el 20% perteneciente al mercado abierto.

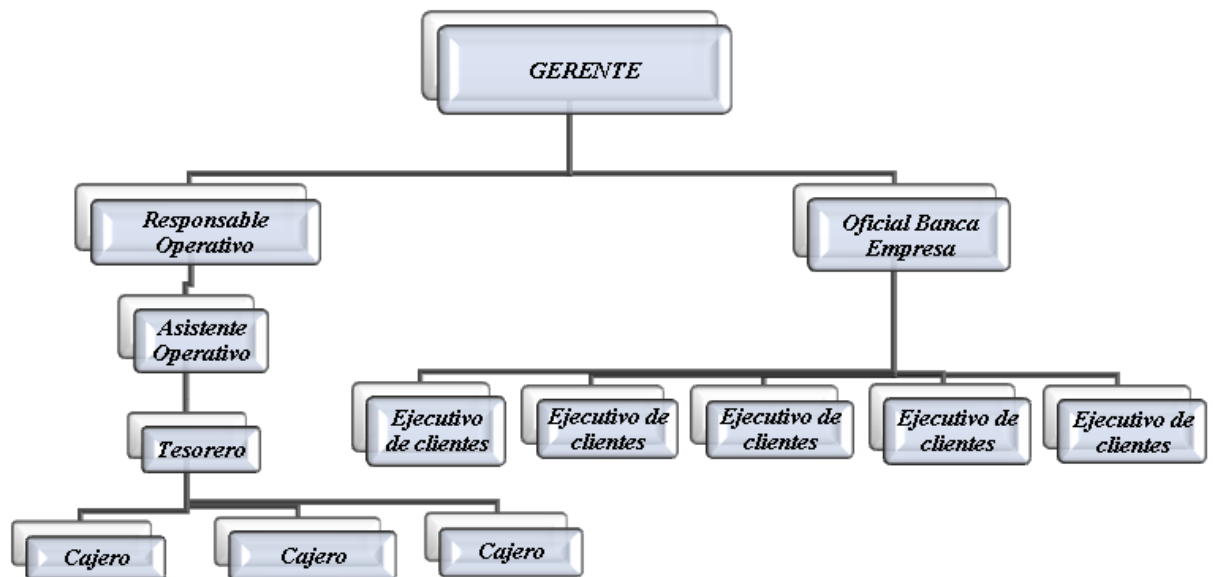
Respecto a clientes Banca Empresas o Clientes Corporativos el 96% corresponden a pequeñas empresas, de los cuales el 20% son clientes Agro. La asistencia para este mercado de

clientes se concentra en operaciones de Adelantos en cuentas por un 25% y descuento/compra de cheques en un 19%.

### **3.2.3.- Característica de la Unidad de Negocio bajo estudio**

La sucursal analizada se ubica en la localidad de Alta Gracia y posee tres instituciones financieras competidoras en la zona.

La dependencia cuenta con un total de diez (13) empleados: un Responsable de la Sucursal (Gerente), un contador como Responsable del sector operativo; un Asistente del Responsable Operativo, un Tesorero; tres cajeros, un Oficial Banca Empresa y cinco empleados en la parte comercial. En la figura n° 2 se presenta el organigrama de la dependencia.



**Figura 2. Organigrama de sucursal Alta Gracia**

La unidad cuenta con 4 cajeros automáticos y 2 terminales de autoservicios.

Los productos y servicios que se poseen mayor demanda son los siguientes:

- Créditos personales
- Depósitos a plazo fijo
- Cuentas corrientes y cuentas de ahorro.

Según balances de la sucursal (31/12/14) los Activos informados son de \$143.202. 976, de los cuales el 42% corresponde al rubro Préstamos. Los principales Activos corresponde a financiaciones al sector privado, realizadas tanto a clientes minorista como a empresas. A continuación se presenta datos respecto a las líneas de créditos más relevantes.

Se observa que el Riesgo Crediticio asumido por la sucursal se compone principalmente por asistencias a clientes Banca Individuos con un 52% de la participación, mientras que clientes Banca Empresas concentran el 48% restante.

La principal línea de productos Activos es “ Préstamos Personales” con un saldo de \$ 28.023.951, concentrando un 18 % de las asistencias otorgadas independientemente cual fuera la banca a asistir (clientes individuos o empresas).

El Pasivo de la sucursal es de \$143.481.432, de los cuales se concentra un 99% al rubro de Depósitos principalmente aquellos pertenecientes al sector privado. A continuación se presenta la situación de la misma.

La Sucursal presenta un total de 3.366 cuentas corrientes activas, concentrándose los mayores saldos acreedores en la categoría "Persona Jurídica" con \$ 6.337.028 (28 % del total de saldo acreedor en cuentas corrientes de la sucursal).

Respecto a las cuentas de ahorros se informan un total 7.409 cuentas. Respecto de las mismas, 6.864 son cuentas en moneda pesos por un saldo de \$24.513.440 y 545 corresponden a

cuentas en moneda dólar por un saldo de U\$S 228.105. En el stock de cuentas de ahorro se observa una concentración del 36% del saldo acreedor en cuentas de Categoría "Jubilados" por \$ 8.860.009. Adicionalmente se observa que un 11% del total de cuentas corresponden a la categoría "General sin abono" con un saldo deudor en \$3.343.078 (735 cuentas) y U\$S 110.470 (71 cuentas). Esta última categoría corresponden a cuentas abiertas a clientes de mercado abierto que no posee cuenta sueldo por convenio ni beneficio alguno del gobierno.

El resultado del ejercicio es de -\$278.556 para la sucursal.

Otros de los elementos a considerar, observando a la sucursal como una unidad de negocio, corresponde a los Riesgos que deben analizar las Entidades Financieras (véase apartado 3.1.3 Control Interno- Riesgos en las Entidades Financieras). Vale mencionar que a nivel Entidad, en el marco para la gestión de riesgos, se cuenta con programas integrales que incluyen la estrategia, la estructura organizacional, políticas, procedimientos y herramientas para una adecuada administración del riesgo. En cumplimiento a la Comunicación "A" 5394 – "Disciplina de Mercado" establecida por el BCRA, la Entidad expone (en el sitio web) información relevante a los efectos de permitir a los participantes del mercado evaluar al capital, las exposiciones al riesgo, los procesos de evaluación del riesgo y la suficiencia del capital de la institución.

