



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA ADMINISTRACION

“EL BALANCED SCORECARD Y SU CONTRIBUCION EN LA RENTABILIDAD DEL SECTOR BANCARIO PERUANO 2017 -2018”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

Br. Caypane Carpio Lucila Rosalie
Br. Lavado Guzmán Milagritos Yrene

Asesor:

Msc. Grecia Pardavé Chiong

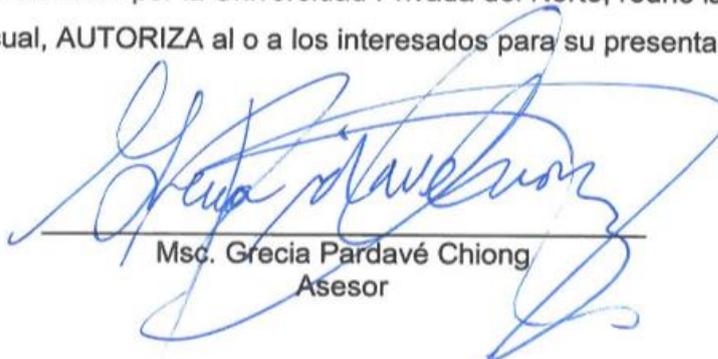
Lima– Perú
2019

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS

El asesor Msc. Grecia Pardavé Chiong, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera profesional de ADMINISTRACIÓN, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la tesis de los estudiantes:

- Caypane Carpio Lucila Rosalie
- Lavado Guzmán Milagritos Yrene

Por cuanto, **CONSIDERA** que la tesis titulada: El Balanced Scorecard y su contribución en la rentabilidad del sector bancario peruano 2017-2018, para aspirar al título profesional de: Licenciado en administración por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** al o a los interesados para su presentación.



Msc. Grecia Pardavé Chiong
Asesor

ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Los miembros del jurado evaluador asignados han procedido a realizar la evaluación de la tesis de los estudiantes: Caypane Carpio Lucila Rosalie y Lavado Guzmán Milagritos Yrene, para aspirar al título profesional con la tesis denominada: El Balanced Scorecard y su contribución en la rentabilidad del sector bancario peruano 2017-2018.

Aprobación por unanimidad

Aprobación por mayoría

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

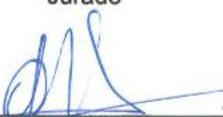
Bueno [14 - 13]

Desaprobado

Firman en señal de conformidad:


Mg. Erica González Ponce de León
Jurado
Presidente


Mg. Giovanna Mendiola Castillo
Jurado


Mg. María Isabel Flores Bazán
Jurado

DEDICATORIA

A nuestra familia, por ser el motor y la fuerza para luchar por nuestros desafíos; a nuestros maestros y alma mater por motivarnos a ser mejores y poner nuestro conocimiento en acción y al servicio de la sociedad.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por la vida que nos regala y nos recuerda que tenemos un propósito por cumplir, a nuestra asesora de Tesis Msc Grecia Pardavé por su apoyo, exigencia y disciplina, muchas gracias Maestra.

TABLA DE CONTENIDOS

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS.....	2
ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO.....	5
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	8
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
Capítulo 1. Introducción	11
Capítulo II. Marco teórico	17
Capítulo III. Metodología	62
Capítulo IV. Resultados.....	74
Capítulo V. Discusión y conclusiones.....	85
RECOMENDACIONES	90
REFERENCIAS	91
ANEXOS	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Relación de teorías	58
Tabla 2 Relación de entidades bancarias del Perú.....	64
Tabla 3 Créditos directos otorgados año 2017	67
Tabla 4 Depósitos totales otorgados año 2017	68
Tabla 5 Patrimonio por entidad bancaria a diciembre del año 2017	69
Tabla 6 Cuadro de Operacionalización de variables	72
Tabla 7 Cuadro de Matriz de consistencia.....	73
Tabla 8 Ratio de Liquidez	76
Tabla 9 Comparativo ROA principales entidades bancarias del Perú.....	76
Tabla 10 Comparativo ROE principales entidades bancarias del Perú	76
Tabla 11 Porcentaje de Satisfacción del Cliente	77
Tabla 12 Porcentaje de Resolución de reclamos	77
Tabla 13 Cantidad de horas de capacitación por colaborador	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 El Balanced Scorecard y sus perspectivas.	37
Figura 2 Representación gráfica de créditos directos otorgados en el año 2017.....	67
Figura 3 Representación gráfica de depósitos totales a diciembre del año 2017.	68
Figura 4 Representación gráfica del patrimonio a diciembre del año 2017.....	69
Figura 5 Representación gráfica del % de Resolución de Reclamos.	78
Figura 6 Representación gráfica de las horas de capacitación brindadas a los colaboradores.	79

RESUMEN

El sector bancario en el Perú, es una de las industrias más influyentes en la economía del país, por ello mantener un crecimiento sostenible les permite a las empresas que lo conforman incrementar su cartera de clientes, mantener a los clientes satisfechos y lograr la rentabilidad esperada; por lo que contar con una herramienta de gestión que permita controlar y a la vez mejorar de manera sistemática y constante es lo que estas empresas buscan. Dentro de estas herramientas se encuentra el Balanced Scorecard, un tablero que alinea la estrategia de la organización con su visión y misión y brinda la opción de establecer sus objetivos en función a sus cuatro perspectivas; las mismas que son financiera, clientes, procesos, y aprendizaje-crecimiento.

Por esta razón identificar de qué manera el Balanced Scorecard según sus perspectivas contribuye en el logro de la rentabilidad del sector bancario peruano es el objetivo de esta investigación, por ende, se seleccionó un tamaño de muestra de 4 bancos mediante un muestreo no probabilístico de una población total de 16 bancos, según la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), el tamaño de la muestra elegida representa el 83% de participación del mercado bancario.

La tesis incluyó investigación básica, descriptiva, transversal, no experimental y de correlación basada en teorías académicas, recopilación de datos cuantitativos y cualitativos, como entrevistas con expertos en el sector. Vale resaltar la entrevista realizada, al co-creador de Balanced Scorecard, Sr. Robert Kaplan.

Por medio de la aplicación del método de correlación estadístico de Pearson se halló la relación entre las perspectivas del Balanced Scorecard y los indicadores de rentabilidad; por ello se concluye que la contribución del Balanced Scorecard en la rentabilidad del sector bancario peruano es de beneficio positivo; por los resultados obtenidos se recomienda la implementación y uso del cuadro de mando integral en empresas que deseen mejorar su rentabilidad.

Palabras claves: Balanced Scorecard, rentabilidad, sector bancario, competitividad, sostenibilidad.

ABSTRACT

The Peruvian Banking Industry is one of the most influential industries in the economy of Peru; therefore to achieve the goal of profit maximization it is necessary to keep a sustainable within the industry. Besides it is necessary to keep customers satisfied and to achieve the profit expectation.

These companies aim to have a management tool which allows them to control and to improve constantly and systematically; the Balanced Scorecard, aligns the strategy of an organization and its objectives according to four perspectives financial, customers, processes, and learning-growth.

The goal of this research is to identify the factors of the Balanced Scorecard, according to its perspectives, and now it contributes in the profit maximization in the Peruvian Banking Industry. In order to obtain this goal, a sample size of 4 banks were selected by a non-probabilistic sampling out of a population of 16 banks, according to the Superintendency of Banking and Insurances, (SBS), the sample size represents 83% of the market share in Peruvian Banking Industry.

This thesis included basic, descriptive, cross-sectional, experimental and correlation research based on academic theories, compilation of quantitative and qualitative data such as interviews with experts in the field. Among all the interviews conducted, it is important to mention that the Co-Creator of the Balanced Scorecard Mr Robert Kaplan was interviewed.

Moreover this research applied a statistical correlation method called Pearson, which found a positive correlation between the 4 perspectives of the Balanced Scorecard and profitability indicators.

In conclusion, with the results it is recommended to implement the Balanced Scorecard in companies that would like to achieve profit to maximization.

Keywords: Balanced Scorecard, profitability, banking sector, competitiveness, sustainability.

Capítulo 1. Introducción

1.1 Realidad problemática

Hoy en día el sector bancario es uno de los más influyentes en el crecimiento económico de un país, ello se deriva de la capacidad que tienen los bancos de convertir el ahorro en inversión; al no tener los usuarios el dinero en una entidad financiera, desfavorece el desarrollo positivo de la economía y crea un problema ya que reduce el consumo y el ingreso nacional; lo que genera que la economía crezca de manera positiva es, la inversión productiva, la banca como grupo económico tiene la facultad de expandir el dinero proveniente de los recursos del público; de aquí la importancia que este sector tenga organismos que la regulen para evitar que crezca de manera desordenada o ponga en riesgo el ahorro de sus depositantes.

En el Perú, el sector bancario está regulado por la Superintendencia de Banca y Seguro (SBS) y el referido ente se encarga de validar que las empresas que conforman el sector bancario no exista lavado de activos, ni financiamiento al terrorismo; así también regula y supervisa los sistemas financieros; su objetivo es cuidar los intereses de los depositantes.

Actualmente el sistema bancario en el Perú, está conformada por 16 instituciones bancarias, donde la mayor participación del mercado se concentra en cuatro entidades financieras, convirtiéndose estas en las principales, entre las cuales se encuentran, Banco Continental, Banco de Crédito del Perú, Banco Interbank, y el Banco Scotiabank; según el Fondo Monetario Internacional (FMI), el sector bancario sigue muy concentrado y los cuatro bancos más grandes representan el 83% del total de los activos del sector bancario privado, estos cuatro principales bancos están clasificados como bancos domésticos o nacionales de importancia sistémica y por lo tanto se encuentran bajo una supervisión elevada.

Como referencia se tiene que 45 de cada 100 reclamos son en contra de entidades financieras y todas ellas por parte de los clientes, ya que estas instituciones son las más propensas y sensibles ante el descontento, debido a las expectativas de los usuarios al depositar su confianza; pero no es solo eso, también presentan problemas internos, como por ejemplo, sistemas ineficientes, información asimétrica, mal uso de los fondos, etc., todo esto influye negativamente al logro de objetivos de la empresa y por ende obstaculizan el incremento de su rentabilidad.

