

El Cuadro de Mando Integral Aplicado a la Planificación Estratégica de la Banca Privada

Patricio, Abad-Alvarado^{1*}

Resumen

El presente trabajo se planteó como objetivo aplicar el Cuadro de Mando Integral (CMI) a la Planificación Estratégica de la Banca Privada, caso Banco del Austro. Para el desarrollo del trabajo se empleó la técnica de la revisión bibliográfica-documental y el estudio de casos. Se concluye el trabajo constatando que el CMI asegura la alineación entre finanzas, mercado, tecnología e innovación, al tiempo que resulta indispensable como estrategia de comunicación, dispositivo de control de gestión y de la estrategia corporativa. Los resultados en los objetivos estratégicos identificados en las perspectivas de aprendizaje y crecimiento permitirían al Banco del Austro promover sus procesos de trabajo internos, lo que, a su vez, ayudaría a la organización a obtener los resultados deseados en las perspectivas de clientes y finanzas. A su vez, los resultados obtenidos en el proceso de control le posibilitarían adquirir una visión general de las desventajas reales en el proceso de implementación estratégica e iniciarían una línea de actividades correctivas. En resumen, el CMI proporcionará a los administradores del Banco del Austro una visión completa de la entidad, incluidas medidas operativas para satisfacer a los clientes, nivel de innovación y actividad para mejorar la organización, así como medidas financieras.

Palabras Clave: Planificación estratégica, Cuadro de Mando Integral (CMI), Indicadores Claves de Desempeño (KPI), objetivos estratégicos.

The Balanced Scorecard Applied to the Strategic Planning of Private Banking

Abstract

The present research consisted in the application of the Balance ScoreCard (BSC) to the Strategic Planning of Private Banking, specifically Banco del Austro. The bibliographic-documentary review technique and the case study were used for the development of this work. The work concludes stating that the BSC ensures the alignment between finance, market, technology and innovation, while being essential as a communication strategy, management control device and corporate strategy. The results in the strategic objectives identified in the perspectives of learning and growth would allow the Banco del Austro to promote its internal work processes, which, in turn, would help the organization to obtain the desired results in the perspectives of clients and finances. In turn, the results obtained in the control process would enable them to acquire an overview of the real disadvantages in the strategic implementation process and initiate a line of corrective activities. In summary, the BSC will provide Banco del Austro managers with a complete overview of the entity, including operational measures to satisfy customers, level of innovation and activity to improve the organization, as well as financial measures.

Keywords: Strategic Planning, Balance Scorecard (BSC), Key Performance Indicators (KPI), strategic objectives.

Recibido: 24 de agosto de 2018

Aceptado: 30 de noviembre de 2018

¹Ingeniero Comercial Docente; Gerente financiero en Karnataka S.A. Cuenca-Ecuador; ingpatricioabad@hotmail.com

*Autor para correspondencia: ingpatricioabad@hotmail.com

I. INTRODUCCIÓN

Las barreras institucionales que caracterizaban al sector bancario han caído frente a la competencia y a los cambios de los clientes. Esto ha iniciado una serie de acontecimientos que han configurado un nuevo entorno competitivo. Ante esto, las entidades bancarias se han planteado crear nuevas estructuras que respondan a las situaciones creadas por el entorno (Wu, Tzeng, & Chen, 2009). La planificación estratégica, respaldada por el CMI, se constituye en una herramienta de gran utilidad para responder a las nuevas coyunturas.

La planificación consiste en un proceso para establecer metas y objetivos y elegir los mecanismos apropiados para alcanzarlos (Francés, 2006; Sharma, 2009). Existen tres tipos de planificación: estratégica, operativa y táctica (Mintzberg, 1994; Abascal, 2004).

La planificación estratégica, puntualmente, determina la finalidad de la organización y describe un conjunto de metas y objetivos, proporcionando una base para la toma de decisiones que permita aprovechar o crear las oportunidades y transformar los peligros en oportunidades (Abascal, 2004). Se divide en tres fases básicas: la formulación de la estrategia, la ejecución y la evaluación (Saavedra, Castro, Restrepo, & Rojas, 2001), cada una de las cuales exige un tipo determinado de control. Para la Planificación Estratégica deben evitarse la generación de instrumentos nada fiables (León, Rivera, & Nariño, 2009), la validación inadecuada de los criterios, la ausencia de historiales de referencia, ubicar los instrumentos de control al final de los procesos y elaborar instrumentos de control caros (Arroyo, 2016). Sin embargo, estos riesgos se neutralizan por medio de la capacidad analítica, el rigor y el espíritu crítico y constructivo (Franklin, 2007; Schwartz & Vásquez, 2011).

Por su parte, el Cuadro de Mando Integral (CMI) consiste en un enfoque multidimensional (Kaplan & Norton, 2001; McLean, 2006; Amo, 2011), que mide el rendimiento corporativo de una empresa desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje – crecimiento (Kaplan & Norton, 1996, 2007). Desarrollado en Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton en 1992, ha demostrado ser la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño

(Hoque & James, 2000; Ahn, 2001; Bastidas & Ripoll, 2003). El CMI ofrece una visión cabal de la entidad, constituyéndose en el elemento esencial del sistema de información que apoya al sistema de control de gestión en su propósito de mejorar el nivel de competitividad a largo plazo (Butler, Letza, & Neale, 1997; Kaplan R. S., 2009; Vega, 2015). Provee, a su vez, una estructura para centrarse en los indicadores de cada proceso crítico tales como: plan de negocio, distribución de recursos, estrategias y retroalimentación, aprendizaje, comportamiento ante los clientes internos y externos y hacia acciones comunitarias (Figge, Hahn, Schaltegger, & Wagner, 2002; Ramón, 2012). Al combinar indicadores financieros y no financieros efectúa una política estratégica proactiva y ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa (Kaplan & Norton, 1995; Brewer & Speh, 2000).

Para la construcción de un CMI eficaz son necesarios el consenso y el apoyo de la alta dirección, la que identificará y estará de acuerdo en los propósitos principales del proyecto (Banker, Chang, & Pizzini, 2004; Ríos, 2010), los que ayudarán a: guiar la construcción de objetivos e indicadores para el CMI, obtener el compromiso de los participantes en el proyecto, y clarificar la estructura para los procesos de implantación y gestión (Martinsons, Davison, & Tse, 1999; Martínez & Milla, 2012).