### **3.3.- Diseño de cuadro de mando integral**

A continuación se expone información relevante a los efectos de Diseñar un CMI.

#### **3.3.1.- Filosofía de la empresa**

**Visión:** es la imagen que la organización tiene de sí y de su futuro. Es el acto de observarse en el tiempo y espacio.

*"Ser reconocido como el banco líder en satisfacción de clientes."*

**Misión:** es la razón de su existencia. Es la finalidad o motivo de creación de la organización, y a la que se debe servir.

*"Trabajar día a día para construir relaciones de confianza y diferenciarse por su cultura, única, de "cuidado al cliente".*

#### Valores - Principios Corporativos

- ❖ Cercanía: Diferenciación por el trato personal y humano.
- ❖ Agilidad: resolutivos y flexibles para captar las necesidades de cada cliente y mercado.
- ❖ Autoexigencia: Foco puesto en la mejora constante de la calidad profesional con búsqueda en la excelencia en la gestión.
- ❖ Compromiso con el desarrollo: Apoyo al progreso de empresas, emprendedores y comunidades de las regiones en las que operamos. Impulso de la inversión productiva empezando por los propios beneficios.

#### **3.3.2.- Análisis FODA**

Mediante el análisis FODA se obtiene un buen diagnóstico estratégico y sienta las bases para un plan exitoso. Se mencionan cual es la situación de la sucursal, considerando sus características internas y su situación externa. En figura n° 3 se presenta el gráfico del análisis.





*Figura 3. Gráfico FODA de la sucursal*

Mediante un análisis interno se detectan las fortalezas y debilidades de la empresa que originan ventajas o desventajas competitivas. Adicionalmente se mencionan cuales son los componentes de control interno relacionados para cada ítem (véase apartado 3.1.3. Control interno- Componentes del control interno). Sin embargo, vale considerar, que los cinco componentes forman un sistema integrado en la cual, más de un componente influye en los otros y reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes.

## Fortalezas

- ✓ Posicionamiento de marca. La Entidad Financiera, mediante su amplia red de sucursales, posee reconocimiento de su trayectoria a lo largo de todo el país. Situación de ventaja para la sucursal.
- ✓ Visión , Objetivos y estrategias claras a nivel organizacional. Normas y procedimientos claros expuestos mediante manuales de acceso a todo empleado de la organización.
- ✓ Procesos continuos de mejora e implementación de nueva tecnología. El aprovechamiento de las novedades tecnológicas es preocupación constante de la Entidad en su conjunto.
- ✓ La Organización cuenta con controles automáticos en sus sistemas críticos razón por la cual se minimizan los riesgos en los tareas de entrada de datos, procesamiento y salida de información.
- ✓ Se efectúan controles anuales mediante auditorías internas y se refuerzan los controles mediante seguimientos que efectúan Áreas Regionales.
- ✓ Respaldo financiero ya que es una sucursal con potencial comercial para le Entidad.
- ✓ Los responsables encargados de las áreas críticas: comercial y operativa, es personal capacitado y de buenas referencias en la Entidad.

## Componentes del control - COSO-

*\* Ambiente de control*

*\* Ambiente de control*  
*\* Información y comunicación.*  
*\* Evaluación de riesgos*

*\* Información y comunicación*  
*\* Actividades de control*

*\* Evaluación de riesgos*  
*\* Actividades de control*  
*\* Información y comunicación.*

*\* Evaluación de riesgos*  
*\* Actividades de control*  
*\* Supervisión y seguimiento del sistema de control*

*\* Supervisión y seguimiento del sistema de control*

*\* Ambiente de control*  
*\* Evaluación de riesgos.*  
*\* Actividades de control*

## Debilidades

- ✓ Descalce en la posición financiera de corto plazo.
  
- ✓ Diferencias en la cultura organizacional debido al amplio proceso de fusiones y adquisiciones.
  
- ✓ Personal nuevo que requiere inducción, capacitación, seguimiento y mayor control.
  
- ✓ Personal antiguo poco motivado, solo cumplen horarios. Sin actitud proactiva o colaborativa.
  
- ✓ Los controles internos recaen, principalmente, en los responsables del área comercial y administrativa y sobre los mismos existe gran carga operativa diaria. No pudo observarse personal capacitado a quien se les pudiera delegar tareas relevantes en caso de ausencias de los funcionarios principales.

## Componentes de control - COSO-

\* *Supervisión y seguimiento del sistema de control.*

\* *Ambiente de control.*

\* *Ambiente de control.*  
\* *Evaluación de riesgos*

\* *Ambiente de control.*  
\* *Evaluación de riesgos*

\* *Evaluación de riesgos.*  
\* *Actividades de control.*

El análisis externo se identifican y analizan las amenazas y oportunidades del mercado.

### Oportunidades:

- ✓ Posibilidad de ampliar en volumen y tipo de operaciones, por mayor expansión de los negocios electrónicos.
  
- ✓ Pocos competidores en la plaza.
  
- ✓ Clientes potenciales al bancarizarse sectores antes rezagados en el mercado financiero.

- ✓ Incremento de las operaciones al implementarse estímulos en la bancarización y el uso de los medios de pago electrónicos, por parte del Banco Central de la República Argentina.
- ✓ Ampliación en la oferta de financiamiento crediticios a emprendimientos de menor tamaño como las MiPyMEs y promoción del crédito bancario a zonas con menor desarrollo económico, debido al lanzamiento de un nuevo tramo de la Línea de Crédito para la Inversión Productiva (LCIP).