Con el objetivo de minimizar este tipo de situaciones como se ha señalado conlleva a no alcanzar sus objetivos principales como son la sostenibilidad y rentabilidad, estas instituciones buscan herramientas de gestión que les permita controlar sus principales indicadores tanto de los tangibles financieros, como de los no tangibles financieros, el cliente para estas entidades viene a ser, usuario de los servicios que estas empresas ofrecen, quienes en un mercado tan competitivo como es el financiero, se encuentra en la búsqueda de un banco que le brinde el respaldo, la ganancia y cubra sus más mínimas expectativas, como por ejemplo el tiempo en realizar sus operaciones.

Al investigar sobre que herramienta de gestión estratégica es la más común y completa, que vienen utilizando las entidades financieras en Perú, se encontró al Balanced Scorecard que al ser una metodología de gestión basada en los objetivos estratégicos de la organización, se logra observar como éste modelo podría contribuir en los resultados de la rentabilidad, donde su desarrollo se basa en la aplicación de cuatro perspectivas, a través de indicadores y ciertos factores específicos que permiten alcanzar resultados positivos para la organización.

El sector bancario, conformado por entidades donde un objetivo importante como empresa es generar mayor rentabilidad para ser sostenibles; determina para cada perspectiva diferentes indicadores; el Balanced Scorecard o llamado también Cuadro de Mando Integral,

es un modelo que no solo mide el aspecto financiero de la organización, también lo hace orientada a los clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento y este último direccionado al principal intangible de una empresa, sus colaboradores, considerándolo fundamental porque involucra a toda la organización y permite que se gestione las acciones con los mismos, ya que son ellos los que se encargan de la atención de manera directa a los clientes usuarios de los diferentes servicios que brinda un entidad bancaria.

Establecer correctamente los objetivos estratégicos del Balanced Scorecard depende de la realidad de la organización, lo que desea alcanzar, como lo desea alcanzar, el tiempo a invertir y lo más importante como medirlo; podría resultar difícil establecer los objetivos en el Balanced Scorecard para este sector, tomando en cuenta que son entidades financieras y teniendo presente que lo que buscan es rentabilizar siempre hacia su máxima expresión.

Las empresas suelen carecer de un sistema óptimo de comunicación, desde la alta dirección hacia los colaboradores de la última línea jerárquica y viceversa, ello evita que algunas herramientas utilizadas en la organización, se desplieguen adecuadamente y logren alcanzar los objetivos que las empresas buscan al incorporarlo como parte de su estrategia, y en virtud a ello las personas encargadas de realizar el análisis de sus indicadores se ven en la posición de acuerdo a los resultados obtenidos, de canalizar sus esfuerzos o reorientarlos y aprovechar al máximo todos los recursos con los cuales cuenta la empresa.

Se debe tener presente también que el resultado de la rentabilidad de este sector está ligado a factores de macro y micro entorno de un país, así mismo a los factores internos de la organización; dentro de los cuales el Cuadro de Control de Mando, puede tener un protagonismo importante; donde no es necesario enumerar gran cantidad de indicadores, por el contrario se debe considerar el indicador correcto y preciso que permita alcanzar el objetivo planteado; hallar los factores principales del Balanced Scorecard de acuerdo a sus perspectivas que contribuyen en la rentabilidad del sector bancario precisa de conocer los

principales indicadores de estos bancos, tomando en consideración que ya no solo cuentan con indicadores financieros, sino también como los no financieros; y en este último plano hacen énfasis en conseguir ser organizaciones ágiles, versátiles, confiables, y orientadas a su usuario o clientes, tanto internos como externos.

El Balanced Scorecard como herramienta de gestión estratégica, ayuda a conseguir ello, sabiendo que no solo está orientada como se ha mencionado a indicadores financieros, sino también a los que no lo son; pero de este último grupo queda encontrar cuales son los que ayudan a lograr la rentabilidad esperada por la organización bancaria y los factores de acuerdo a las perspectivas del Balanced obedece.

Múltiples cuestionamientos para una sola herramienta, sin embargo, es importante hallar las respuestas a las mismas, con ello se conoce los beneficios y las limitaciones del Balanced Scorecard, en las entidades financieras que lo tienen incorporado; que tanto valor se le puede atribuir a esta herramienta al encontrar los factores principales de la misma, y como ello, de acuerdo al resultado obtenido, se implementa para mejorarlo en el tiempo.

1.2 Formulación del problema

¿Cuáles son los factores principales del Balanced Scorecard, según sus perspectivas, que contribuyen en la rentabilidad del sector bancario peruano en el año 2017-2018?

1.2.1 Objetivo General

Determinar los factores principales del Balanced Scorecard, según sus perspectivas, que contribuyen en la rentabilidad del sector bancario peruano en el año 2017-2018.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los principales factores según las perspectivas del Balanced Scorecard del sector bancario peruano.

-
- Definir los principales indicadores de rentabilidad del sector bancario peruano.
 - Analizar la relación de los principales factores según las perspectivas del Balanced Scorecard, con los principales indicadores de rentabilidad del sector bancario peruano.
 - Describir los factores según la perspectiva del Balanced Scorecard que contribuyen directamente en la rentabilidad del sector bancario peruano.

1.3 Justificación

Teórica: La presente tesis muestra que el Balanced Scorecard es una herramienta de gestión que trabaja de forma alineada en sus cuatro perspectivas donde una es la consecuencia de la otra, esta definición se deriva de la revisión y análisis de diversas teorías de donde nace esta herramienta de gestión; la misma que debe ser apoyada por una serie de indicadores específicos que permitan que la estrategia de la organización y sus objetivos se relacionen para lograr ser sostenibles como empresa en él tiempo.

Valorativa: Así también, esta herramienta de gestión beneficia de manera directa a la industria bancaria y financiera del Perú, la investigación muestra que estas organizaciones presentan altas expectativas en el logro de obtener la máxima rentabilidad, para ello es importante comprender la estrategia y proponer objetivos, identificando factores e indicadores no solo en el área financiera sino también en las áreas de clientes, procesos, y colaboradores; por otro lado el gobierno se ve beneficiado porque al tener empresas bancarias más sólidas, ayuda a que el sistema económico sea estable.

Académico: La investigación es de tipo universitaria basada en una metodología y apoyada en teorías las mismas que brindan un aporte a la comunidad estudiantil porque puede ayudar como consulta para futuras investigaciones o proyectos.

Práctico: La presente investigación es de valor porque permite aplicar los hallazgos

para implementar el Balanced Scorecard en otras empresas del sector bancario, así como en otras industrias ajenas a esta, ayudando a evidenciar los factores críticos para replantear su estrategia e indicadores y con ello el incremento de la rentabilidad.

1.4 Limitaciones

Al desarrollar la tesis, se presentó limitaciones como el espacio; el objeto de estudio es el análisis en el sector bancario peruano; por lo cual no permite conocer cuáles son los problemas en otro tipo de industria con respecto a la contribución del Balanced Scorecard en la rentabilidad ; así también lo fue el tiempo ya que el estudio está delimitado en el período 2017-2018; si bien se logró encontrar información que hacen referencia a este rango de tiempo; no se amplió en búsqueda de información fuera de esta delimitación.

Capítulo II. Marco teórico

2.1. Antecedentes

(Hamdy, 2018), en la ciudad de El Cairo, en su artículo “Balanced Scorecard role in competitive advantage of Egyptian banking sector”, haciendo uso de una investigación aplicada mejora la comprensión que existe entre el Balanced Scorecard, la competitividad y el desempeño bancario de empresas de este sector en Egipto; por otro lado su investigación es explicativa porque aclara como y porque existe la relación entre estos tres términos y por último también es una investigación cuantitativa porque mide las variables determinadas para la investigación haciendo uso de la escala de Likert, recopila datos usando métodos estadísticos para llegar a resultados finales, donde los mismos muestran que existe una relación positiva entre competitividad, desempeño bancario y Balanced Scorecard; la cual debe ser tomada en cuenta por los responsables al momento de la toma de decisiones en el sector bancario egipcio para con ello mejorar la efectividad y desempeño del banco.

El artículo referido es de gran aporte a la presente tesis ya que sustenta que el Balanced Scorecard como herramienta de gestión dentro de empresas del sector bancario contribuye a lograr los resultados que tienen, los cuales se traducen en mejora de la rentabilidad, gestión eficiente con su cartera de clientes, optimización de sus procesos internos y una adecuada gestión con sus colaboradores, los cuales tienen claro los objetivos trazados por la empresa financiera donde prestan sus servicios y ello les permite saber cómo su trabajo contribuye al logro del objetivo.

(Rodrigues y Pereira , 2015) en la ciudad de Barcelos, Portugal; en el artículo titulado “ O Balanced Scorecard como Ferramenta de Gestão Estratégica no Setor Bancário”, indican la importancia de la implementación del Balanced Scorecard en entidades del sector

bancario y en otras empresas multinacionales, en las cuales se ha evidenciado como esta herramienta de gestión ayudo a revertir resultados negativos de rentabilidad; refieren que como toda empresa el sector bancario también presenta la necesidad de poner en marcha procesos de cambios a nivel de gestión, de tecnología y con ello alinear los recursos humanos con los objetivos de la organización; el artículo se basa en una investigación cualitativa por el estudio de caso realizado mediante una entrevista a una funcionaria del banco responsable de la planificación y control de la gestión, así como recogiendo información documentaria para analizarla y observación in situ.

El artículo concluye que el estudio empírico realizado les permitió elaborar una propuesta de implementación del Balanced Scorecard para una entidad financiera portuguesa; este estudio ayudo a definir los objetivos e indicadores; destacando que la contribución del trabajo es la propuesta presentada.

Al revisar este artículo se aprecia la diversidad de información que hace referencia de que el Balanced Scorecard como modelo de gestión implementado en empresas del sector bancario es efectivo, y revierte los resultados negativos que están puedan tener; por otro lado, argumenta que uno de los objetivos del BSC es mostrar a alta dirección una visión total del rendimiento de la organización por medio de los indicadores financieros y no financieros, lo que no se logra saber en este artículo es el resultado de la puesta en marcha de la implementación del BSC en una entidad bancaria portuguesa.