El plan de desarrollo sistemático del CMI establece cuatro fases básicas (Kasurinen, 2002; Bhagwat & Sharma, 2007): 1) la determinación de las características de la empresa, tamaños, mercados en el que opera, sus principales clientes, para luego definir los elementos estratégicos, la misión, la visión, los objetivos, las políticas, las estrategias para alcanzar las metas y los indicadores de gestión; 2) los indicadores deben encadenarse verticalmente y ser acordes a los procesos de la entidad; además, deben ser claras las responsabilidades. Definidos los indicadores se precisará su fórmula de cálculo; 3) la fase informática; para la cual existen muchos proveedores y software disponibles; y 4) la integración del CMI al proceso de planificación y presupuestación de la empresa, cada meta disponiendo de un plan, programa y un presupuesto que asegure su cumplimiento.

Las implicaciones de la aplicación del CMI en las organizaciones han sido ampliamente investigadas: Durraui et al. (2000), desarrollaron un estudio de caso al interior de la industria de las calculadoras, evidenciando la efectividad de aplicar el CMI, ya que el mismo asegura la alineación entre finanzas, mercado, tecnología e innovación. Malina y Selto (2001) analizaron la utilidad del CMI como estrategia de comunicación y dispositivo de control de gestión, así como dispositivo efectivo para controlar la estrategia corporativa; sin embargo, también evidenciaron desacuerdos y tensiones entre la gerencia superior y la gerencia media sobre la idoneidad del CMI como mecanismo de comunicación, control y evaluación.

Imelda (2004), en su estudio desarrollado en Filipinas, analizó la creación de un sistema de CMI para las organizaciones públicas. Montoya (2004), en Argentina, reflexionó sobre las ventajas de aplicar el CMI en los procesos de gestión administrativa y en su contribución a que las organizaciones se constituyan en instituciones competitivas. Möller y Schaltegger (2005) estudiaron la relación entre el CMI y el análisis de eficiencia ecológica, el que proporcionaría una fuente de datos para los CMI de sostenibilidad. Hu y Huang (2005), por su parte, desarrollaron un estudio de caso en una empresa china que utilizó el CMI en conjunción con las tecnologías de la información con estrategias comerciales evidenciando éxito financiero para la compañía. Kim et al. (2003), evaluaron la efectividad del CMI en la administración del cliente. Nogueira et al. (2009), desarrollaron una metodología para el uso del CMI en una empresa que ofrece servicios de informática.

Existen investigaciones con resultados poco satisfactorios sobre las ventajas del CMI: Norreklit (2000), en su estudio desarrollado en Dinamarca, examinó la vinculación del CMI con métricas operacionales que pueden ser comprendidas por los gerentes, sugiriendo mejoras al proceso. Lipe y Salterio (2000), examinaron cómo los procesos establecidos por el CMI para un departamento específico afectan las evaluaciones de los superiores del rendimiento de dicha área, obteniéndose que únicamente las medidas comunes afectan las evaluaciones de los superiores. Bastidas y Ripoll (2003), establecieron que el CMI requiere de ajustes para ser implantado en las

organizaciones del sector público.

Por su parte, Ittner, Larcker y Meyer (2003) examinaron cómo se ponderaron los diferentes tipos de medidas de desempeño en un CMI adoptado por una firma de servicios financieros, constatándose que el alto nivel de subjetividad en el CMI llevó a muchos gerentes de sucursales a quejarse sobre el favoritismo en las bonificaciones y la incertidumbre en los criterios que se utilizan para determinar las recompensas. Neely (2008) exploró el impacto del CMI en el rendimiento de una división de una cadena eléctrica mayorista del Reino Unido frente al rendimiento de una división que no implementó el sistema, y aunque se observaron mejoras en las ventas y en el beneficio bruto, se obtuvieron resultados similares en el rendimiento, por lo que el impacto del CMI en el rendimiento no fue demostrado. Es importante destacar que las investigaciones sobre la implementación del CMI en las entidades bancarias han sido, más bien, escasas: David y Albright (2004) determinaron que las sucursales bancarias que implementan el CMI obtienen beneficios frente a las que no. González (2009) desarrolló un estudio de caso en el Banco Social Colombiano S.A., aplicando una propuesta metodológica que combinó el CMI con el Proceso Analítico Jerárquico (PAJ) y obteniendo resultados positivos para la entidad. Un proceso similar fue adoptado en Taiwan por parte de Huang (2009).

II. DESARROLLO

Materiales y métodos

Con el fin de contribuir al conocimiento de las ventajas de aplicar el CMI en las instituciones bancarias, se procedió a desarrollar un informe sobre la experiencia llevada a cabo en el Banco del Austro de Ecuador, durante el periodo enero-diciembre 2017, donde se diseñó un modelo de Plan Estratégico basado en el CMI que permitiese a la entidad bancaria ser una empresa de servicios rentable, competitiva y sustentable

Resultados

Análisis situación actual

En la década de los setenta nace el Banco del Austro S.A. con un capital inicial de 31.500.000,00 sucres y ofreciendo servicios como: depósitos, crédito,

comercio exterior, mandato, inversiones cambios. Para el año 2010 disponía de 71 oficinas en el territorio ecuatoriano, contaba con 17 sucursales, 42 agencias, 7 ventanillas de extensión y 165 cajeros automáticos. En mayo del mismo año ocupaba el séptimo lugar en tamaño en activos y alcanzaba una participación del 3,99%. En lo referente a pasivos, ocupaba el séptimo puesto entre 25 instituciones bancarias, con aproximadamente \$ 677MM, de un total de pasivos del sistema de \$ 16.754MM, lo que representaba el 4.04% de participación del mercado.

Por su parte, el total de captaciones de recursos del público a fines del mes de mayo del 2010 se ubicaron en \$ 639.7MM, la cartera de créditos colocada ascendió a la misma fecha a \$ 459.2MM, con estas cifras la participación en el mercado, tanto de captaciones como de colocaciones a la fecha indicada del Banco del Austro fue del 4.26% y del 4,68%, respectivamente. Su patrimonio a mayo del 2010 es de \$ 68MM de dólares.

Asu vez, la entidad planifica, controla y desarrolla sus actividades basándose, exclusivamente, en indicadores financieros sin considerar aspectos como la tecnología, la atención al cliente y los procesos que inciden en los resultados finales. La dirección del Banco del Austro no dispondría de una herramienta para fijar los macro objetivos y controlar los logros en la consecución de estos, considerando que las acciones que se desarrollen estén vinculadas a la visión estratégica de la empresa y dirigidas hacia todos los niveles y departamentos de la organización. Por lo tanto, se consideró que la inmediata implementación de un CMI contribuiría a mejorar los resultados financieros y la calidad de sus servicios.