Amenazas:

- ✓ Tendencia incierta en la economía nacional e internacional que repercute y afectan a la Entidad.
- ✓ Cambios constante en las disposiciones y resoluciones emitidas por BCRA. Necesidad de compatibilizar las políticas, objetivos y estrategias con medidas gubernamentales.
- ✓ Crecimiento de fuentes informales de prestación de fondos.
- ✓ Exigencias y controles cada vez mayores por parte de la autoridad de contralor.
- ✓ Posibilidad de pérdida de reputación ante eventuales fallas de los sistemas o del personal.
- ✓ Altas barreras de salida

### **3.3.3.- Definición de la estrategia**

Los objetivos estratégicos son resultados específicos que se pretenden alcanzar en un período determinado de tiempo, enfocados a largo plazo.

Objetivo general de la Unidad de Negocio:

El objetivo de la sucursal se encuentra asociado a los objetivos de la Entidad en su conjunto.

En el caso de esta dependencia se define como objetivo:

*Aumentar los resultados netos de la unidad de negocio en un 32%.*

### Objetivos Específicos de la sucursal

Sobre la base del objetivo planteado, para la dependencia se definen los siguientes objetivos específicos:

- 1 - Incrementar los resultados netos en un 30% y los niveles de ingresos financieros de la sucursal en 20%.
- 2 - Aumentar en un 15% el volumen de captación de nuevos clientes individuos. Incrementar las líneas orientadas a la financiación de consumo, aumentando el nivel de la cartera de Préstamos Personales en un 20%, y sosteniendo el crecimiento de la cartera de Tarjetas de Crédito un 4% más del market share.
- 3 - Aumentar el segmentos de clientes de Banca Empresas en un 20%. Incrementar el financiamiento a las empresas en un 16%, mediante una amplia oferta de productos crediticios y transaccionales que se adapten al perfil y a las necesidades de cada cliente.
- 4 - Crecer en las fuentes de fondeo de depósitos a plazo en un 20%. Consolidar un crecimiento en las fuentes de fondeo sostenida en el tiempo.
- 5 - Mantener la sanidad de la cartera, disminuyendo el monto de préstamos en situación irregular en un 20%.
- 6 - Aumentar la satisfacción del cliente considerando que los reclamos se hayan reducido en un 10%. Continuar mejorando el nivel de satisfacción de nuestros clientes en relación a los servicios que les brindamos como herramienta principal de fidelización.

7 -Mejorar el margen por empleados en la sucursal con un incremento del 20 %. Potenciar el crecimiento y desarrollo del personal aumentando en 15% la cantidad de horas dedicadas a su formación, ya sea con cursos presenciales o a distancia e incluyendo lectura normativa.

La formulación de una estrategia competitiva se basa en el conocimiento que la organización tiene de sí misma, del futuro y de su entorno.

#### Estrategia competitiva genérica

#### Cobertura de Mercado mediante la Diferenciación

La sucursal bajo análisis forma parte de una Entidad Financiera de renombre y reconocida en el mercado. En función a la estrategia definida a nivel organización, la unidad de negocio debe colaborar con su cumplimiento.

Por lo mencionado precedentemente la estrategia definida en la sucursal corresponde a aumentar su cobertura en el mercado mediante la "Diferenciación". En función a dicha estrategia se plantea aumentar el volumen de captación de nuevos clientes, atendiendo las necesidades de la economía regional, ofreciendo mejor atención y facilidades para gestionar sus operaciones. Asimismo, fomentar la fidelización del cliente a través de mejorar su nivel de satisfacción. Atendiendo a la economía de escala y al consecuente ahorro de costos y gastos que de ella derivan, la ampliación de la cartera de clientes y de productos por cliente, tendrán un efecto positivo en la rentabilidad.

#### **3.3.4.- Definición de las perspectivas e indicadores**

El *Balanced Scorecard*, refleja el balance que se debe lograr entre objetivos de corto y de largo plazo, entre mediciones financieras y no financieras, entre indicadores de resultado y de tendencia. El Cuadro de Mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspecti-

vas equilibradas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. A continuación se informan cuales son los indicadores a incorporar.

➤ **Perspectiva Financiera**

El Objetivo estratégico principal es: "Aumentar el resultado neto de la unidad", razón por la cual se definen los Indicadores que la sucursal debe evaluar para colaborar con tal objetivo.

En la Tabla n° 1 se hace referencia a los indicadores para la presente perspectiva, el objetivo de su medición y la fórmula de cálculo a aplicar.

Tabla 1

***Perspectiva Financiera - Indicadores***

P esp.	#	INDICADOR	OBJETIVO	FORMULAS DE CALCULO
<b>Perspectiva Financiera</b>	1	Variación de Resultados Netos	Medir el incremento/decremento de los resultados netos que presentó la sucursal, en dos períodos de tiempo.	$(\text{Resultado Neto del ejercicio actual} / \text{Resultado Neto del ej. anterior} - 1) \times 100$
	2	Crecimiento de los ingresos	Medir variaciones en los ingresos financieros, en dos períodos.	$(\text{Ingresos financieros del ejercicio actual} / \text{Ingresos financieros del ej. anterior} - 1) \times 100$
	3	Riesgo Cartera Activa	Evaluar la morosidad/ calidad de la cartera	Saldo actual de la cartera irregular/ Saldo de la cartera total.
	4	Préstamos como % total de depósito	Medir el grado de liquidez	Activo Total del período / Pasivo total del período
	5	Variación de Activos	Medir los cambios que sufrieron los principales productos activos (Préstamos al sector privado, público y financiero)	$\text{Financiamientos totales (banca minorista+ banca corporativa) del período actual} / \text{Financiamientos totales (ambas bancas) en período anterior-1) } \times 100$
	6	Variación de Pasivos	Medir los cambios sufridos por la principal fuente de fondeo en la sucursal (Depósitos)	$\text{Total de depósitos (banca minorista +banca corporativa) del período actual} / \text{Total de depósitos (ambas bancas) en el período anterior -1) } \times 100$

➤ **Perspectiva Clientes:**

Para la Entidad un objetivo fundamental, respecto a la presente perspectiva, consiste en mejorar los niveles de satisfacción de los clientes existentes y aumentar su cartera con la adquisición de nuevos clientes. Por lo mencionado, en la Tabla n° 2, se hace referencia a los indicadores para la presente perspectiva, el objetivo de su medición y la fórmula de cálculo a aplicar.