El Balanced Scorecard es conocido como cuadro de mando integral y ha tenido impacto en la atención de gerentes y directivos de las organizaciones, y lo consideran como un modelo que aporta beneficios al momento de poner en marcha la planificación y estrategia de la empresa, es una herramienta útil de estos últimos años (Pineda, 2015).

En una economía ideal, más no en una con múltiples controles, el contar con un

conjunto de bancos comerciales que funcione compitiendo, posibilita la eficiente asignación de capital a lo largo de toda la sociedad. El punto clave para comprender el interés de los especialistas implica reconocer que los bancos comerciales usualmente al hacer esto son rentables. Su rentabilidad por lo tanto afecta a todos porque influye en el desenvolvimiento de toda la economía y aunque pocos lo destaquen, su rentabilidad grafica contribuye a la sociedad (Adrianzen, 2016).

(Alvarez, 2017) en la ciudad de Oviedo, España; en una tesis doctoral se centra en el estudio de una factoría especializada en software financiero para la banca, resalta la características que tienen las empresas del sector bancario de ser siempre las primeras en buscar herramientas y políticas de gestión que les permita mejorar su rendimiento y ser sostenibles en el tiempo, por ello no escatiman en destinar gran parte de su presupuesto en buscar software que les permitan medir la productividad y eficiencia de sus procesos; es un mundo cada vez más competitivo, la banca evalúa constantemente su modelo de negocio para estar al día; el estudio de esta tesis se hace en una empresa de software financiero, quienes para optimizar su gestión de carteras de proyectos hacen uso del BSC, donde por medio de las cuatro perspectivas procuran alinear a toda la organización para el logro de sus metas.

(Rodríguez, Albar y Lima, 2015), en la ciudad de Galicia, España; en el artículo titulado “Factores claves en la adopción del Balanced Scorecard”, por medio de una investigación cualitativa, haciendo una revisión sistemática de literatura; brindan referencia de las ventajas que han hallado las empresas que implementaron el BSC como herramienta de gestión y como la misma permite transformar la misión y los objetivos de la organización en diferentes acciones, permitiendo que los colaboradores se comuniquen entre sí y conozcan cual es misión para cumplir con las metas corporativas, un 79.5% de la literatura revisada reporto como ventaja que el BSC mejora el alineamiento estratégico ; un 74% destaca como ventaja el desarrollo de un sistema consistente de objetivos e indicadores y 69% hace

referencia de que ayuda a clarificar y comunicar la estrategia., en cuanto a lo hallado sobre el sector bancario resalta el caso en Canadá sobre el Montreal Bank que implemento el BSC para mejorar y apoyar su relación con sus stakeholders.

(Valencia,2015), en la ciudad de Lima, en una tesis para grado doctoral sustenta que sí; bien se puede contar en la organización con la herramienta de gestión Balanced Scorecard, bien elaborados, si estos no logran los objetivos individuales, tampoco serán alcanzados los objetivos generales; el objetivo de la tesis fue evaluar el nivel de influencia de los indicadores para mejorar la recaudación del impuesto predial en la municipalidad de Lima 2013 al 2015, la investigación fue no experimental y utilizó el método correlacional; las conclusiones que desprende el autor de esta investigación hacen puntual referencia a la relación que existe entre los indicadores de gestión del Balanced bien establecido para lograr las metas empresariales, para el caso de esta tesis la mejora y efectividad en la recaudación de impuestos.

(Rivero & Vera, 2016); en la ciudad de Trujillo en una tesis para licenciatura de Ingeniería Industrial sustentaron que consideran que las empresas necesitan la herramienta de gestión Balanced Scorecard, con el objetivo de medir sus avances, claramente sostienen “si no se puede medir, no se puede gestionar”; el objetivo de la tesis fue “Diseñar un Balanced Scorecard que aumente la rentabilidad de una empresa”; el trabajo de investigación concluye indicando que en un escenario optimista en el sector o industria a la cual pertenece la empresa y en la cual se logre cumplir con todas las metas propuestas en su control de mando integral la rentabilidad aumentaría significativamente; para ello es necesario alinear sus objetivos estratégicos con los indicadores de los colaboradores y hacer especial seguimiento al cumplimiento de los mismos, es ahí donde radica el éxito de este modelo de gestión.

(Briñez, González & Romero, 2016), en la ciudad de Maracaibo, Venezuela, en el

artículo titulado “Prospectiva del capital intelectual: Cuadro de mando integral como generador de valor empresarial” resaltan que la investigación realizada es de índole cualitativa basada en una revisión sistemática de literatura; el artículo propone al Balanced Scorecard como una herramienta que permite medir los indicadores financieros como no financieros de manera estratégica, así mismo resalta la importancia que muestra la literatura hallada sobre los indicadores no financieros, ya que estos miden las acciones que producen activos intangibles; los cuales al ser gestionados de manera óptima contribuyen a fidelizar a los clientes internos como externos, los clientes internos, es decir los colaboradores, se sienten motivados a una mejora continua de las labores que ejecutan.

El artículo provee de importante información sobre los indicadores no financieros dentro del cual se encuentra el capital intelectual de la organización que está conformado por tres elementos : el capital humano, conformado por todos los colaboradores, y en ella se encuentra las habilidades, competencias, experiencias y el conocimiento; el segundo elemento es el capital estructural en este se encuentran todo los procesos internos de la organización, y el tercer elemento es el capital relacional en este punto se encuentra la interacción entre la empresa con sus proveedores y clientes.

(Diaz y Marrero, .2014); en la ciudad de La Habana, Cuba, en el artículo presentado concluye que “La integración con la herramienta Balanced Scorecard permite abarcar todos los procesos y actividades que conforman el proceso logístico con indicadores (KPI's) apropiados, facilitando la toma de decisiones y el mejoramiento continuo del sistema para el logro exitoso de la estrategia de la organización”; la conclusión se basa en la investigación de teorías sobre el Balanced Scorecard; por otro lado hace referencia que para que una empresa logre el éxito se debe alinear sus procesos organizacionales a su estrategia.

(Balkovskayan y Filneva, 2016); en la ciudad de Moscú, Rusia; concluyeron en su artículo “The use of the balanced scorecard in bank strategic management”; que a pesar de

todas las ventajas indiscutibles del BSC debería complementarse con otros métodos analíticos (jerarquía analítica proceso, integrales, difusos, etc.) para verificar las relaciones causales entre el desempeño de indicadores.

(Saavedra & Utrilla,2016) en la ciudad de México, el artículo que lleva por título “Propuesta de un modelo de medición integral de gestión competitiva en la banca mexicana”, mediante una investigación no experimental, hace referencia al Balanced Scorecard como un modelo que pretende medir los indicadores bajo sus cuatro perspectivas, las mismas que se relacionan entre sí, mediante un análisis de causa-efecto, usando indicadores claves; sin embargo concluye que aún este cuadro de mando no presenta una metodología robusta y con la aparición de otras técnicas como la inteligencia en los negocios el Balanced Scorecard no es precisamente el modelo idóneo a usar en la banca mexicana; es por ello que proponen un modelo diferente de medición integral.

El aporte brindado de este artículo radica principalmente que toma como base al BSC el cual se relaciona con un número importante de teorías administrativas y financieras para proponer su propio modelo.

(Abofaied, 2017); en la ciudad de Libia, en un artículo presentado refiere que el propósito de su estudio fue mejorar la comprensión sobre cómo el enfoque del Balanced Scorecard se puede usar para medir el desempeño en el sector bancario en Libia, tomando como muestra The Jumhouria Bank (JB) en Libia; demostrando que al aplicar el Balanced Scorecard pueden convertir la visión estratégica en potencial.

(Abad, 2019) hace referencia en el artículo titulado “El cuadro de mando integral aplicado a la planificación de la banca privada”, mediante una investigación cualitativa y haciendo revisión bibliográfica-documental; concluye como el Balanced Scorecard asegura la alineación entre finanzas, mercado, tecnología e innovación así también los objetivos que

proponen en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento permite que el banco mejore sus procesos internos y estos a la vez contribuyen con el logro de obtener los resultados deseados a nivel financiero y con los clientes.

(Rostami, Goudarzi & Zaj, 2015) en la ciudad de Tehran, Irán; indican que el Balanced Scorecard es una herramienta utilizada por muchas organizaciones y que ayuda para evaluar el desempeño de diferentes aspectos. El modelo Balanced refieren no es solo para considerar el desempeño de la organización internamente, favorece también que muchos inversionistas y accionistas, pueden monitorear los resultados de esta organización, evaluarlos y garantizarlos.

(Upadhaya, Munir & Blount, 2014); en la ciudad de Sydney, Australia; demostraron el uso del Balanced Scorecard en entidades financieras en la ciudad de Nepal; para ello encuestaron a 69 entidades financieras de las cuales 28, es decir el 40.58% indicaron que si usaba esta herramienta de gestión, un porcentaje bastante alto indican para un país en desarrollo; comparado con Bangladesh donde el 10% de las organizaciones utilizan el Balanced Scorecard o con Malasia donde llega al 8.7%, tomando en cuenta que la tasa de uso del Balanced Scorecard en todo el mundo es del 47%.

(Petriaa, Caprarub & Ihnatovc, 2014); concluyeron en un artículo luego de analizar cuáles son los principales determinantes de la rentabilidad de los bancos en la UE27, que el riesgo de crédito y liquidez, la eficiencia de la gestión, la diversificación de negocio, la concentración-competencia del mercado y el crecimiento económico influyen en la rentabilidad de los bancos tanto en ROA y ROE.

(Díaz, 2015) en la ciudad de Córdoba España, en una tesis de especialización en Contabilidad Superior y Auditoría, refirió que su estudio tuvo por objetivo analizar que una organización no puede confiar al azar su desarrollo; esta va requerir de una puesta en marcha de una serie de herramientas o técnicas que le permitan visualizar el alcance de los objetivos

que desea alcanzar, todos estos procesos indica deben seguirse para lograr su objetivo deseado, es precisamente indica el rol que se le da al Balanced Scorecard de ser una herramienta poderosa que apoya una planeación estratégica y esto permite que la organización pueda crear y controlar sus indicadores de gestión, y con ello tomar sus decisiones que le permitan lograr una ventaja competitiva en la empresa y en el mercado.