Con respecto a la identificación de los segmentos de mercado atractivos para Banco del Austro, se establecieron los siguientes:

Tabla 1. Segmentación de mercado

PERSONAS	NACIONAL	Nivel socioeconómico alto Nivel socioeconómico medio Nivel socioeconómico bajo
	INTERNACIONAL	Migrantes
NEGOCIOS	CORPORATIVO	
	MEDIANOS	
	PEQUEÑOS	

Fuente: Banco del Austro

Estos segmentos de mercado fueron categorizados como atractivos por el Banco del Austro, debido a que se buscó centralizar los esfuerzos para atender las necesidades financieras de dichos segmentos. Se los consideró considerando que abarcasen el mayor porcentaje de dichos mercados a nivel nacional e

internacional y se podrían enfocar de mejor manera la planificación e implementación de los proyectos para conseguir mejores resultados, tanto en participación de mercado como en rentabilidad.

Por su parte, el análisis FODA, tal como se observa en la tabla 2, evidenció lo siguiente:

Tabla 2. Análisis FODA Banco del Austro

ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> Existen segmentos de negocios que no han sido atendidos. Apalancamiento con otras empresas del Grupo Eljuri Alianzas estratégicas enfocadas en Cooperativas Apoyo gubernamental a la banca mediana y pequeña. 	<ol style="list-style-type: none"> Mayor nivel de controles y regulaciones. Competencia agresiva y especializada en nuevos segmentos (COACS) Competencia de Banca Privada-Estatal (Banco del Pacífico) Regulación política de precios. Recesión global Concentración de la industria en ciertos segmentos. Contracción del mercado de migrantes.

Continuación Tabla 2.

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionamiento en la zona austral del Ecuador. 2. Productos y servicios para migrantes 3. Presencia internacional (Red AFS – ABO) 4. Infraestructura integral para desarrollo de TC 5. Fortaleza patrimonial del Grupo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionamiento en Quito y Guayaquil 2. Posicionamiento en el resto del país. 3. Servicio al cliente. 4. Tecnología 5. Calidad de los activos 6. Gestión de Recursos Humanos 7. Gestión de Mercadeo (Canales de distribución) 8. Procesos operativos no eficientes. 9. Comunicación vertical 10. Limitación de autonomía fuera del Austro (falta de empoderamiento) 11. Restricción para segmentos: empresarial y vivienda. 12. Manejo del gobierno corporativo. 13. Concentración de cartera. 14. Gestión de Administración. 15. Comercialización de productos.

Propuesta de CMI para la Planificación Estratégica del Banco del Austro S.A.

La propuesta se inicia con la definición de la estrategia por parte del Banco del Austro S.A., para lo cual el Banco del Austro estableció como estrategia general, constituirse en el banco mediano más rentable del sistema financiero, reconocido por la calidad de su servicio, con un sistema tecnológico de punta y con un grupo humano profesional, comprometido y motivado.

A su vez, la administración de Banco del Austro S.A. determinó tres objetivos estratégicos para el período 2012 – 2016:

1. Recuperar y mantener una calificación AA, que significa que la institución ha sido calificada como muy sólida financieramente, que posee buenos antecedentes de desempeño y que no parece tener aspectos débiles a destacar. El perfil de riesgo de las instituciones que mantienen esta calificación es bajo.
2. Alcanzar una participación de mercado del 5% en captaciones y colocaciones.
3. Estar entre los primeros tres bancos en rentabilidad y entre los cinco primeros en eficiencia dentro del sistema bancario.

Al tiempo que se consideró pertinente proponer 5 objetivos estratégicos nuevos, los mismos que guiaron todo el diseño del CMI propuesto a las autoridades del

Banco del Austro. Estos fueron:

1. Lograr satisfacción de servicio al cliente.
2. Mejorar los sistemas tecnológicos.
3. Consolidar la presencia nacional de oficinas.
4. Desarrollar banca virtual.
5. Aplicar mejoras en los procesos operativos.

Mapa Estratégico.

A partir del establecimiento de los objetivos estratégicos para el Banco del Austro, se procedió a desarrollar el mapa estratégico de relación causa – efecto de los objetivos institucionales. Tal como se observa en la figura 1, los objetivos estratégicos planificados para el Banco del Austro fueron diseñados considerando para ello las 4 perspectivas sugeridas por el CMI (financiera, clientes, procesos internos, desarrollo y aprendizajes). El mapa estratégico quedó conformado de la siguiente manera:

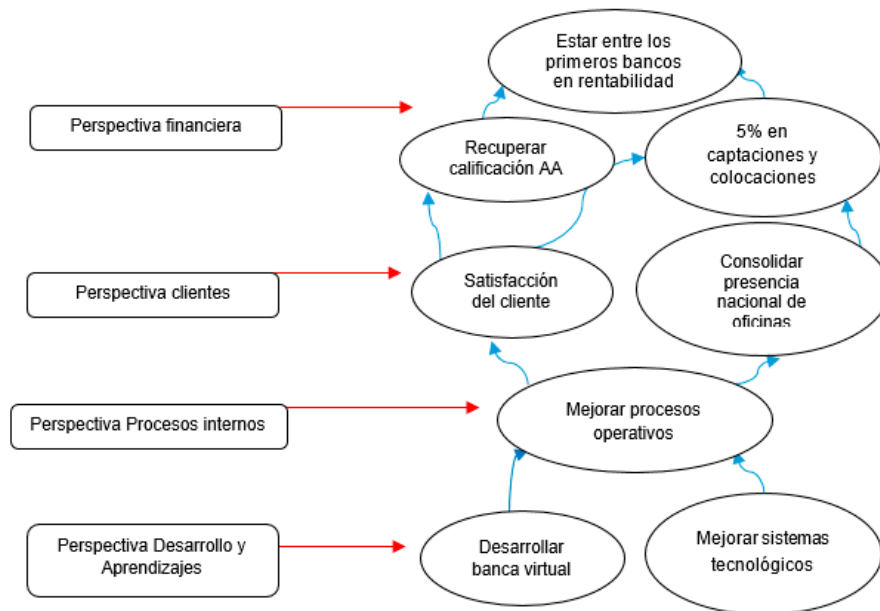


Figura 4. Mapa estratégico para el Banco del Austro S.A.

Indicadores Claves de Desempeño (KPI1). Desarrollo de la Matriz Crítica.