Tabla 2  
***Perspectiva Clientes - Indicadores***

Pesp.	#	INDICADOR	OBJETIVO	FORMULAS DE CALCULO
<b>Perspectiva Clientes</b>	1	Satisfacción de clientes	Medir la variación en la cantidad de clientes que presentaron reclamos por productos, en esta sucursal. Considerando reclamos efectuados por cualquier canal, sea de manera presencial en la propia sucursal o por canales alternativos (vía web, vía telefónica).	$(\text{Cantidad de clientes de la suc. que presentaron reclamos en período actual} / \text{Cantidad de clientes de la suc. que presentaron reclamos en período anterior}) - 1 \times 100$
	2	Crecimiento de mercado para clientes individuos	Mide variaciones en cantidad de clientes Banca Individuo que se dieron de alta, adquisición de nuevos clientes. Considerando aquellos que tomaron algún producto en la sucursal.	$(\text{Cartera de clientes Banca Individuos en período actual} / \text{Cartera de clientes Banca Individuo en período anterior} - 1) \times 100$
	3	Crecimiento de mercado para clientes empresas	Mide variaciones en cantidad de clientes del tipo Empresas que se dieron de alta, adquisición de nuevos clientes. Considerando aquellos que tomaron algún producto en la suc.	$(\text{Cartera de clientes Banca Empresa del período actual} / \text{Cartera de clientes Banca Empresa en período anterior} - 1) \times 100\%$
	4	Ingresos por Tipo de cliente	Medir la relación de ingresos que aportan los clientes minoristas (banca Individuo) respecto de los clientes mayoristas (banca Empresa)	$(\text{Ingresos financieros Banca Individuo} + \text{Ingresos por servicios Banca Individuo} / \text{Ingresos financieros Banca Empresa} + \text{Ingresos por servicios Banca Empresa}) \times 100$

➤ **Perspectiva de Procesos Internos:**

Para la perspectiva de los procesos internos, los directivos identifican los procesos críticos a la hora de conseguir el cumplimiento de los objetivos financieros y de clientes. En la Tabla n° 3,



se hace referencia a los indicadores para la presente perspectiva, el objetivo de su medición y la fórmula de cálculo a aplicar.

Tabla 3  
**Perspectiva Procesos Internos - Indicadores**

Persp.	#	INDICADOR	OBJETIVO	FORMULAS DE CALCULO
Perspectiva Procesos Internos	1	Cobertura de Préstamos	Indica, con respecto al principal Activo, la proporción de préstamos otorgados que cuentan con garantías que pueden ser ejecutadas.	$(\text{Préstamos con garantía real o autoliquidables} / \text{Cartera Total de préstamos}) \times 100$
	2	Exigibilidad de los depósitos	Tipifica la conformación del principal Pasivo respecto a su plazo	$\text{Depósitos a la vista} / \text{Total de depósitos}$
	3	Fallas en servicio	Tiempo de no disponibilidad de cajero automático por razones técnica o demoras operativas, durante el período bajo análisis.	Cantidad de horas que los cajeros automático no se encuentran en funcionamiento
	4	Crecimiento de producto para banca minorista	Mide la evolución de la cartera de productos vigentes, respecto a clientes individuos	$(\text{Cartera de productos vigentes de cliente BI en período actual} / \text{Cartera de productos vigentes de clientes BI en período anterior-1}) \times 100$
	5	Crecimiento de producto para clientes corporativos	Mide la evolución de la cartera de productos vigentes, respecto a clientes empresas	$(\text{Cartera de productos vigentes cliente BE en período actual} / \text{Cartera de productos vigentes clientes BE en período anterior-1}) \times 100$
	6	Posicionamiento de Tarjetas	Evaluar la relación entre plásticos activos y la cantidad de plásticos emitidos. Se entenderá como plásticos activos, los que tuvieron al menos 1 consumo o Débito Automático en el período.	$\text{Cantidad de tarjetas de créditos activas} / \text{Cantidad de tarjetas emitidas} \times 100$

➤ **Perspectiva de Desarrollo y Crecimiento:**

En esta última y cuarta perspectiva se hace referencia en aquellos inductores que serán necesarios para conseguir los resultados esperados en las tres perspectivas ya analizadas. Los recursos humanos son el activo más privilegiado en la Entidad, razón por la cual su satisfacción y sus capacidades laborales son medidas muy relevantes. Por lo mencionado, en la Tabla n° 4,

se hace referencia a los indicadores para la presente perspectiva, el objetivo de su medición y la fórmula de cálculo a aplicar.

Tabla 4  
*Perspectiva de Desarrollo y Crecimiento - Indicadores*

Persp.	#	INDICADOR	OBJETIVO	FORMULAS DE CALCULO
<b>Perspectivas de Desarrollo y Crecimiento</b>	1	Margen por empleado	Medir la eficiencia de los recursos humanos	$(\text{Gastos en personal} / \text{Ingresos financieros netos} + \text{ingresos por servicios netos}) \times 100$
	2	Satisfacción laboral	Medir el grado de identificación /pertenencia de los empleados con la Entidad, a través de encuestas de satisfacción laboral anónimas. Las encuestas permitirán al empleado calificar su conformidad en los siguientes grados: "Muy conforme", "conforme" o "disconforme".	Cantidad de empleados que se identifican con la Entidad (resultado "Conforme" + "Muy conforme") / Total de empleados de la sucursal.
	3	Índice de ausentismo	Medir el tiempo que los trabajadores se han ausentado de su puesto de trabajo en relación al tiempo que se esperaban que estuviesen.	$(\text{Horas perdidas} / \text{Jornada laboral} \times \text{total de empleados}) \times 100$
	4	Formación y capacitación	Indica cual es el grado de capacitación/ formación de la planta de personal. Se consideran horas destinadas a lectura normativa interna, capacitaciones internas (presenciales o vía web)	Cantidad de hs dedicadas por los empleados a la capacitación en temas inherentes a la profesión/ cantidad de horas trabajadas x 100

### **Diseño y desarrollo: Cuadro de Mando Integral de la Unidad de Negocio**

El Cuadro de Mando Integral diseñado y desarrollado para sucursal de Alta Gracia en Banco Financiero S.A. se compone de 20 indicadores, que permitirán evaluar el grado de cumplimiento de la estrategia para el período proyectado. Como propuesta se plantea:

- Presentar el diseño del CMI a la Alta Dirección y obtener su compromiso. El modelo debe reflejar la visión estratégica de la Entidad y, de la Alta Dirección y Gerencias se

debe obtener un alto grado de implicancia tanto en el diseño como en la implementación.