(Díaz, Peraza & Valles 2014), en un trabajo de grado bachiller en la ciudad de Bogotá, Colombia, indicaron en los casos analizados que la herramienta Balanced Scorecard es la de mayor relevancia y uso en las organizaciones para implementar sus estrategias, ya que permite formular sus objetivos, estrategia y difundir el sistema de manera óptima y adecuada.

(Merino, Moreno, Ortiz & Rojas; 2017) en la ciudad de Lima, en una tesis presentada para optar el título de magister en Administración Estratégica; desarrollan un plan estratégico para la banca peruana con una proyección para el año 2026, y en este desarrollo proponen la incorporación del Balanced Scorecard como una herramienta de evaluación de la estrategia planteada, tomando en cuenta sus cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, financiera, procesos internos, clientes y aprendizaje y crecimiento; con ello buscarían monitorear el logro de los objetivos a corto y largo plazo con el fin de tomar las acciones correctivas que se crean conveniente.

(Fonseca, Queiroz, Martins, Cardoso & Souza 2018); en un artículo titulado “As perspectivas do Balanced Scorecard: uma abordagem nas instituições financeiras” en Brasil; por medio de una investigación descriptiva y cualitativa, a través de estudio de caso donde los datos fueron obtenidos por entrevistas a tres instituciones bancarias de las ciudades de Aracati, Palhano y Mossoró. En el artículo hacen referencia de información sobre como el sector bancario en las ciudades que se indican conocen de la herramienta de gestión Balanced Scorecard, por medio de los resultados obtenidos evidencian que los gerentes entrevistados conocen de la herramienta y las perspectivas de esta y la importancia que tiene dentro de la

organización para la toma de decisiones, por otro lado también evidenciaron el uso de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard en las instituciones de donde proceden los gerentes entrevistados.

Los autores también hacen referencia de las limitaciones que tuvieron para realizar esta investigación, ya que no contaron con información financiera de las entidades que seleccionaron, los mismos que según indican apenas solo fueron tres bancos; en cuanto al alcance de las personas para la entrevista esta solo se focalizó en la gerencia, consideran que hubiera resultado interesante entrevistar a los demás actores de la gestión financiera, como accionistas, inversores, socios, clientes,

Sugieren que para próximas investigaciones se realice un estudio sobre cómo se implanta el Balanced Scorecard en la entidad financiera de economía mixta y que se amplíe el alcance de entrevistas a más personas involucradas en la gestión bancaria para que se determine de manera más efectiva los aspectos positivos y negativos de la implantación del BSC.

(Chai, Tan & Goh; 2016), en un artículo titulado “Banking services that influence the bank performance”, en la ciudad de Malasia, hacen una revisión de literatura sobre el Balanced Scorecard, del cual resaltan que es un cuadro de medición del desempeño y lo relacionan con el artículo que presentan tomando en cuenta que las empresas bancarias en un entorno globalizado, no solo miden los resultados financieros, también hoy se enfocan en los no financieros y esto permite a los altos directivos evaluar el negocio y tomar decisiones para mantener sostenibles en el tiempo.

Su estudio se basó en una investigación descriptiva cualitativa, las entrevistas se realizaron en una muestra de 319 colaboradores de los tres principales bancos situados en los estados más desarrollados de Malasia, el 64.9 % encuestados fueron de sexo femenino y el

35.1% del sexo masculino, personal ejecutivo represento el 49.8% y el 50.2% personal no ejecutivo; de los resultados concluyen que los servicios bancarios como la tecnología, innovación, calidad de servicio y el compromiso de los empleados, son los que influyen en el rendimiento del banco y son los que se han convertido en un desafío para el sector bancario, ya que con ello obtienen ventajas competitivas.

Este estudio demuestra la importancia de la medición de los intangibles de una empresa bancaria, y aporta a la presente tesis argumentos que se relacionan con el Balanced Scorecard y la industria bancaria; la principal de ella es la de medición de los indicadores no financieros.

(Titko, Skvarciany & Jurevičienė; 2015). En el artículo “Drivers of bank profitability: Case of Latvia and Lithuania”, resaltan los ratios financieros de los bancos de Letonia y Lituana, tomando en cuenta para el estudio al índice de retorno de activos (ROA); índice de retorno a capital (ROE), comisiones netas y margen de interés neto.

La metodología utilizada por los autores refiere a un análisis de regresión lineal múltiple; y donde concluyen como resultado que existe una relación positiva entre la rentabilidad bancaria expresada por el ROE y el tamaño del banco tomando como referencia para esta última variable el volumen de los depósitos.

Analizando el artículo de la banca Letonia y Lituana se toma como referencia la identificación que hacen de sus cuatro principales ratios financieros, siendo el ROE y el ROA dos de ellas, las mismas que se han tomado en consideración para la presente investigación como ratios de la banca peruana.

(Navarro, Rojas, Hinojosa & Moscoso; 2018), en una tesis presentada para optar el Título de Magister en Administración de Negocios; hacen referencia de la importancia del control de gestión en las empresas para elevar la rentabilidad; asimismo dentro de la literatura

consultada enfatizan en que el control es primordial para validar que las operaciones planificadas coincidan con las operaciones ejecutadas, donde la herramienta de mayor uso en estos últimos tiempos es el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, ya que permite canalizar la información que la alta dirección dispone para toda la organización.

La metodología que hacen uso los autores para su análisis es la investigación aplicada porque hacen uso de teorías, definiciones y conceptos con el propósito de dar respuesta a la hipótesis planteada, tienen un enfoque mixto porque usan datos cuantitativos y cualitativos y a la vez es descriptiva y relacional, su población estudiada son los 35 colaboradores del Banco de Crédito del Perú con sede en Tacna, el instrumento utilizado es una encuesta estructurada de 30 preguntas, del resultado obtenido concluyen en su investigación que la empresa bancaria en estudio con sede en Tacna si cuenta con un sistema de control de gestión definido, el mismo cuenta con tres elementos: estructura, instrumentos y procesos.

La tesis no hace referencia que en el banco materia de estudio utilizan el Balanced Scorecard como herramienta de control de gestión, el enfoque está orientado solo hacia el control de gestión, más no como se realiza, sin embargo el sustento teórico que presentan si refiere que una empresa actualmente no puede existir si no tienen definido claramente cuáles son sus objetivos e indicadores y que deben hacer uso de una herramienta que les permita comunicar de manera eficiente a toda la organización es decir tanto el nivel estratégico , como táctico y operativo debe tener esta información alineada.

(Quintero & Osorio, 2018), en el artículo titulado “Balanced Scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis”; realizan una investigación cualitativa, haciendo una revisión sistemática de literatura; dentro de los documentos revisados están los conceptos de diferentes autores que definen al Balanced Scorecard como un modelo de gestión empresarial y refieren el caso del Banco de Crédito quienes lo utilizan para recuperar la rentabilidad durante la crisis del sistema financiero en los años 1999 y 2000.

Determinan en su investigación que toda empresa que entra en crisis primero debe analizar e identificar el motivo de la crisis y compararla con los fundamentos del BSC así también resaltan que hoy en día no es un privilegio tener el Balanced Scorecard implementada en una empresa, por el contrario, llega ya a ser una necesidad de toda empresa.

(Carrera, 2015) en la ciudad de Riobamba, Ecuador, en una tesis presentada para optar el título de ingeniera de empresas, mediante una investigación cualitativa y cuantitativa (mixta) desarrolla un sistema de gestión de control en base al modelo del Balanced Scorecard para una cooperativa de ahorro, donde indica que actualmente no es suficiente contar con un plan estratégico basado en la misión, visión, valores, etc. si es que no se cuenta con herramienta sistemáticas que ayuden a monitorear los resultados en base a sus indicadores, logrando transformar la estrategia en acción desarrollando su diseño en 9 pasos analizando el entorno interno y externo apoyados en sus stakeholders.

(Mahecha, 2018) en la ciudad de Bogotá, Colombia, en su trabajo de grado para optar el título de Administrador de empresas muestra la caracterización de indicadores de satisfacción al cliente del banco Bilbao Vizcaya, Argentaria BBVA sucursal de Mayales en la ciudad de Valledupar, indican que el sector bancario colombiano presenta actualmente altos niveles de desconfianza de acuerdo a las estadísticas realizadas a la percepción del cliente.

Proponen un plan de acción con finalidad de reducir insatisfacciones utilizando el BSC quienes citan que es una herramienta que ha permitido que las empresas financieras midan su comportamiento, así como también procesos de acuerdo a los objetivos convirtiéndolos en cuantificables dando así la posibilidad de replantear sus estrategias obteniendo indicadores que le permitirán realizar el seguimiento respectivo.

(Borras, Gálvez y Torres; 2018) en la ciudad de Habana, Cuba, en la revista electrónica retos de la dirección, en el artículo de información sobre los intangibles en instituciones

bancarias, realizan un estudio de los reportes de sostenibilidad en las instituciones financieras donde evidencian que el éxito de estas entidades depende en gran medida de la adecuada gestión de sus activos intangibles, en ello mencionan como una de las herramientas de medición al Balanced Scorecard donde su principal función es la medición de intangibles indispensablemente para alcanzar sus objetivos, cabe recalcar que en el artículo en mención citan una serie de metodologías de medición, haciendo hincapié en la importancia del correcto desarrollo del modelo de medición ya sea propio o algunos de los mencionados.

(Mariño, Rodríguez & Rubio;2015), Andorra, España, en la revista electrónica spanish journal of finance and accounting, en el artículo en mención que lleva de título ¿Cómo influye el capital humano en la calidad de servicio en el sector bancario?, determinan de acuerdo a las investigaciones realizadas cómo influye el capital humano en el éxito de las instituciones financieras, ya que netamente está ligado a la calidad de servicio, concluyen que el compromiso, motivación y la flexibilidad son los resultados con mayor influencia. De acuerdo a lo expuesto y en relación al estudio de la presente tesis, el artículo en mención muestra claramente una de las perspectivas más importantes del Balanced Scorecard, en el artículo no menciona que BSC es la herramienta idónea para la medición de lo expuesto, pero se conoce claramente que la principal innovación del BCS es la medición de intangibles.