Se procedió a sincronizar y adecuar las actividades de las distintas unidades de negocio, procesos y departamentos que conforman el Banco del Austro, por medio de dos niveles diferenciados y a la vez complementarios entre sí: a nivel horizontal, en términos de sincronización interdepartamental, lo que garantizó que la cadena de procesos y actividades de corte interno (cadena de valor) y externos (cadena de suministro) de la organización transcurriesen a lo largo de una línea de actividad acorde a los objetivos, planes y estrategias esperados. A su vez, se consideró indispensable que todos los departamentos funcionales y empleados sean partícipes de los objetivos, planes y estrategias del Banco del Austro, involucrándolos en el logro de las metas, para lo cual se empleó el alineamiento vertical que promueve que todos los niveles de la organización participen activamente en la misión y se involucren hacia el logro de los objetivos de la compañía de los que son partícipes en términos de creación. Para esto se elaboró una matriz de contribución crítica.

Proyectos.

Establecidos tanto los Cuadros de Mando Integral referentes a los objetivos estratégicos como los KPI,

y desarrollada la matriz de contribución crítica a nivel Gerencial, se procedió a elaborar el CMI donde se definieron los distintos proyectos que requieren ejecutarse para la consecución de los objetivos fijados, incluyéndose, además, el valor en que deberá incurrir el Banco del Austro para su implementación.

CMI de ponderación y logro.

Para la evaluación del cumplimiento de las metas trazadas para el periodo establecido, se recurrió al CMI de ponderación y logro, el cual se elaboró para cada perspectiva incluyendo indicadores, sus metas y el logro alcanzado al final del periodo; dicho logro fue calificado de acuerdo a una escala de valor previamente establecida, para este objetivo fue necesario el apoyo en la matriz de Holmes, la misma que ponderó cada uno de los KPI por cada perspectiva (ver tablas 3, 5, 7 y 9) para al final calificar la gestión general institucional consolidando las calificaciones de las cuatro perspectivas (ver tablas 4, 6 y 8 y 10) y, a continuación, realizar una ponderación (tablas 11 y 12) según el peso que el Banco del Austro determinó para las perspectivas, con base en su importancia.

A continuación, se establecen los CMI de ponderación y logro del Banco del Austro S.A. que fueron propuestos para el periodo 2012-2016:

¹ Key Performance Indicator.

Tabla 3. Matriz de Holmes: Perspectiva financiera

PERSPECTIVA	KPI	Resultados / Patrimonio promedio	Gastos operativos / captaciones totales	Captaciones totales BA / Captaciones totales sistema	Co-locaciones totales BA / Co-locaciones totales sistema	Cartera improductiva / Cartera total	Gastos operativos / activo promedio	TOTAL	PONDERACIÓN	META 2010	REAL 2010	EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN
FINANCIERA	Resultados / Patrimonio promedio		2	2	2	2	2	10	32%	15,0%	15,6%	100%	32,26
	Gastos operativos / captaciones totales	0		2	2	2	1	7	23%	6,4%	6,8%	93,75%	21,17
	Captaciones totales BA / Captaciones totales sistema	0	0		1	1	0	2	6%	4,5%	4,2%	93,33%	6,02
	Colocaciones totales BA / Colocaciones totales sistema	0	1	1		1	0	3	10%	4,8%	4,6%	96,04%	9,29
	Cartera improductiva / cartera total	0	0	1	1		0	2	6%	6,0%	6,5%	91,67%	5,91
	Gastos operativos / activo promedio	0	1	2	2	2		7	23%	6,0%	6,1%	99,00%	22,35
TOTAL								31	100%				97,01

2= más importante

0=igual importante

1=menos importante

Los resultados obtenidos luego de la aplicación de la Matriz de Holmes correspondiente a la perspectiva financiera, permiten evidenciar que los KPI's establecidos para medir el desempeño han cumplido con las metas planteadas, a excepción de la cartera improductiva y, en menor medida, las de captaciones y colocaciones.

Tabla 4. CMI de ponderación y logro: Perspectiva financiera

OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI	META 2010			LOGRO 2010
		Límite inferior	Promedio	Límite superior	
Estar entre los primeros tres bancos en rentabilidad y entre los cinco primeros en eficiencia dentro del sistema bancario	Resultados / Patrimonio promedio	14,84%	14,9%	15,0%	15,6%
	Gastos operativos / captaciones totales	6,60%	6,5%	6,4%	6,80%
Alcanzar una participación de mercado del 5% en captaciones y colocaciones	Captaciones totales BA / captaciones totales sistema	4,12%	4,3%	4,5%	4,20%
	Colocaciones totales BA / colocaciones totales sistema	4,60%	4,7%	4,8%	4,61%
Recuperar y mantener una calificación AA	Cartera improductiva / cartera total	6,5%	6,3%	6,0%	6,50%
	Gastos operativos / activo promedio	7,0%	6,5%	6,0%	6,06%
CALIFICACIÓN DE LA PERSPECTIVA					97,01%

2= más importante

0=igual importante

1=menos importante

En concordancia con los resultados de la evaluación a los KPI (ver tabla 3), se observa que los objetivos estratégicos financieros del CMI de la institución se cumplen de acuerdo a la planificación establecida para el periodo establecido, con un logro del 97%; sin embargo, es importante señalar que las metas de las

captaciones y colocaciones totales, y las de la cartera improductiva no se encuentran en el mismo nivel de cumplimiento que los KPI's de rentabilidad. Por lo tanto, el Banco del Austro deberá enfocar sus esfuerzos para implementar estrategias que le permitan ajustar sus cumplimientos en estos KPI's y, por ende, en los objetivos estratégicos.

Tabla 5. Matriz de Holmes: perspectiva clientes

PERSPECTIVA	KPI	Reclamos de clientes / Total de servicios realizados	Total de reclamos solucionados / Total reclamos presentados	Nº oficinas / Nº de provincias	Nº de oficinas / (total de captaciones) 1.000	TOTAL	PONDERACIÓN	META 2010	REAL 2010	EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN
CLIENTES	Reclamos de clientes / Total de servicios realizados		2	2	2	6	40%	12,9%	14,9%	84,50%	33,80%
	Total de reclamos solucionados / Total reclamos presentados	1		2	2	5	33%	35,0%	36,0%	100,00%	33,33%
	Nº oficinas / Nº de provincias	1	1		0	2	13%	330,0%	4,2%	93,33%	13,17%
	Nº de oficinas / (total de captaciones) 1.000	1	1	0		2	13%	0,02%	0,018%	90,00%	12,00%
TOTAL						15					92,31
		2= más importante		0=igual importante						1=menos importante	

La Matriz de Holmes aplicada a la perspectiva de clientes, da como resultado una calificación consolidada en el periodo analizado del 92,31%, lo que implica que la institución debe trabajar mejor este tema y, sobre

todo, poner mayor énfasis en la productividad de las oficinas y en el nivel de captaciones de cada una, que es el KPI que menor calificación y cumplimiento presenta y que incide en el resultado final expresado en la matriz.