- Realizar reuniones entre el Responsable de la sucursal con el resto del personal ya que la estrategia debe ser comunicada y compartida por todos los miembros de la dependencia. Cada empleado debe conocer cómo puede contribuir con los objetivos de la organización.
- Se analiza la situación actual de la sucursal (final año 2014), a los efectos de proyectar los objetivos a alcanzar a fin de año.
- El CMI debe tener actualizaciones en la información con periodicidad mensual y a disposición del responsable de la sucursal.
- Se efectúan revisiones trimestrales para evaluar oportunamente la necesidad de ajustes en las tareas y procesos. Se comunican a los empleados cuales fueron los resultados obtenidos, se analizan las causas de los desvíos y se planean las gestiones a futuro.
- Adicionalmente se realiza una revisión anual (acumulada) para verificar el cumplimiento de los objetivos anuales y, de ser necesario, replantear las metas a monitorear para el año próximo.
- Es relevante generar políticas de incentivos, promoviendo la iniciativa de las personas y equipo de trabajo. Trimestralmente el personal será recompensado en el caso de haberse cumplidos con los objetivos propuestos.
- Realizar feedback informal de la estrategia, es fundamental al momento de adaptar la estrategia a las condiciones y temas emergentes. El modelo debe permitir su adaptación a las necesidades del entorno y de la organización.

En Tabla n° 5 se presenta el Cuadro de Mando compuesto por los indicadores para cada perspectiva seleccionada.

Tabla 5  
Cuadro de Mando Integral para la sucursal

Pesp.	#	INDICADOR	2014	1° Trim./15	2° Trim./15	3° Trim./15	4° Trim./15	2015
<b>Perspectiva Financiera</b>	1	Variación de Resultados Netos						
	2	Crecimiento de los ingresos						
	3	Riesgo Cartera Activa						
	4	Préstamos como % total de depósito						
	5	Variación de Activos						
	6	Variación de Pasivos						
<b>Perspectiva Clientes</b>	1	Satisfacción de clientes						
	2	Crecimiento de mercado para clientes individuos						
	3	Crecimiento de mercado para clientes empresas						
	4	Ingresos por Tipo de cliente						
<b>Perspectiva Procesos Internos</b>	1	Cobertura de Préstamos						
	2	Exigibilidad de los depósitos						
	3	Fallas en servicio (ATM)						
	4	Crecimiento de producto para banca minorista						
	5	Crecimiento de producto para clientes corporativos						
	6	Posicionamiento de Tarjetas						
<b>Perspectivas de Desarrollo y Crecimiento</b>	1	Margen por empleado						
	2	Satisfacción laboral						
	3	Índice de ausentismo						
	4	Formación y capacitación						

### 3.3.5.- Mapa estratégico

El Mapa estratégico de un Cuadro de Mando Integral es una arquitectura que sirve para describir la estrategia de la Entidad. Permite a los directivos describir y gestionar la estrategia, considerando los indicadores seleccionados y las relaciones causa-efectos entre ellos. En Figura n° 4 se presenta el Mapa estratégico propuesto.