2.2. Bases teóricas

El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión que ha sufrido cambios desde el año 1930; se considera de origen Francés por su nombre “Tableau de bord”, un tablero creado por ingenieros franceses de la época, que media los factores claves de las organizaciones; su objetivo era contabilizar la información contable, el método que se usaba para seleccionar los indicadores recaía en la experiencia de las personas a cargo de los procesos; en aquel entonces esta herramienta era de gran aporte o apoyo para el control que requerían las empresas (Fagundes, Soler, Feliu & Lavarda; 2006).

"El Cuadro de Mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo" (Kaplan et al, 2009, p. 59)

La Teoría Neoclásica de la Administración, la misma que nace en el año 1950 cuyo exponentes Peter Drucker considerado uno de los más relevantes, es una continuación de la Teoría Clásica y aparece en la Segunda Guerra Mundial en medio de una depresión económica, para los autores de esta teoría neoclásica, la gestión administrativa tiene como objetivo dirigir, orientar, supervisar y controlar las actividades de los integrantes de la organización con el fin de lograr resultados positivos que impacten en la sostenibilidad y crecimiento de esta; un buen gestor administrativo es el que optimizará sus recursos en pro de alcanzar los objetivos de la organización que dirige.

Entre las características de esta teoría, resaltan las siguientes:

- Reafirmación de los postulados clásicos, toman principios de los clásicos para mejorarlas, su aporte se encuentra en la manera como enfocan estos principios a las organizaciones modernas, prácticamente haciendo una reingeniería de la teoría clásica.
- Brindan mayor énfasis en la Práctica de la Administración, bajo el enunciado “la teoría solo tiene valor cuando se operacionaliza en la práctica”, no prestan gran atención a los aspectos teóricos de la Administración, prefieren enfocar sus temas teóricos de forma práctica.
- Enfoque en los principios generales de la administración; los neoclásicos consideraron que los conceptos tales como planear, organizar, dirigir y controlar,

son principios que tienen que estar presentes en la gestión administrativa de toda organización, dándole en todo momento un sentido práctico en su ejecución.

- Énfasis en los objetivos y resultados; los neoclásicos al ser pragmáticos al aplicar los principios administrativos, se centran en los objetivos y los resultados bajo su principio de buscar a la eficiencia en todo momento.

La Teoría Neoclásica

Apoya en cierto punto los postulados que en su momento Norton y Kaplan tomaron para el Balanced Scorecard, ambas teorías afirman que una organización sin medición claudica en el intento de establecer objetivos y lograr resultados óptimos.

Ambas sugieren involucrar a toda la organización, y ponen especial atención en los objetivos y resultados, el Balanced en ese sentido termina siendo una herramienta de control y le permite a la organización por medio de sus indicadores planificar, organizar, dirigir, cumpliendo en todo momento con los principios de la administración.

Por otro lado, a la teoría Neoclásica se le conoce también como una teoría ecléctica, si bien se enfocaron mucho en los principios de la Teoría Clásica, sin embargo, tomaron los principios de otras teorías; por ello las mismas se toman como apoyo a la teoría del Balanced Scorecard.

Teoría Administrativa de las Relaciones Humanas

Su máximo exponente Elton Mayo (1930), y nace como consecuencia del experimento de Hawthorne, su principio se basa en ver la organización como grupo de personas, su base se halla en principios de psicología; mediante esta teoría se introducen conceptos como la confianza, autonomía, apertura del trabajador; coloca también énfasis en las relaciones humanas dentro del centro laboral.

Esta teoría también apoya los principios del Balanced Scorecard al ver a la

organización como un grupo de personas, tomando en cuenta la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Balanced, se evidencia este principio, donde claramente indican que las personas son la base de toda empresa, para que estas personas tomen decisiones propias, y tengan autonomía y empoderamiento, se les tiene que capacitar, un colaborador que sabe cómo hacer su trabajo y como el hacerlo bien contribuye al logro de objetivos de su organización le traerá beneficios tangibles e intangibles, y estos a la vez generarán mejores ingresos en la organización.

Teoría Estructuralista

Esta teoría se basó en la estructura de la organización, de su funcionamiento y de los medios que utiliza para lograr sus objetivos, así como en las personas y en el ambiente; considera que debe haber un equilibrio entre los objetivos organizaciones e individuales, tomando en cuenta que hay probabilidades que se presente conflictos pero sin embargo estos llevan al cambio y a la innovación, se enfoca en la eficiencia y eficacia; toma en cuenta alcances de la teoría tradicional y la teoría de las relaciones humanas, aparece en los años 1950 a raíz de la baja productividad, entre sus máximos exponentes tenemos al principal representante que es Kart Marx quien asegura que la estructura se compone de partes que, a lo largo del desarrollo del todo, y una se entrelaza con la otra , sin perder cada una de ellas su autonomía se descubren; Max Weber es otro de sus exponentes e indica dentro de los alcances de esta teoría que la estructura es un todo pero que sufre modificaciones sin perder su relación original entre las partes que lo componen; James Burnham en 1947, quien afirmaba que un administrador es responsable de lo que pasa dentro de una empresa; es por ello que se necesitaba saber cómo era la estructura de la organización, como funcionaba y como interactuaba con el medio ambiente.

La teoría estructuralista aporta cimientos al Balanced Scorecard para su desarrollo porque enmarca un concepto básico en toda organización, el cómo lograr sus objetivos;

mediante el conocimiento del funcionamiento, la estructura y el conocimiento de los recursos o medios para alcanzar sus resultados; si bien el Balanced Scorecard es una herramienta de control, el postulado que desarrolla esta teoría se alinea con el postulado del Balanced Scorecard, que es la lograr el cumplimiento de los objetivos dentro de una organización.

Teoría del Comportamiento

Es una continuación de la Teoría de las Relaciones Humanas; y uno de sus exponentes es Herbert Simón señala que la teoría de la decisión es la clave para explicar el comportamiento humano en las organizaciones; esta teoría analiza a las personas y a su comportamiento en forma individual basándose en que la motivación mejora la productividad de la empresa; su principal teoría es la administración por objetivo, desarrolla técnicas más sofisticadas para el control de las relaciones humanas; otro punto importante de esta teoría visualiza la diversidad de gente, por lo que no puedes tratar igual a todos; hacer sentir al colaborador capaz no inútil, que sienta que en verdad aporta algo.

La Teoría líneas arriba señalada del Comportamiento, es una teoría dirigida a los colaboradores, como motivarlos y cómo lograr la administración por objetivos en la base de toda organización, este es el punto que apoya la teoría del Balanced Scorecard; porque dentro de una de sus perspectivas la de aprendizaje y crecimiento se pueden colocar indicadores a los colaboradores que ayuden a que estos logren las metas propuestas por la organización, para ello se debe diseñar toda una estructura que permita tener un plan para que el colaborador mejore su rendimiento así como del grupo al cual pertenece.

Teoría de las Matemáticas

(Ackoff Rusell Lincoln, 1947), esta teoría trajo una enorme contribución a la administración permitiendo nuevas técnicas de planificación y control en el empleo de recursos materiales, financiero y humano. Desarrolló la aplicación de técnicas bastante

avanzadas para instrumentalizar la administración de las organizaciones y concede sobre todo un formidable soporte en la toma de decisiones pues optimiza la ejecución de trabajos y disminuye los riesgos envueltos en los planes que afectan el futuro a corto o largo plazo.

La relación de la Teoría de las Matemáticas con el Balanced Scorecard la cual es una herramienta de gestión, permite que la estrategia de la organización se plasme en un conjunto de indicadores medibles lo cual le permite tomar decisiones, implementar mejoras, entre otros; justamente en este punto se encuentra la relación o bases con la teoría de las Matemáticas, ya que un gerente o directivo al tener toda la estrategia mapeada en indicadores toma decisiones que le permiten realizar actividades para el logro de sus objetivos organizacionales.

Teoría de los Sistemas

Surge por los trabajos realizados por su principal exponente el biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968; la teoría estudia a las organizaciones como sistemas sociales inmersos en microsistemas, que se relacionan y se afectan mutuamente en búsqueda de un objetivo. Entre los principios de la teoría de sistemas, se pueden mencionar la utilización de los mismos conceptos para describir los rasgos principales de sistemas diferentes; cabe destacar que los sistemas consisten en módulos ordenados de piezas que se encuentran interrelacionadas y que interactúan entre sí; los especialistas la definen como una teoría frente a otras teorías, ya que busca reglas de valor general que puedan ser aplicadas a toda clase de sistemas y con cualquier grado de realidad

El Balanced Scorecard toma en cuenta todos los factores claves de una empresa; uno de sus aportes enriquecedores se diseña bajo la participación de los directivos o gerentes de la organización que la desea implementar, es decir hay un mayor involucramiento de personas; y en este sentido el BSC se convierte en una herramienta no solo para brindar información y

controlar; también de gran utilidad para la gestión o coordinación de las personas; ya que las alinea de forma congruente con la estrategia de la organización con la finalidad de lograr sus objetivos estratégicos.

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard es una de las herramientas más importantes que usan las organizaciones para asegurar que la estrategia se comuniquen, y se posicionen correctamente, el problema que tienen las empresas no es precisamente en tener una estrategia definida; es tener la certeza que esta funcionará de manera efectiva y eficiente.

La medición es aquí un punto clave para determinar las acciones que se desarrollan en el Balanced Scorecard; si se desarrolla de manera correcta, brinda a la empresa los alcances necesarios para conocer los problemas y mejorarlos.

Según Díaz y Hernández, (2003), considera que el Balanced Scorecard es un proceso o herramienta que ayuda a guiar la administración para lograr los objetivos propuestos por la empresa u organización; resalta que es un instrumento que sirve para evaluar y gestionar la empresa de manera competitiva.

Así también Pérez, (2005), menciona que el Balanced Scorecard es considerado la madre de las herramientas de gestión; otra mención la hace Simons (1994) quien considera al Cuadro de Mando Integral como procesos y controles constantes de tipo formal, los cuales se basan en la información y son de gran utilidad para los directivos ya que les permite mantener o cambiar determinados puntos en las acciones de la organización.