Tabla 6. CMI de ponderación y logro: perspectiva clientes.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI	META 2010			LOGRO 2010		
		Límite inferior	Promedio	Límite superior			
Lograr satisfacción en servicio al cliente	Reclamos clientes presentados / total de servicios realizados	15,00%	14,0%	12,90%	14,90%		
	Total reclamos clientes solucionados	27,70%	31,4%	35,00%	36,00%		
Alcanzar una participación de mercado del 5% en captaciones y colocaciones	Nº oficinas BA / Nº de provincias	309,00%	319,5%	330,00%	326,00%		
	Nº de oficinas / (total de captaciones) 1.000	0,01%	0,015%	0,020%	0,018%		
CALIFICACIÓN DE LA PERSPECTIVA					92,31%		
		2= más importante		0=igual importante		1=menos importante	

El CMI de ponderación y logro presenta el cumplimiento de los objetivos estratégicos desde la perspectiva de los clientes, evidenciándose por su KPI que se cumplió en el logro de la satisfacción de los

clientes, mientras que en lo que respecta a alcanzar una participación de mercado del 5% en captaciones y colocaciones no se pudo cumplir con las expectativas planteadas.

Tabla 7. Matriz de Holmes: Perspectiva procesos

PERSPECTIVA	KPI	Procesos mejorados / total procesos	Procesos mejorados / procesos deficientes	TOTAL	PONDERACIÓN	META 2010	REAL 2010	EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN
PROCESOS	Procesos mejorados / total procesos		2	2	67%	15,8%	13%	82,28%	54,85
	Procesos mejorados / procesos deficientes	1		1	33%	19,7%	18,5%	93,91%	31,30
TOTAL				3					86,16

2= más importante

0=igual importante

1=menos importante

Los resultados obtenidos en lo referente a la perspectiva procesos, evidencian el incumplimiento de las metas establecidas para el periodo de análisis. Como

se observa, la calificación de un total de 100 puntos apenas llega a 86.16, siendo muy necesario analizar a detalle las causas de este resultado y sus posibles vías

Tabla 8. CMI de ponderación y logro: Perspectiva procesos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI	META 2010			LOGRO 2010
		Límite inferior	Promedio	Límite superior	
Aplicar mejoras en los procesos operativos	Procesos mejorados / total de procesos	13,0%	14,0%	15,8%	13,0%
	Procesos mejorados / procesos de clientes	15,0%	17,4%	19,7%	18,5%
CALIFICACIÓN DE LA PERSPECTIVA					86,16%

2= más importante

0=igual importante

1=menos importante

Con respecto al cumplimiento de los KPI's, se observa que el logro del objetivo estratégico trazado para el periodo en la perspectiva procesos, no se cumplió ya que

el logro fue del 86,16%, por lo que deberá ser considerado por la institución para el análisis y, a partir de ello, definir y evaluar las estrategias y proceder a su mejoramiento.

Tabla 9. Matriz de Holmes: Perspectiva Desarrollo y Aprendizaje

PERSPECTIVA	KPI	Transacciones banca virtual / total de transacciones	Nº de servicios electrónicos activos / total de servicios ofertados	Nº de equi-pos nuevos adquiridos / Nº de equi-pos totales	Soft-wares nuevos adquiridos / total soft-wares activos	TOTAL	PONDERACIÓN	META 2010	REAL 2010	EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN
DESARROLLO Y APRENDIZAJE	Transacciones banca virtual / total de transacciones		2	1	1	4	22%	3,5%	3,3%	94,29%	20,95%
	Nº de servicios electrónicos activos / total de servicios ofertados	1		1	1	3	17%	8,0%	7,3%	91,25%	15,21%

Continuación Tabla 9.

CLIENTES	Nº de equipos nuevos adquiridos / Nº de equipos totales	2	2	0	1	5	28%	20,0%	16,0%	80,0%	22,22%
	Softwares nuevos adquiridos / total softwares activos	2	2	2	0	6	33%	20,0%	19,8%	99,00%	33,33%
TOTAL						18	100%				91,38
		2= más importante		0=igual importante						1=menos importante	

El cumplimiento de los KPI's considerados en el proceso de desarrollo y aprendizaje para el periodo analizado, en su calificación conjunta obtiene un 91,38%, lo que implica que en su mayoría, y a excepción de la adquisición de nuevos softwares, no se cumplió

con las metas planteadas, siendo el punto más bajo el número de equipos nuevos adquiridos, tema que deberá ser considerado por los administradores de la institución.

Tabla 10. CMI de ponderación y logro: Perspectiva Desarrollo y Aprendizaje

OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI	META 2010			LOGRO 2010		
		Límite inferior	Promedio	Límite superior			
Desarrollar banca virtual	Transacciones banca virtual / total de transacciones	3,0%	3,3%	3,5%	3,3%		
	Nº servicios electrónicos activos / total servicios ofertados	7,0%	7,5%	8,0%	7,3%		
Mejorar los sistemas tecnológicos	Nº equipos nuevos adquiridos / Nº de equipos totales	18,0%	19,0%	20,0%	16,00%		
	Softwares nuevos adquiridos / total software activos	18,0%	19,0%	20,0%	19,8%		
CALIFICACIÓN DE LA PERSPECTIVA					91,38%		
		2= más importante		0=igual importante		1=menos importante	

Como resultado de la aplicación del CMI de ponderación y logro en la perspectiva de desarrollo y aprendizaje, se evidencia que los objetivos estratégicos planteados no cumplen a cabalidad las metas establecidas, de ahí que resulta importante que la institución analice y evalúe de manera más detallada cada uno de los KPI's establecidos y que busque soluciones a los problemas que pudieran visualizarse.

Ponderación de calificación por perspectiva.