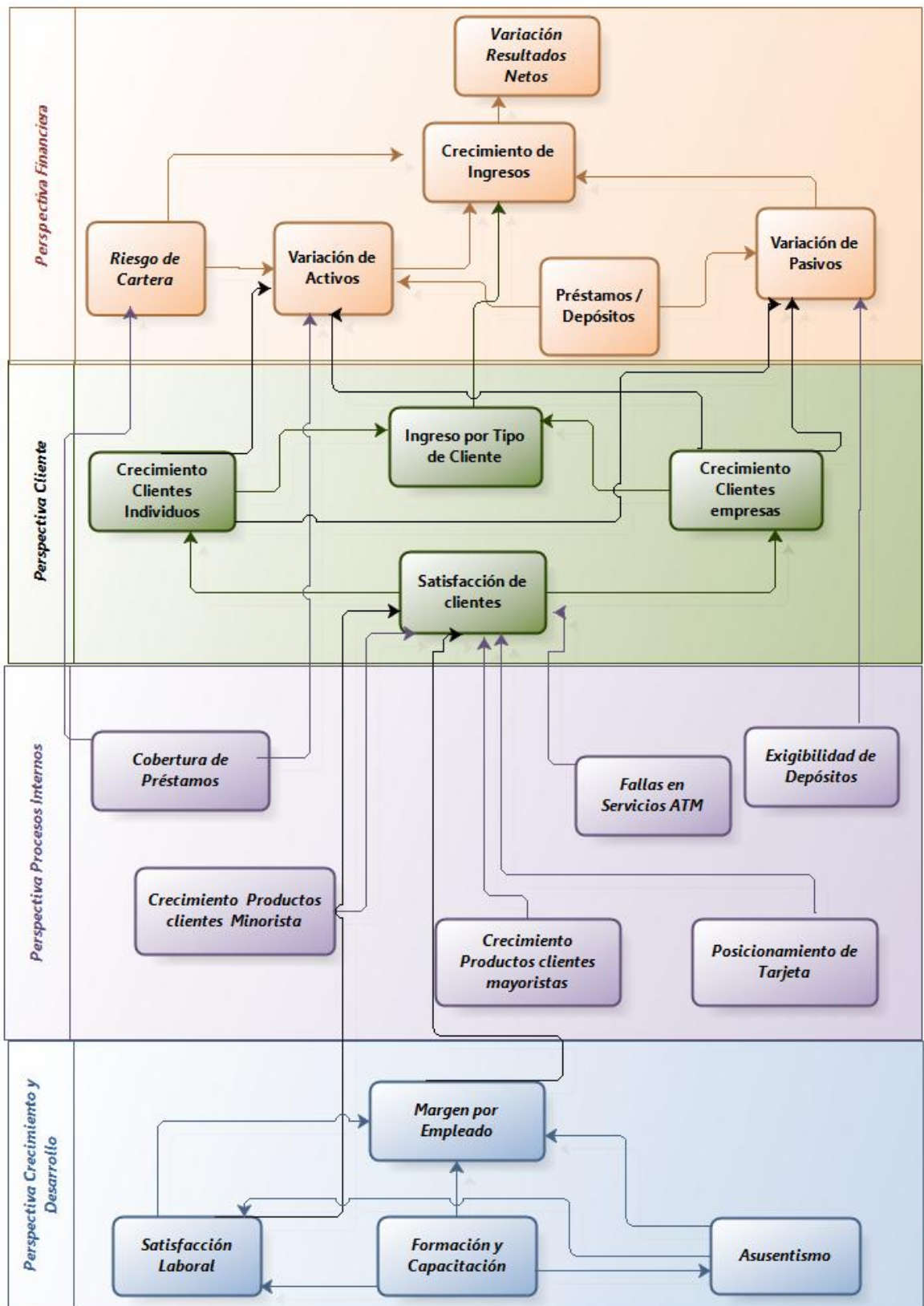


Figura 4.- Mapa estratégico de la sucursal bancaria

## Relaciones Causa- efecto

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto. Los indicadores comunican la forma en que se conseguirán los resultados y proporcionan información temprana respecto a si la estrategia se pone en práctica con éxito. Estas relaciones causa efectos se detallan a continuación.

### Perspectiva Financiera:

➤ La *Variación de los Resultados Netos* en términos positivos será resultado del *Crecimiento de los Ingresos* de la sucursal. Uno de los ingresos que resultan trascendente para su monitoreo son aquellos relacionados con los ingresos financieros que incluyen, entre otros conceptos, a intereses por financiaciones otorgadas al sector público y privado. Por lo mencionado, la *Variación de los Activos* y la calidad de la cartera medida por el indicador *Riesgo de Cartera*, son relevantes a los efectos de obtener los ingresos deseados. Otro tipo de ingreso que afectan los resultados del ejercicio corresponden a los ingresos por servicios que incluyen comisiones cobradas por cuentas de depósitos. Por tal situación la *Variación de los Pasivos* mediante su incremento, generarán también aumento de ingresos y mejora en los resultados. La principal fuente de fondeo de una entidad bancaria se encuentra dada por los depósitos de los clientes, tanto del sector público como el privado.

➤ Una medida de liquidez seleccionada para su monitoreo corresponde al ratio *Préstamos sobre Depósitos*. Este indicador permitirá a los responsables de la sucursal evaluar si la liquidez se encuentra dentro de los niveles adecuados o deben redefinir las estrategias planteadas en origen para abastecer la potencial expansión de los créditos. Este indicador posee influencia tanto en los niveles de ingreso de la sucursal como en sus resultados. El "Riesgo de Liquidez" en una entidad financiera implica que no pueda cumplir de manera eficiente con los flu-

jos de fondos esperados e inesperados, corrientes y futuros sin afectar para ello sus operaciones diarias o su condición financiera.

➤ La calidad de la cartera es un elemento crucial del análisis, dado que la mayor fuente de Riesgo para cualquier institución financiera reside en su cartera de créditos, denominado "Riesgo de Crédito". La cartera de créditos es, sin duda alguna, el mayor activo de las entidad por lo tanto mientras mayor sea la porción de los activos que se encuentre en mora, mayor será el riesgo de incumplimiento en los pagos. Por lo mencionado, será monitoreado mediante el indicador **Riesgo de cartera**. El tipo de cartera activa que tiene la organización y la posibilidad de recupero de tales acreencias, genera impacto directo respecto al Índice de **Variación de los resultados**.

#### Perspectiva Clientes:

➤ Mejora la **Variación de los Resultados Netos** y el **Crecimiento de los Ingresos**, asegurando un aumento en los clientes de la entidad y de los productos/servicios otorgados. La rentabilidad de la sucursal se relaciona con el **Indicador Ingreso por tipo de cliente**, esta información permitirá a los responsables apuntar a aquellos segmento que generan mayores rendimientos.

➤ De manera de analizar qué tipo de cliente se sintieron atraídos por los productos y/o servicios ofrecidos por la entidad, se evalúan los indicadores **Crecimiento de mercado para clientes individuo y clientes empresas**. Adicionalmente, y considerando los resultados obtenidos en el **Indicador Ingreso por tipo de cliente**, podrán generarse distintos mecanismos de búsqueda hacia aquellos segmentos más convenientes. Estos últimos indicadores aumentan explotando los distintos canales de atención a clientes ya sea directo en sucursal, cajeros automáticos, terminales de autoconsulta y demás canales alternativos. La adquisición de nuevos

clientes permitirán incrementar los indicadores de *Variación de Activos y Pasivos* en la dependencia.

➤ Un alto grado en la *Satisfacción del cliente* contribuye a incorporar al mercado una mayor colocación de nuestros producto e incluso capturar nuevos clientes. Considerar este indicador es relevante al momento de evaluar el "Riesgo Reputacional", ya que nos dá una medida de la posible percepción negativa sobre la entidad financiera por parte de los clientes, inversores y otros participantes del mercado. Lograr una disminución en la cantidad de reclamos se reflejará, de manera positiva, en el índice de *Crecimientos de mercado de clientes banca individuo y clientes empresas*. También influirá de manera positiva al *Crecimiento de Producto para clientes minorista y clientes corporativos*, y de la misma manera al *Posicionamiento de tarjetas* en la sucursal. Si los indicadores mencionados ut supra incrementan, mejoran *Crecimiento de los Ingresos* y por consiguiente *la Variación de los Resultados Netos*.

#### Perspectiva de Procesos Internos:

➤ Las *Fallas en servicios de ATM* afectan a la continuidad y la calidad de las prestaciones, razón por la cual genera impacto negativo en el indicador relativo a *Satisfacción de clientes*. Vale mencionar que fallas en los procesos o sistemas de la Entidad pueden generar impacto negativo al evaluar el "Riesgo Operacional".