El Balanced Scorecard, logra un mejor resultado cuando se logra enlazar un equilibrio entre indicadores financieros y no financieros. Se ha evidenciado que mucho de los directivos de una organización consideran importante y hace énfasis a indicadores financieros, lo cual es considerado erróneo por algunos especialistas, administrar sólo por indicadores financieros es un error (Vogel, 2001).

Los directivos de las organizaciones hacen uso de los indicadores financieros, sin tomar en cuenta que estos no miden los resultados que corresponden a los colaboradores de los diferentes niveles y como sus procesos ayudan o suman a lograr los objetivos de la empresa; en ese sentido el Balanced Scorecard, permite mostrar a los directivos cuales son las medidas no financieras que suman al éxito financiero a largo plazo, tomando en cuenta a los colaboradores, y que estos puedan tener claro como sus acciones suman o traen consecuencias a las medidas financieras de la organización (Kaplan & Norton, 1996).

Hay diferentes elementos que el Balanced Scorecard controla y mide, entre ellos existen los que son tangibles como la optimización de costos, el aumento de ingresos por ventas; el presupuesto de gasto de la organización; así también están los elementos intangibles los cuales están asociados a gestionar el valor de la organización como por ejemplo los procesos innovadores, la satisfacción del cliente, la gestión del talento de los colaboradores, la formación de equipos de alto desempeño, el clima laboral, el conocimiento organizacional, entre otros.

El Balanced Scorecard resulta de gran utilidad para una empresa u organización cualquiera, su puesta en marcha favorece el dominio de información relevante en cuanto al funcionamiento estratégico de la empresa, y la gestión de la misma hacia la creación del valor y de la eficiencia.

“El Balanced Scorecard es una técnica de análisis diseñada para traducir la misión de la organización y la declaración de la visión y estrategias generales de la empresa en metas específicas y cuantificables, para monitorear el desempeño de la organización en el logro de estos objetivos.” Así lo refiere Hannabarger, Buchman y Economy (2009, p 31).

"El Cuadro de Mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que

deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo" (Kaplan, 2009, p. 59)

Entre los cinco principios de una organización enfocada en la estrategia Kaplan y Norton consideran los siguientes:

- Traducir la estrategia a términos operativos
- Alinear la organización para crear sinergia
- Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos
- Hacer de la estrategia un trabajo continuo



- Producir el cambio a través del liderazgo ejecutivo.

Figura 1 El Balanced Scorecard y sus perspectivas. Tomado de KPI Capacitaciones 2011; en esta figura se aprecia como el Balanced Scorecard parte de la visión estratégica de la empresa y como de ella decantan las perspectivas de la referida herramienta, así como sus objetivos e indicadores.

Perspectivas del Balanced Scorecard

Es importante también revisar cómo trabaja el Balanced Scorecard y en este punto detallaremos las cuatro perspectivas para su manejo y como se contemplan en ellas los procesos que la organización va requerir para su funcionamiento:

Perspectiva Financiera: la forma que se muestra la empresa ante sus accionistas para tener éxito, es por medio de los indicadores financieros, estos se han usado con mayor frecuencia, ya que toda organización busca generar riqueza, los indicadores que aquí se tengan para medir, van a ser variables y dependerá del sector o industria, ya que cada empresa es particular y tiene características propias que las diferencia una de otras, sin embargo uno de los principales indicadores de esta perspectiva es la rentabilidad.

Entre las teorías que respaldan a la perspectiva financiera, se menciona a todas las teorías financieras:

Teoría de Selección de Cartera

Su representante es Harry Markowitz en 1952; en su propuesta indica que el inversionista presenta una conducta racional al momento de seleccionar su cartera de inversión y por ello siempre buscan obtener su máxima rentabilidad sin necesidad de asumir un riesgo alto; propone que el inversionista debe abordar la cartera como un todo, tomando en cuenta las características del riesgo y retorno global.

Teoría de los Mercados Eficientes

Tiene como exponentes a Harry Roberts (1959); Jan Mossin (1966) y Eugene Fama (1970); es considerado uno de los conceptos claves en finanzas corporativas y la más utilizada para analizar el comportamiento de los precios en el mercado financiero, postula que los inversores al ser personas racionales, valoran todos sus activos y títulos por su valor intrínseco u objetivo, en el sentido del precio de equilibrio; los autores sostienen también que

en un mercado eficiente todos los inversores tienen la misma oportunidad, ya que todos tienen la información.

Teoría de la Estructura Financiera de la Empresa

Esta teoría sugiere la existencia de una estructura de capital óptima de cada empresa; sus representantes son Franco Modigliani (1958, 1963) y Merton Miller (1958; 1963; 1977), de acuerdo a lo sostenido por los autores de esta teoría, existe una combinación de recursos propios y deuda que maximiza el valor de mercado de la empresa y así también minimiza el costo medio de los recursos.

Teoría de los Dividendos

La teoría sostiene que el plan de actuación de una empresa para distribuir sus resultados radica en: el porcentaje de los resultados netos que se dedica a dividendos depende de la situación patrimonial y necesidades de crecimiento de la empresa y del impacto fiscal y estructura de rentabilidad que desee el accionista.; sus exponentes son también Miller y Modigliani; ellos afirman que cuando un inversionista invierte en títulos (acciones) en una empresa tiene dos formas de recibir el ingreso: dividendos y ganancia de capital. Los dividendos son los flujos de efectivo que recibe el accionista y constituyen la principal variable para determinar el valor de las acciones, además de proporcionar información acerca del desempeño actual y futuro de la empresa.

Teoría de la Agencia

La teoría de la agencia es una técnica empresarial por la cual una persona o empresa (el principal) solicita a otra persona (el agente) realizar un determinado trabajo en su nombre. Para que exista una relación de agencia, el agente debe ser autorizado por el principal a suscribir, modificar o cancelar contratos con terceros en nombre del principal; sus exponentes principales son Michael Jensen y William Meckling (1976); por medio de esta teoría de la

agencia se desarrolla un sistema que acoge diferentes posibilidades dentro de la rama organizativa empresarial, de cara a la consecución de objetivos de las sociedades de manera más eficiente.

Teoría de Valoración por Arbitraje

Dice que el retorno esperado de un activo financiero puede ser modelado como una función lineal de varios factores macroeconómicos, donde la sensibilidad a cambios en cada factor es representada por un factor específico, el coeficiente beta. La tasa de retorno que se deriva del modelo será utilizada para estimar correctamente el precio del activo el precio del activo debe igualar el precio esperado al final del periodo descontado a la tasa dada por el modelo. Si el precio diverge, el arbitraje debe regresarlo al precio adecuado. Esta teoría fue creada por el economista Stephen Ross (1976).

Teoría Behavioral Finance

La teoría refiere a todos aquellos factores emocionales y cognitivos que ejercen una influencia en la toma de decisiones financieras o de inversión, su máximo exponente es Daniel Kahneman (1979); esta teoría parte del punto en que los inversores a menudo incurren en errores sistemáticos y predecibles al procesar información sobre los mercados de capitales.

Perspectiva del cliente: el cliente es la razón de ser de toda empresa para alcanzar su misión, el valor agregado que cada empresa brinde a sus clientes será un punto importante a tener en cuenta al momento de establecer los indicadores en esta perspectiva, por lo general las empresas buscan ampliar su cartera de clientes, medir constantemente la satisfacción de los mismos, por ello casi siempre están en búsqueda de nuevos productos, generando valor a todo lo que lanza al mercado y permita brindar un servicio de excelencia a sus clientes; el factor cliente podría centrar sus bases en las siguientes teorías:

Teoría de la Ventaja Competitiva

Michael Porter (1980) denomina la ventaja competitiva como el valor diferencial que una empresa crea para sus clientes, bien sea en forma de precios menores al de la competencia o por la diferenciación de productos, es decir, cualquier característica creada por una empresa para distinguirse del resto y la sitúa en una posición superior para competir; de la misma manera tiene especial atención el enfoque, el cual consistía concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de líneas de productos o un mercado geográfico.

Esta teoría se alinea con el Balanced Scorecard, ya que ambas buscan lograr esa ventaja competitiva de la cual habla Porter; con el fin de crear un valor que se perciba por los clientes, tanto internos como externos; esta teoría aporta mucho al Balanced porque dentro de su postulado busca y pretende que las organizaciones adquieran herramientas que permitan diferenciarse del resto y lograr con ello un mejor posicionamiento en el mercado y lograr los objetivos estratégicos trazados.

Teoría de Los Negocios

Exponente Peter Drucker (1950), se basa en tres elementos; ambiente, misión y competencia; dentro de ambiente se encuentran los clientes y usuarios; es necesario conocerlos para no perder oportunidades que decantan de este conocimiento, así también refiere que las empresas al desconocer del todo el ambiente donde se desenvuelven tienen todas posibilidades de desaparecer; conocer su ambiente permite también establecer su misión; que quiere hacer la empresa en el entorno o ambiente donde se desenvuelve, que desea brindar a sus clientes, y por último la competencia, en que es competente la empresa; según el estudio realizado por Drucker en la empresa AT&T, quienes después de la segunda guerra mundial, establecieron que su misión iba a ser “el de asegurar que en los Estados Unidos toda familia y todo negocio tuvieran acceso a un teléfono.”; y su competencia central

fue “convertirse en un líder técnico que le permitiera a la compañía mejorar el servicio continuamente y, al mismo tiempo, rebajar las tarifas.”

Teoría Económica

Alfred Marshall, (1890), es considerado como uno de los padres de la economía ortodoxa moderna; de nacionalidad británica; su teoría hace referencia que las decisiones de compra que tiene un cliente o consumidor es el resultado de cálculos económicos, racionales y conscientes, ya que las personas siempre van a tratar de maximizar su utilidad, por ello enfatiza en que el cliente va adquirir un producto que mayor utilidad le brinde de acuerdo a sus gustos, preferencias o necesidades, en función al costo o precio del mismo.