Al ser el Banco del Austro una entidad bancaria, a la perspectiva financiera se le aplicó un mayor porcentaje, de ahí que se le asignó el 40%. Esta ponderación se la realizó siguiendo para ello el criterio de cuáles son las áreas donde el Banco ha hecho una mayor inversión, tanto de recursos humanos como económicos. En tal razón, la calificación global quedó establecida de la

siguiente manera:

Tabla 11. Ponderación de las perspectivas

PONDERACIÓN	
Perspectiva financiera	40%
Perspectiva clientes	20%
Perspectiva procesos	20%
Perspectiva Desarrollo y Aprendizaje	20%
TOTAL	100%

Tabla 12. Calificación institucional

CALIFICACIÓN INSTITUCIONAL	
Perspectiva financiera	38,80%
Perspectiva clientes	18,46%
Perspectiva procesos	17,23%
Perspectiva Desarrollo y Aprendizaje	18,28%
TOTAL	92,77%

Al consolidar las calificaciones obtenidas por las distintas perspectivas y sus ponderaciones, se observa que la calificación institucional es de 92,77% sobre los 100 puntos porcentuales posibles, lo que implica que el Banco del Austro deberá efectuar un análisis a mayor detalle de todos los procesos inherentes a las perspectivas con la menor calificación y encontrar e implementar estrategias que permitan mejorar el nivel de calificación institucional.

Seguimiento ruta crítica.

Como parte importante del CMI para efectuar el control y análisis de la evolución mensual de los diferentes KPI, se planteó a los administradores del Banco del Austro una ruta crítica, la misma que permitirá verificar el cumplimiento de la meta de modo quincenal, mensual y bimensual.

A su vez, se recomendó a directivos y administradores del Banco del Austro ampliar los objetivos estratégicos; así como elaborar un tablero de comando dirigido a todos los niveles de la organización; elaborar e implementar un software para la aplicación diaria, considerando el acceso de la información de todos los departamentos y niveles del Banco del Austro; difundir los alcances del tablero de control y los fines a todo nivel jerárquico; implementar un sistema de premios y castigos mediante el sistema de remuneración variable; fijar una escala de puntos para calificar los logros de cada una de los KPI en función de la complejidad de las metas. Finalmente, se hizo hincapié en la necesidad de que el Banco del Austro incorpore el CMI en todos los niveles, incluyendo sucursales, agencias y ventanillas de extensión.

Discusión

Se ha concebido a la planificación estratégica como un elemento de suma importancia que incide en el trabajo de cualquier entidad bancaria, entonces es factible suponer que lo predicho por dicha herramienta determinará en gran medida tanto la planificación operativa, así como las actividades diarias actuales del Banco del Austro. Así mismo, si el proceso de planificación estratégica no es concebido como un elemento simple, sino una fase compleja de la gestión estratégica, que depende sobre todo de la información que está a disposición del equipo de planificación y de las capacidades organizativas y si,

además, durante el proceso pueden cometerse errores cruciales para la planificación estratégica y operativa, entonces resulta decisivo la aplicación del CMI en una entidad financiera de tal importancia para la región y el país como es el Banco del Austro. Es así que en el presente estudio se proporcionó una herramienta que posibilite un equilibrio entre las múltiples perspectivas, lo que permitiría al Banco del Austro desarrollar igualmente todas sus capacidades organizativas.

Sin embargo, en el año 2012 se propuso al Banco del Austro el CMI diseñado y descrito en el presente artículo. Sería de gran interés determinar si la implementación del CMI en la entidad bancaria ha influido en los resultados económicos de la misma. Con la decisión institucional de aplicar el CMI se estaría considerando las ventajas que ciertos autores (Butler, Letza, & Neale, 1997; Kaplan R. S., 2009; Vega, 2015) destacan, como son el ofrecimiento de una visión cabal de la entidad, y el constituirse en una herramienta de apoyo al sistema de control de gestión y a la competitividad a largo plazo.

En tal caso, con la finalidad de tener una visión del desenvolvimiento financiero de la entidad en los últimos años, se procedió a revisar los resultados económicos que se encuentran en la página oficial de la Superintendencia de Bancos (2018) y compararlos con las metas proyectadas en la Matriz de Holmes (Tabla 3). Así, por ejemplo, en el indicador resultados/patrimonio promedio en el año 2017 se alcanzó un porcentaje del 5,12%, cuando en la meta proyectada en el CMI era del 15%; mientras que en los indicadores gastos operativos/captaciones totales y captaciones totales/captaciones totales sistema se obtuvieron resultados similares a los proyectados con anterioridad. Por su parte, en los resultados obtenidos por el indicador cartera improductiva/cartera total se observa una diferencia negativa de 0,31 puntos porcentuales, mientras que en gastos operativos/activo promedio la diferencia negativa alcanza los 1,65 puntos porcentuales.

Con la presentación de tales resultados no se pretende señalar que la postergación de la implementación del CMI tiene correlación o está asociada a los resultados obtenidos en el año 2017 por parte del Banco del Austro, pero sí aprovechar la oportunidad para resaltar sobre la posibilidad de que tales hechos estén relacionados. Las investigaciones que fueron referidas en el apartado

teórico del presente estudio contrastaron la efectividad de la aplicación del CMI en las instituciones, tanto públicas como privadas (Durraui, Forbes, & Carrie, 2000; Montoya, 2004; Möller & Schaltegger, 2005), al tiempo que permitieron evidenciar los beneficios económicos, operativos y comunicacionales que se derivan de su implementación sistemática y profesional (Hu & Huang, 2005; Nogueira, Medina, Hernández, Nogueira, & Hernández, 2009). No obstante, en el caso particular del Banco del Austro, un estudio futuro podrá constatar o rechazar la hipótesis, según la cual la implementación del CMI en la entidad bancaria tendría relación con los resultados económicos.

III. CONCLUSIONES

El presente artículo alcanzó un nivel exploratorio, pues se limitó a realizar una primera aproximación al tema del CMI y su aplicación en la banca privada. La revisión bibliográfica constató, aunque de manera incipiente, las implicaciones positivas de la aplicación del CMI en las organizaciones: en primer lugar, al asegurar la alineación entre finanzas, mercado, tecnología e innovación; y a su vez, al ser indispensable como estrategia de comunicación y dispositivo de control de gestión, así como dispositivo efectivo para controlar la estrategia corporativa; por su parte, su aplicación presentaría ventajas al interior de los procesos de gestión administrativa y contribuiría a que las organizaciones sean competitivas. No obstante, otros estudios evidenciaron aspectos negativos como: desacuerdos y tensiones entre la gerencia superior y la gerencia media sobre la idoneidad del CMI como mecanismo de comunicación, control y evaluación; la necesidad de ajustes al CMI al momento de ser implantado en las instituciones públicas; poseer un alto nivel de subjetividad; y resultados que no evidenciaron el impacto del CMI. Finalmente, se observó una escasez de estudios sobre la implementación del CMI en las entidades bancarias, lo que motivó a desarrollar un estudio de caso en el Banco del Austro.