➤ Obtener un *Crecimiento de productos banca minorista y de clientes corporativos* y poseer un buen *Posicionamiento en Tarjetas* mejoran el rendimiento de la sucursal. Estos indicadores depende del nivel de satisfacción del cliente, ya que en el entorno existen ofertas (competencia) que pueden captar los cliente no satisfechos por la dependencia.

➤ El resultado del monitoreo y de la adecuada gestión de la cartera de préstamos que posee el banco (principal activo) relativo al *Grado de Cobertura* con garantías y de la *Exigibi-*



*lidad de los depósitos* como principal pasivo, serán reflejados en los indicadores financieros: *Variación de activos, Variación de pasivos, Riesgo de la cartera*, y por consiguiente en el *Crecimiento de ingresos y Variación de resultados*.

Perspectiva de crecimiento:

- Aumentar el índices de *Formación y Desarrollo* (capacitación) de los empleados en la entidad contribuyen directamente con la productividad laboral. Las horas de formación y capacitación en los empleados sirve como elemento de motivación y los empleados comprenden mejor de que manera pueden contribuir al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Por lo anterior mejora el índice relativo al *Margen por empleado*. y adicionalmente el personal calificado tendrá mayores posibilidades de promoción interna en la organización
- Mejoras en el Índice de *Desarrollo* y en el *Índice de ausentismo* (disminuyendo) se verá reflejado en una mejora de medida en *Satisfacción en el cliente*, resultando en una mayor incremento de clientes y productos con la entidad. Incrementar el grado de profesionalización de los empleados permitirá mejorar la llegada a cada segmento de cliente al satisfacer sus necesidades de manera oportuna, con correcta asistencia y asesoramiento. Mejorar la *Satisfacción del cliente* resultará en un incremento *Ingreso por tipo de cliente* y en consecuencia una mejora de los *Ingresos* para la entidad y de su *Resultado Neto*.
- Una mayor *Satisfacción Laboral* influye en los resultados de la organización. Vale recordar que el equipo de trabajo en la sucursal se compone de personas de antigüedad y empleados nuevos con poca experiencia, implementar técnicas de motivación en los empleados impacta directamente en el compromiso y predisposición para con los clientes. El empleado se encuentra comprometido con los objetivos y estrategias de la entidad; provoca un incremento de los valores de productividad y mejora el indicador de *Margen por empleado*.

### **3.4.- Convergencia entre el control interno y un cuadro de mando integral como evaluación de gestión estratégica**

El enfoque sistémico y la gestión de procesos constituyen un apreciable denominador común de la actual concepción del Control Interno y del modelo Cuadro de Mando Integral (CMI) que además, comparten una visión global de la entidad. Ambos modelos fomentan y viabilizan la dirección proactiva, la superación de riesgos, la congruencia de los esfuerzos subdivisionales, de las políticas internas. Se orientan, ambos, hacia la elevación creciente y sostenible de la eficiencia y eficacia de la organización.

Se puede resaltar la complementación sinérgica de estos dos modelos contemporáneos, en pleno auge de aceptación generalizada. Por su parte, el Sistema de Control Interno ha de realizar una importante contribución al desempeño estratégico y operacional de la organización. Para el Sistema de Control Interno es vital la correcta definición, ejecución y perfeccionamiento de sus cinco componentes y, en especial, de las normas de control que se establezcan. Esto debe formar parte de un mecanismo que se autorregule, operando con información sintética y actualizada, que revise resultados, descubra tendencias e induzca comportamientos en todas las áreas de resultados claves. Este rol descrito anteriormente es aquel que puede reservarse al CMI, como modelo de control y como modelo de gestión.

Es importante mencionar que en el nuevo contenido del control interno el "autocontrol" pasa a primeros planos. Sin embargo la "supervisión continua", que la deben llevar a cabo los directivos por sus cargos, es una de las principales actividades de control. De tal manera participa todo el colectivo laboral y se apuntan a los cuatro grandes objetivos del control interno: Eficiencia y eficacia de las operaciones; control de recursos; confiabilidad de la información y cumplimiento de políticas y leyes.

Del mismo modo debemos tener presente que solo una parte de las estrategias bien formuladas se aplicaban con éxito, queda en evidencia que la capacidad de ejecutar una estrategia es tan importante como la calidad de la estrategia en sí. En esta contingencia inciden varias variables, objetivas y subjetivas, endógenas y exógenas a la organización, pero una de primer orden es que se está produciendo un tránsito hacia la economía del conocimiento, disminuyendo el peso de los activos tangibles de la entidad. Estas transformaciones implican la necesidad creciente de ajustar un sistema de gestión que eleve la calidad del trazado estratégico y la efectividad en la ejecución de la estrategia formulada.

La explicación precedente deja clara la utilidad del doble rol admisible por el Cuadro de Mando Integral (CMI), como modelo de control y como modelo de gestión estratégica, llevando consigo un adecuado balance entre ambas cualidades. Es un sistema ajustable según lo demanden las intenciones y características de la organización y los requerimientos de su contexto, todo ello en función de incrementar la eficiencia y eficacia de la entidad.

Asimismo cuando hacemos referencia del control interno debemos considerarlo parte de los procesos que concretan la misión de la entidad y, como un sistema que se extiende por todas las actividades de la organización. Los componentes de este sistema son: ambientes de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión y monitoreo. Sus cinco componentes están integrados al proceso de gestión y representan lo que se requiere para cumplir cabalmente los objetivos de la entidad.