Teoría del Marketing Relacional

Exponente Philip Kotler, (1992), especialista y gurú en Marketing Moderno, hace referencia de la importancia de los clientes en una organización o empresa; en uno de sus postulados recalca que “un cliente rentable es una persona, hogar o empresa que, a lo largo del tiempo, genera un flujo de ingresos que excede por una cantidad aceptable el flujo de los costos en que incurre la empresa para atraerlo, venderle y atenderlo”; refiere también que si bien las empresas hoy en día buscan medir la satisfacción de sus clientes, no miden la rentabilidad que estos le pueden proporcionar; por ello resalta también la importancia de maximizar el valor de vida del cliente, es por ello que hoy en día es necesario cultivar una relación sólida con el cliente.

En su libro “El momento de la verdad”, Jan Carlzon (1991) expone su teoría de los momentos de verdad, donde plantea que estos momentos específicos son vitales ya que el cliente y la empresa tiene contacto directo, es allí donde el cliente obtiene una idea de la empresa, de la calidad del servicio brindado y posiblemente la calidad del producto. La idea que se obtenga depende de la manera que haya sido manejada ese encuentro, es decir, es el

instante que convierte en una buena o mala experiencia en el cliente.

De acuerdo con lo expuesto es imprescindible que la empresa se prepare para estos “momentos” se serán de vital importancia con el cliente, sobre todo en el sector bancario las expectativas de los clientes son muy altas y propensas ante el descontento de los clientes debido a que la confianza que ellos depositarán cuando se trata de manejar sus ahorros esperando ser orientados de la mejor manera para no equivocarse al tomar decisiones, es por ello que es importante identificar las posibles dificultades que puedan darse para saber cómo manejar la situación y se tomar una experiencia positiva teniendo en cuenta que no solo los productos entregados deben considerarse si no el entorno, la situación y la calidad del servicio que será de igual importancia .

Entre las conclusiones del Centro de Estudios Técnicos Empresariales de Madrid (2005), se encontró que: “un cliente que se queja es un cliente que nos está dando la oportunidad de subsanar los errores para seguir comprándonos. Se debe considerar que la reclamación es una nueva oportunidad” (p.202).

Como se mencionó anteriormente el sector bancario es el más sensible ante el descontento de los clientes por tanto se puede tomar en cuenta que se incrementa la exigencia del cliente, la competencia seduce constantemente a los que dejas ir y hoy en día las malas experiencias se replican en las redes, es por ello que en el sector bancario existen procesos supervisados bajo el Balanced Scorecard contemplado en la perspectiva de procesos internos de resolución de reclamos.

John Hallward manifestó que: “Para el consumidor, la decisión de compra de una marca en perjuicio de otra se basa en lo que le aporta a nivel personal y emocional. La solución pasa por centrarse en el consumidor y en sus emociones, valores personales y factores de motivación personal”

Según lo que manifiesta el autor se debe relacionar directamente la importancia de la decisión de compra en la rentabilidad de la empresa, anteriormente se observa que es de vital importancia la preparación de los Stakeholders internos para el desarrollo de los procesos relacionándolo directamente con los “momentos de verdad” y la decisión de compra, los productos que aportan a nivel personal y emocional han sido estudiados previamente y direccionados en un proceso de venta estratégica.

Ferré (2003), plantea en su libro “El cliente y el consumidor, protagonistas del mercado” donde los clientes son más exigentes y perdonan menos los errores en las empresas en los diversos procesos que directa o indirectamente se relacionan con la actividad comercial. Las consecuencias de estos errores que se ocasionan por diversas causas, ya sean administrativos, logísticos, de servicio, de relación, o de producción.

Es por ello que las empresas en general ya cuentan con un área específicamente para la resolución de este tipo de conflictos, capacitada para “defender al cliente” con máxima rapidez a la resolución de la reclamación, con un plan estratégico adecuado para el rubro bancario conforme a lo que establece la ley y derechos del cliente, generalmente los clientes en sus reclamos sugieran opciones de mejora, estas son procesadas por los expertos para tomar una decisión dentro de la organización.

Autores como Ries y Trout (1992), afirman que: “El posicionamiento es un sistema organizado para encontrar ventanas en la mente... El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; reordenar las conexiones que ya existen”

Una de las teorías que se desligan del servicio o satisfacción del cliente es el posicionamiento de marca, en el sector financiero es muy importante crecer en el mercado con una eficiente política de retención donde se considere costo bajo y contribuye a un mayor

prestigio corporativo. La revalorización es uno de los factores más importantes para el consumidor quien hoy en día es más sofisticado y con mayores posibilidades de elección frente la competencia

Karl Albrecht en su libro “La excelencia del servicio” (2001) sugiere lo siguiente: “Llegar a concentrarse en el cliente significa que podemos entregar el mejor producto o servicio. ¿Qué queremos decir con esto? Que podemos colocar nuestros productos o servicios donde y cuando lo deseen los clientes. Podemos entregar lo que hacemos de tal forma que satisfaga las expectativas de nuestros clientes. Nuestros conocimientos sobre los clientes ayudan a crear sistemas que verdaderamente los sitúe en el primer lugar”.

De acuerdo a lo citado es la tendencia que se estila en las empresas hoy en día, el mercado en el sector bancario se encuentra en un constante cambio en lo que se refiere a procesos, innovación todo esto ligado con la tecnología. En muchas ocasiones los clientes no se ven obligados a asistir de manera presencial a las instalaciones, hoy en día gracias al empeño en satisfacer las necesidades de sus clientes y con la ayuda de la tecnología pueden realizar las transacciones de manera virtual.

Leonard Berry, en su libro “Un buen servicio ya no basta” (2004), habla de lo imprescindible que es el trabajo en equipo para lograr un excelente servicio al cliente: “Los prestadores de servicio deben poseer la capacidad y el deseo de ofrecer el servicio que el cliente espera. El trabajo en equipo sirve para mejorar, tanto la capacidad como el deseo de servir. Ofrecer un servicio de calidad es una labor de equipo.... El trabajo en equipo estimula a los empleados a comunicarse directamente, a sentir empatía mutua y a ayudarse unos a otros, a discutir constructivamente los diferentes puntos de vista a fin de resolver los problemas efectivamente, a realizarse personalmente en su trabajo, a tener confianza en sí mismos, y a sentirse valiosos como personas”.

Según lo indicado se asocia el trabajo en equipo desarrollado por los stakeholders

internos en las empresas quienes son debidamente capacitados y orientado hacia el logro de los objetivos de la empresa, todo esto alineados a herramientas de gestión como el Balanced Scorecard para su respectiva medición y mejora continua.

Larrea Pedro (1991: 77) "El servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministro con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo".

Servir al cliente es finalmente entregar un producto o servicio que cubra sus expectativas, donde el cliente encuentre la satisfacción y que esta sea la que impulse la recompra y a su vez recomiende con otros consumidores.

Guzmán (2006) "Se refieren a satisfacción como la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas. Las emociones de los clientes también pueden afectar sus percepciones de satisfacción hacia los productos y servicios; dichas emociones pueden ser estables o existir previamente, como el estado de ánimo o la satisfacción en su vida".

En el sector bancario las expectativas del cliente son muy elevadas, sobre todo porque en este tipo de entidades lo que prima es la calidad de servicio brindado.

La Teoría de Colas

Cuyo exponente es el matemático danés Agner Erlang, quien en 1909 analizó la congestión de tráfico telefónico de Copenhague, empresa de telecomunicaciones donde prestaba servicio, si bien en un principio esta Teoría ha sido aplicada principalmente en este sector, han surgido con el pasar del tiempo su aplicación en otras áreas como por ejemplo la producción, la administración de procesos, y principalmente ha sido muy vinculada al hecho de conociendo sus alcances brindar un buen servicio al cliente; la teoría de las colas se define

como el tiempo y recursos que invierte una compañía en atender la demanda de su mercado; la cola se produce cuando la demanda supera estas variables; haciendo sentir incómodo y fastidiado al cliente, sino también contribuyendo a que la reputación de la empresa se vea resquebrajada.

Hoy en día en que a la mayoría de personas el tiempo es un factor apremiante, porque carecen del mismo, hacer colas para realizar una operación bancaria es tedioso, el sector financiero busca constantemente en este sentido como minimizar este tráfico de colas, creando herramientas al alcance del usuario como cajeros automáticos, agentes al paso, uso de aplicaciones o su propia línea por internet para evitar que el cliente se acerque al banco y realice una cola, ello con el fin de posicionarse en la mente de sus usuarios como empresas ágiles y a la vanguardia con el uso de la tecnología.

Teoría de la Competitividad

El máximo exponente de esta teoría es Michael Porter (1990) quien manifiesta en su enunciado que la competitividad es “la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo, se basa en el aumento de la productividad”

Una de las propuestas de esta teoría es la de identificar correctamente los cluster o grupos de similares condiciones o características, esto llevado a la industria bancaria, se define como el hecho que tienen estas entidades de agrupar a sus clientes por sectores para ofrecerles productos diferentes e innovadores, cumpliendo con los principios de esta teoría.

Perspectiva procesos: es el punto donde la empresa busca ser excelente para satisfacer a accionistas y clientes, en esta perspectiva la empresa analiza básicamente sus procesos, tiempos, restricciones que tenga y que no le permitan satisfacer tanto a sus accionistas como a los clientes, y a la vez ir armando este mapa, de tal forma que al mejorar un proceso,

mejora la productividad de las personas que ejecutan estos procesos y en consecuencia captan más clientes, con ellos se incrementa las ventas o ingresos para lograr la rentabilidad estipulada.

Las Teorías que se aborda para el desarrollo de la perspectiva procesos se centran en las siguientes:

Teoría de la División del Trabajo

Tiene como exponente a Adam Smith quien señala que gracias a la división de trabajo se ahorra tiempo, la producción aumentaba cada vez más en menos tiempo debido a que el obrero no tenía que cambiar constantemente de herramientas, también se ahorra capital ya que cada obrero no tenía que disponer de todas las herramientas sólo las necesarias para la función que desempeñaba; Smith establecía que a través de la división de trabajo cada trabajador desarrolla más habilidad y destreza en su tarea.

Adam Smith en su teoría demuestra lo importante que son los procesos, al señalar que la división del trabajo conlleva a la optimización de los recursos en una empresa, y por ello los resultados mejorarán; la perspectiva de procesos en el Balanced Scorecard tiene como base este principio dado por Smith, es importante tener mapeado los procesos internos que generan valor dentro de la organización y medirlos es fundamental al momento de implementar esta herramienta de gestión.