Finalmente, se puede concluir que el CMI aplicado buscó traducir la estrategia como una suma de medidas que conectarán la misión y la visión del Banco del Austro; por lo tanto, además de que el CMI aplicado incluyó la definición de los objetivos estratégicos y conceptos para medir la estrategia que determinase el grado de

introducción de los cambios deseados o el desarrollo definido con objetivos estratégicos, incluyó la creación de un mapa estratégico para la entidad bancaria, en el que se analizaron los objetivos estratégicos desde cuatro perspectivas para explicar mejor la estrategia, las causas y las consecuencias. Los resultados en los objetivos estratégicos identificados en las perspectivas de aprendizaje y crecimiento permitirían al Banco del Austro promover sus procesos de trabajo internos, lo que, a su vez, ayudaría a la organización a obtener los resultados deseados en las perspectivas de clientes y finanzas. A su vez, los resultados obtenidos en el proceso de control le posibilitarían adquirir una visión general de las desventajas reales en el proceso de implementación estratégica e iniciarían una línea de actividades correctivas. En resumen, el CMI proporcionará a los administradores del Banco del Austro una visión completa de la entidad, incluidas medidas operativas para satisfacer a los clientes, nivel de innovación y actividad para mejorar la organización, así como medidas financieras.

IV. REFERENCIAS

- Abascal, F. (2004). *Cómo se hace un plan estratégico: La teoría del marketing estratégico* (Cuarta ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Ahn, H. (2001). Applying the balanced scorecard concept: an experience report. *Long range planning*, 34(4), 441-461. Recuperado el 13 de Agosto de 2018, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630101000577>
- Amo, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral: Balance Scorecard*. Madrid: ESIC Editorial.
- Arroyo, M. (2016). *Los instrumentos de gestión del empleo público*. Madrid: INAP.
- Banker, R., Chang, H., & Pizzini, M. (2004). The balanced scorecard: Judgmental effects of performance measures linked to strategy. *The Accounting Review*, 1-23. Recuperado el 13 de Agosto de 2018, de <http://aaapubs.org/doi/10.2308/accr.2004.79.1.1>

html/880/88061103/

Bhagwat, R., & Sharma, M. K. (2007). Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach. . *Computers & Industrial Engineering*, 53(1), 43-62. Recuperado el 10 de Agosto de 2018, de http://www.academia.edu/download/6989504/scm_performance_measurement_balanced_score_card_2007_caie.pdf

Brewer, P., & Speh, T. (2000). Using the balanced scorecard to measure supply chain performance. . *Journal of Business logistics*, 21(1), 75. Recuperado el 6 de Agosto de 2018, de <http://search.proquest.com/openview/3af2091f30dbe4700ba9d53eca1be2e0/1?pq-origsite=gscholar&cbl=36584>

Butler, A., Letza, S., & Neale, B. (1997). Linking the balanced scorecard to strategy. . *Long range planning*, 30(2), 242-153. Recuperado el 4 de Agosto de 2018, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630196001161>

David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Davis, S., & Albright, T. (2004). An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance. *Management accounting research*, 15(2), 135-153. Recuperado el 9 de Marzo de 2018, de <http://www.managementaccounting.info/wp-content/uploads/2015/11/An-investigation-of-the-effect-of-Balanced-Scorecard.pdf>

Durraui, T., Forbes, S., & Carrie, A. (2000). Extending the balanced scorecard for technology strategy development. In *Engineering Management Society. Proceedings of the 2000 IEEE*, 120-125. Recuperado el 10 de Marzo de 2018

Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy. *Business strategy and the Environment*, 11(5), 269-284. Recuperado el 6 de Agosto de 2018, de <https://pdfs.semanticscholar.org/f4e6/04a7c9a0b1d91aa8ba50c6025d326b72e.pdf>

pdf

Francés, A. (2006). *Estrategias y planes para la empresa. Con el Cuadro de Mando Integral*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Franklin, E. (2007). *Auditoría Administrativa: Gestión estratégica del cambio*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Gan, F., & Triginé, J. (2014). *Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Díaz de Santos.

González, P. (2009). La integración del Balanced Scorecard (BSC) y el Analytic Hierarchy Process (AHP) para efectos de jerarquizar medidas de desempeño y toma de decisión en una institución financiera. *Revista Universo Contábil*, 5(2), 87-105. Recuperado el 3 de Marzo de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/1170/117015044007.pdf>

Hoque, Z., & James, W. (2000). Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance. *Journal of management accounting research*, 12(1), 1-17. Recuperado el 4 de Agosto de 2018, de <http://www.ftms.edu.my/images/Document/MODO01182%20-%20IMPROVING%20ORGANISATIONAL%20PERFORMANCE/BSCSizeMarketFactorsImpactOrgPerformance.pdf>

Hu, Q., & Huang, C. (2005). Aligning IT with firm business strategies using the balance scorecard system. Recuperado el 2 de Marzo de 2018, de *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on* (pp. 230a-230a). IEEE.: https://www.researchgate.net/profile/Qing_Hu3/publication/221177720_Aligning_IT_with_Firm_Business_Strategies_Using_the_Balance_Scorecard_System/links/00b7d52150cc0a635b000000.pdf

Huang, H. (2009). Designing a knowledge-based system for strategic planning: A balanced scorecard perspective. . *Expert Systems with Applications*, 36(1), 209-218. Recuperado el 15 de Marzo de 2018, de <https://pdfs.semanticscholar.org/e1d7/45d7ff069e70aa49da16doceb12323f73b6c.pdf>