Puede admitirse que el Sistema CMI es un instrumento apropiado para acoplarse y potenciar la efectividad en la aplicación del enfoque contemporáneo del control interno. Una importante cuestión a tener presente es que en cada una de las perspectivas que se adopten para el cuadro de mando integral están actuando los cinco componentes del control interno, que conjunta-

mente se vuelcan hacia identificar y neutralizar los riesgos asociados al cumplimiento de cada uno de los objetivos vinculados a cada perspectiva del CMI

La utilidad de contar con la integración entre el Control Interno y el Cuadro de Mando Integral puede reconocerse mediante las siguientes cualidades:

- ❖ Logra importantes síntesis de los vínculos entre el sistema de objetivos, los riesgos asociados y sus medidas críticas en adecuados indicadores que elevan la capacidad de control interno.
- ❖ Provee a la alta dirección de un instrumento de seguimiento y evaluación de la estrategia y objetivos trazados, del comportamiento de los componentes del control interno, y de la ejecución de las actividades de control definidas.
- ❖ Fortalece la capacidad de hallar efectivas respuestas a los crecientes requerimientos del entorno en que se mueve, proporcionándole información apropiada y oportuna para establecer estrategias emergentes.
- ❖ Ayuda a materializar el enfoque sistémico en el desempeño de la entidad. De tal manera contribuye a elevar el aprovechamiento de la gestión de procesos, favorece el aprendizaje organizacional, e induce el incremento de la sinergia positiva interna.

#### **4.- Conclusión**

1- De la revisión de material bibliográfico pudo detectarse los beneficios que pueden conquistar las organizaciones para el cumplimiento de sus estrategias, en contar con tres elementos claves integrados en los procesos. Al respecto se puede mencionar:

a- Se requiere de un *sistema de Información Gerencial* que aporten información útil para los tomadores de decisión. Información que permita detectar los cambios y necesidades en el entorno y permita proyectar a la Entidad a largo plazo.

b- La incorporación del *Cuadro de Mando integral*, que es uno de los modelos aceptados internacionalmente como una herramienta de gestión estratégica. Este modelo permite valorar y monitorear tanto información financiera como no financiera y proporciona una estructura necesaria para cumplir con la estrategia de la organización.

c- *El Control Interno* es un factor clave para lograr el óptimo desempeño de la gestión estratégica. Considerando el control interno como un proceso integrado a los procesos, es diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable respecto al cumplimiento de los objetivos de: eficiencia y eficacia de las operaciones, control de recursos, confiabilidad de la información y el cumplimiento de normas/leyes. Ayudar a la organización a cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y metodológico para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección.

2.- Respecto a la entidad analizada, la sucursal corresponde a una de las cuatrocientas treinta y un dependencia de una Entidad Financiera reconocida en el mercado. Las sucursales de la Entidad posee una estructura, funciones y tareas definidas formalmente mediante manuales de procedimientos, y deben regirse en función a las normativas vigentes según los organismos de contralor. La sucursal específicamente, se afronta a las necesidades cambiantes de los clientes y del mercado, situación que requiere flexibilidad ante los cambios del entorno. A nivel Entidad, la dependencia debe satisfacer objetivos tanto financieras como es un adecuado nivel de rentabilidad, como de índoles no financieras como lo es satisfacer al cliente y preservar la buena imagen de la organización.

3.- Mediante el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral en la sucursal, el personal de la misma puede conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidad y amenazas. En función al conocimiento enunciado previamente, la dependencia puede colaborar con la visión, misión y objetivos estratégico de la organización mediante el diseño del sistema de cuadro de Mando. La sucursal plantea los objetivos que deben alcanzar y en función de ello, los indicadores que deben monitorear. Mediante este modelo la dependencia tendrá información relevante respecto a cómo la misma colabora con los objetivos organizacionales y de qué manera oportuna, ajustar aquellas tareas que se alejan a los valores deseados.

4- Al analizar la convergencia de los dos modelos se pudo identificar los beneficios de complementar el modelo de Cuadro de Mando integral y el Sistema de Control Interno, para contribuir al logro de la estrategia organizacional. Se pudo observar que Cuadro de Mando Integral es una herramienta útil que facilita y perfecciona el proceso para la toma de decisiones. Mediante la presentación de información relevante y pertinente se colabora con los procesos y controles internos y la unidad de negocio puede obtener una ventaja competitiva en la Entidad y en el mercado.

## 5.- Bibliografía

- Banco Central de la República Argentina (2015). *"Informe Macroeconómico y de Política Monetaria"*. Boletín Febrero 2015. Argentina.
- Banco Central de la República Argentina (2015). *"Informe sobre Bancos"*. Boletín Enero 2015. Argentina.
- Banco Central de la República Argentina (2013) . *"Lineamientos para la gestión de riesgos en las Entidades Financieras"*. Última comunicación incorporada: "A" 5398. Argentina.
- Bonilla E., Cortés L. y Torres Moreno A. (2001). *" Importancia estratégica del cuadro integral del mando en la gestión empresarial, Balanced Scorecard "*. Ciencia e Ingeniería Neogranadina. Núm. 11, pp. 17-25.
- Dapena, J.L. (2004). *"Información estratégica para la toma de decisiones en empresas"*. Temas de Managment. CIMEI. Vol. 2, núm. 2, pp. 24-31.
- Gonzalez Acosta, E. y Gonzalez, M.A. (2015). *"Informe COSO I y II"* . <http://www.auditool.org/blog/control-interno>. [Consultado: 14-05-2015].
- Granados, V. M. y Rendon M.E. (2010). *"Control en la administración para una información financiera confiable"*. Contabilidad y Negocios. Vol. 5, núm. 9, pp. 68-75.
- Hamel, G (1998) *"Strategy innovation and the Quest for Value"* .Sloan Management Review. Vol. 39, Nro. 2, pp. 20.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1998). *"El Cuadro de Mando Integral."* Barcelona. Ediciones Gestión 2000.

- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2001). *"Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral"*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- Lanzas Duque M, Castaño B. y Montoya L.. (2006), *"Un cuadro de mando integral para la gestión del conocimiento"*. Scientia Et Technica. Vol. XII, núm. 31, pp. 153-158.
- Macagno, G. (2005). Instituto de Auditores Internos en Argentina. *"Una estrategia de evaluación del Marco del control Interno COSO"*. Núm 8. Argentina.
- Márquez G. (2011) *"Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos"*. Observatorio Laboral Revista Venezolana. Vol. 4, núm. 8, pp. 115-136.
- Muñoz D., Aguado D. y Lucía B. (2003) *"El largo camino hacia la Gestión del Conocimiento"*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Vol. 19, núm. 2, pp. 199-214.