- Imelda, R. (2004). Implementasi balanced scorecard pada organisasi publik. *Jurnal Akuntansi & Keuangan*, 6(2), 106-122. Recuperado el 6 de Marzo de 2018
- Ittner, C., Larcker, D., & Meyer, M. (2003). Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard. *The accounting review*, 78(3), 725-758. Recuperado el 8 de Marzo de 2018, de <http://aaapubs.org/doi/abs/10.2308/accr.2003.78.3.725>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1995). Putting the balanced scorecard to work. *Performance measurement, management, and appraisal sourcebook*, 66(17511), 68. Recuperado el 22 de Marzo de 2018, de <http://www.academia.edu/download/30498214/bo4010f2.pdf>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2007). Balanced scorecard. In *Das Summa Summarum des Management*, 137-148. Recuperado el 26 de Marzo de 2018, de <http://www.academia.edu/download/38060483/BalanceScorecard.pdf>
- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Handbooks of management accounting research*(3), 1253-1269. Recuperado el 12 de Agosto de 2018, de <http://educipta.com/wp-content/uploads/2014/10/Conceptual-Foundations-of-the-Balanced-Scorecard.pdf>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California management review*, 39(1), 53-79. Recuperado el 2 de Agosto de 2018, de <http://www.strategyinstitute.co.za/PDF/bsc.pdf>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management. Part I. *Accounting horizons*, 15(1), 87-104. Recuperado el 1 de Septiembre de 2018, de <http://aaapubs.org/doi/abs/10.2308/acch.2001.15.1.87>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2005). El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño. *Harvard Business Review*, 83(7), 102-110. Recuperado el 9 de Agosto de 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1706313>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard business review*, 85(7), 150. Recuperado el 3 de Agosto de 2018, de <http://foresightlearning.com.au/wp-content/uploads/2016/08/Balanced-Scorecard-Article-1.pdf>
- Kasurinen, T. (2002). Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation. *Management accounting research*, 13(3), 323-343. Recuperado el 11 de Agosto de 2018, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500502901915>
- Kim, J., Suh, E., & Hwang, H. (2003). A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard. *Journal of interactive Marketing*, 17(2), 5-19. Recuperado el 14 de Agosto de 2018, de http://projeuni.ir/wp-content/uploads/2013/05/IOP_EvaluatingCRM_scorecard.pdf
- León, A., Rivera, D. N., & Nariño, A. (2009). Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. (2), 65-72. Recuperado el 15 de Agosto de 2018, de <https://revistas.ute.edu.ec/index.php/eidos/article/view/62>
- Lipe, M., & Salterio, E. (2000). The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures. *The Accounting Review*, 75(3), 283-298. Recuperado el 13 de Marzo de 2018, de <http://aaapubs.org/doi/10.2308/accr.2000.75.3.283>
- Malina, M., & Selto, F. (2001). Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of management accounting research*, 13(1), 47-90. Recuperado el 11 de Marzo de 2018, de <http://aaapubs.org/doi/abs/10.2308/jmar.2001.13.1.47>
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). Elementos básicos del

- Cuadro de Mando Integral. Madrid: Díaz de Santos.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). Introducción al Cuadro de Mando Integral. Madrid: Díaz de Santos.
- Martinsons, M., Davison, R., & Tse, D. (1999). The balanced scorecard: a foundation for the strategic management of information systems. . *Decision support systems*, 25(1), 71-88. Recuperado el 8 de Agosto de 2018, de <http://www.is.cityu.edu.hk/staff/isrobert/is6600/DSS-25-1.pdf>
- McLean, R. (2006). Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies. . *Australian Journal of Management*, 31(2), 367-369. Recuperado el 1 de Agosto de 2018, de <http://periodicos.ufpb.br/index.php/claves/article/viewFile/2678/2311>
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107-114. Recuperado el 11 de Agosto de 2018, de <https://pdfs.semanticscholar.org/ad41/bde03cdb880d7c81f1a13096a75a12c3b31e.pdf>
- Möller, A., & Schaltegger, S. (2005). The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework for Eco-efficiency Analysis.9(4), . *Journal of Industrial Ecology*, 9(4), 73-83. Recuperado el 12 de Marzo de 2018, de <https://pdfs.semanticscholar.org/c6/42f02bfb84b5b4aed62c544d807aa9027b41.pdf>
- Montoya, C. (2004). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la Gestión administrativa. . *Visión de futuro*, 15(2), 4-12. Recuperado el 3 de Marzo de 2018, de <http://www.scielo.org.ar/img/revistas/vf/v15n2/html/v15n2a03.htm>
- Neely, A. (Enero de 2008). Does the Balanced Scorecard Work: An Empirical Investigation. Recuperado el 1 de Marzo de 2018, de Cranfield University: https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/3932/Does_the_balanced_scorecard_work-RP1-o8.fjsessionid=11189F835389AF652331A8AF3AB6611E?sequence=1
- Nogueira, D., Medina, A., Hernández, G., Nogueira, C., & Hernández, A. (2009). Control de gestión y Cuadro de Mando Integral: énfasis en la perspectiva financiera - aplicación en una empresa de servicios de informática. *Revista de Administração-RAUSP*, 44(3). Recuperado el 5 de Marzo de 2018, de <http://www.redalyc.org/html/2234/223417462004/>
- Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management accounting research*, 11(1), 65-88. Recuperado el 7 de Marzo de 2018, de <http://members.home.nl/j.s.sterk/AQM/The%20Balance%20on%20the%20Balanced%20ScorecardA%20Critical%20Analysis%20of%20Some%20of%20Its%20Assumptions.pdf>
- Ramón, T. (2012). Implementación de un Cuadro de Mando Integral en una Universidad Pública. Recuperado el 25 de Marzo de 2018, de Universidad Oviedo: http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/4203/3/TFM_TomasRamonRivas.pdf
- Ríos, R. (2010). Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión: enfoque bajo indicadores de gestión y Balanced Scorecard. Bogotá: Incotec.
- Saavedra, R., Castro, L., Restrepo, O., & Rojas, A. (2001). Planificación del desarrollo. Bogotá: Fundación Universidad de Bogotá.
- Schwartz, P., & Vásquez, J. (2011). La planificación estratégica por escenarios. *Cuadernos de Administración*, 14(21), 199-225. Recuperado el 16 de Agosto de 2018, de http://poligramas.univalle.edu.co/index.php/cuadernos_de_administracion/article/download/114/190
- Sharma, A. (2009). Implementing balance scorecard for performance measurement . *ICFAI Journal of Business Strategy*, 6(1), 7-16. Recuperado el 1 de Septiembre de 2018, de <https://brainmass.com/file/319238/Performance+Measurement.pdf>
- Vega, V. (Mayo de 2015). Cuadro de Mando Integral aplicado a un territorio: Caso Amazonía ecuatoriana. Recuperado el 20 de Marzo de 2018, de Pontificia Universidad Católica de Ambato: <https://www.uniandes.edu.ec/web/wp-content/>

//////// **Abad Alvarado.** El Cuadro de Mando Integral Aplicado a la Planificación Estratégica de la Banca Privada.

uploads/2016/04/Cuadro-de-mando-integral.pdf

Wu, H., Tzeng, G., & Chen, Y. (2009). A fuzzy MCDM approach for evaluating banking performance

based on Balanced Scorecard. *Expert Systems with Applications*, 36(6), 10135-10147. Recuperado el 10 de Agosto de 2018, de <https://ir.nctu.edu.tw/bitstream/11536/6864/1/000266086600065.pdf>