Teoría de la Administración Científica

Cuyo autor es Frederick Winslow Taylor, en el año 1900, sostuvo que el máximo objetivo de la administración es asegurar el máximo de ganancia a la compañía, tanto para el empleador como para el colaborador; estableció métodos científicos que le permitieron formular procesos, con el objetivo de controlar las operaciones, es creador de los cuatro pilares fundamentales de la administración planear, preparar, ejecutar y controlar; considera

que el trabajo debe ser realizado por especialistas en la materia y ello decantará en procesos económicos y efectivos; evitando las pérdidas de tiempo en la ejecución de un proceso.

Teoría de la Mejora Continua Kaisen

La característica principal del Kaisen es trabajar continuamente por mejorar algo, de una manera sencilla pero gradual, de forma tal que a largo plazo los resultados serán no solo satisfactorios sino también dramáticamente positivos.; lograr el muda que viene a ser la eliminación de desperdicio, tiempo, dinero, materiales, esfuerzos desaprovechados, elevando con ello la calidad de productos, servicio, relaciones, conducta personal, desarrollo de los empleados, reduciendo costos de diseño, manufactura, inventario y distribución, uno de los exponentes de esta teoría es Massaki Imai (1986) establece de una forma clara y sencilla las relaciones que tenía la filosofía misma, con el resto de las prácticas japonesas conocidas en el mundo empresarial.

Teoría “The triple Bottom line”,

Elkington (1994), menciona que las compañías deben preparar tres cuentas de resultados. Una es la tradicional, el beneficio de la empresa. La segunda es la contabilidad de las personas que ha de medir de alguna forma si la compañía es socialmente responsable en sus operaciones. La tercera y última es la contabilidad del planeta, consiste en medir la responsabilidad medioambiental. El concepto Triple Bottom Line se basa en la cuenta de las 3P: Profit, People and Planet.

Según lo mencionado por Elkington se evidencia un problema de medición, ya que resulta difícil relacionar la medición ambiental, social y económica en paralelo pese a ello la HSBC considerado el tercer mayor banco contempla todos estos elementos logrando hacer un proyecto Triple Bottom line, el cual reporta resultados de distintos aspectos bajo una misma iniciativa, contribuyendo a que esta compañía sea una organización financiera sustentable

La Teoría de los Grupos de Interés (Stakeholders)

De acuerdo a Freeman (1984), son cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa donde se busca generar riqueza sostenible a lo largo del tiempo y, con ello, su valor a largo plazo, viene determinada por sus relaciones con sus grupos de interés.

La sostenibilidad empresarial de acuerdo a los autores también se encuentra relacionada con los Stakeholders donde se encuentran involucrados los accionistas, empleados, clientes, comunidades locales, administración pública, ONG, etc. En este sentido los Stakeholders en el sector bancario específicamente juegan un valor muy importante porque gracias a su aporte y al correcto desarrollo de los procesos propuestos alineados a su vez con los objetivos de la empresa, logran ser desarrollados con éxito-

El compromiso con los grupos de interés es un requisito fundamental para el éxito empresarial en el siglo XXI; la creación de valor para todos aquellos implicados en el funcionamiento de la empresa es fundamental para crear un objetivo común y afrontar los complejos problemas del planeta. Las empresas cada vez son más conscientes de las interconexiones entre los problemas medioambientales, sociales y económicos, y saben que no pueden actuar individualmente para encontrar soluciones; asimismo dicho compromiso se está convirtiendo rápidamente en una herramienta imprescindible para desarrollar la comprensión del verdadero significado de la sostenibilidad, y cómo ésta puede crear valor y añadir viabilidad en las operaciones para empresas.

En el sector bancario se selecciona de acuerdo a su impacto o relevancia, esto puede seleccionarse en Stakeholders críticos, básicos y complementarios cada uno cumpliendo su rol de acuerdo a los procesos alineados conforme a la estrategia propuesta, seleccionándolos en cómo influyen en la reputación de los servicios o productos.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: es la perspectiva que está dirigida a los colaboradores, las organizaciones o empresas tienen que tener en cuenta que cuando se establecen los indicadores para cada perspectiva, se determina cuáles se considera para mejorar la productividad del personal, y se debe tomar en cuenta todo lo relacionado a la capacitación y entrenamiento de los colaboradores de la organización, así como las actitudes que deben estar presentes para lograr un mejor desempeño laboral de manera individualizada que derive en el cumplir con los objetivos empresariales establecidos en las demás perspectivas de BSC; para comprender mejor esta perspectiva partiremos de las siguientes teorías:

Teoría del Aprendizaje Organizacional

Tiene como exponente a Peter Senge (1990) quien usa el término Organización Inteligente para describir a una organización o empresa que, de manera continua y sistemática, se embarca en un proceso para obtener el máximo provecho de sus experiencias aprendiendo de ellas.

Este enfoque determina que los miembros de una organización:

- Son elementos valiosos, capaces de aportar mucho más de lo que comúnmente se cree.
- Son capaces de comprometerse al 100% con la visión de la empresa, adoptándola como propia y actuando con total responsabilidad.
- Contribuyen en la toma de decisiones, de enriquecer la visión de la organización haciendo uso de su creatividad, reconociendo sus propias cualidades y limitaciones y aprendiendo a crecer a partir de ellas.
- Consolida el trabajo en equipo con eficiencia y creatividad renovada.

La Organización en Aprendizaje busca asegurar constantemente que todos los

miembros del personal estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades.

Teoría del Procesamiento de la Información

Considera que los individuos dentro de una organización son personas activas que buscan y procesan información de manera constante; este proceso se determina cuando cada persona genera conexiones continuas de los contenidos, de modo que estén en un constante uso, estos a su vez pasan por los distintos estados de la memoria, la de corto y largo plazo.

En este sentido se mencionan tres modelos: el modelo de los almacenes, modelo de los niveles de procesamiento y modelo de activación, los mismos que están en función de que el individuo los procese de manera efectiva.

El aprendizaje planteado por Jerome Bruner en 1960, menciona que cada persona tiene una forma independiente; y se basa en el principio del aprendizaje por descubrimiento.

Teoría Motivacionales de Aprendizaje

Son los factores capaces de dirigir y provocar la conducta hacia un objetivo, la motivación es importante ya que por medio de ella se logra la ejecución del trabajo, su exponente es Abraham Maslow & 1943, sostiene que cada ser humano se esfuerza por satisfacer necesidades escalonadas, los cuales toman un orden de importancia de abajo hacia arriba; entre las necesidades que debe satisfacer la persona se tiene:

- Necesidades fisiológicas, indica que son las básicas para mantener la homeostasis corporal, el equilibrio y la supervivencia.

- Necesidades de seguridad; vienen a ser las necesidades de protección ante el daño físico o la amenaza.

- Necesidades de pertenencia y afecto; corresponden a la necesidad de afiliación, de ser

aprobado y querido por los demás.

- Necesidades de valoración; es la búsqueda de la autoestima y un auto concepto positivo de uno mismo y que ayuda al individuo a desarrollar sus relaciones interpersonales satisfactorias.

- Necesidades de autorrealización; están orientadas a desarrollar las propias potencialidades y alcanzar el mayor rendimiento.

Teoría de Existencia, Relación, Crecimiento

Esta teoría tiene como exponente a Clayton Aldefer (1969), quien fundamenta los 3 grupos de necesidades en la pirámide de necesidades de Maslow; el grupo de existencia se relaciona con las necesidades fisiológicas y de seguridad; la de Relación el autor indica que esta se refiere al hecho de lograr relaciones satisfactorias con el entorno, y guarda correlación con las necesidades de pertenencia y afecto y el último grupo es el del crecimiento, la cual representa el deseo del crecimiento interno y la del reconocimiento y realización personal, guarda relación con las necesidades de estima y autorrealización.

Teoría del Establecimiento de Metas

Edwin Locke (1968), indica que existe una motivación central interna para el desarrollo de una tarea, indica también que el desarrollo de estos tiene como finalidad concluir con los objetivos propuestos, quienes se verán reflejados en el esfuerzo invertido para su desarrollo. El presente modelo da a conocer los efectos del logro de los objetivos con el rendimiento.

De acuerdo a los objetivos se puede determinar cómo se tornará el comportamiento de las personas, este a su vez elevará las expectativas del esfuerzo que se invertirá para su desarrollo.

Los incentivos solo reflejarán cambios en su comportamiento de acuerdo a como se asocie con los objetivos propuestos.

La teoría del establecimiento de metas u objetivos, muestra que las intenciones de realizar algo propuesto, es la primera motivación para el desarrollo de alguna tarea encomendada.

El punto de inicio del Balanced Scorecard va depender que la empresa establezca su misión y las estrategias en el mapa estratégico, una vez realizado esto se plantean los objetivos estratégicos tomando en cuenta que todos los objetivos deben encontrarse alineados, respetando el sentido de causa efecto, a partir de estos nacen los indicadores y sus metas, los cuales deben reflejar los resultados muy puntuales de los objetivos, pero deberán informar sobre el avance para alcanzar los mismos.

Luego de ello se establece los planes de acción, presupuestos a todo nivel y se debe contemplar el seguimiento periódico del BSC para que se den los resultados esperados.

Se tiene que tener en cuenta el número de indicadores que forman parte del Balanced Scorecard, según Kaplan y Norton (1992), sugieren que el número ideal de indicadores al momento de implementar el BSC en una organización son siete por perspectiva y este número puede ser menor, a lo cual lo califican como favorable, ya que ello permite evaluar mejor a la organización y que al momento de establecer los lineamientos brindados sea entendido por toda la organización y con ello se logren los objetivos trazados.

Rentabilidad

Se entiende por rentabilidad en un término sencillo la ganancia o utilidad que obtiene una organización o empresa luego de realizar una inversión.

Según Porter (2012) Para una empresa no existe objetivo superior que alcanzar la máxima rentabilidad. La rentabilidad de una compañía, dice, depende tanto de la estructura del tipo de industria al que pertenece como del posicionamiento alcanzado frente a la competencia; es por ello que para quienes tienen en sus manos la responsabilidad de

planificar los objetivos de la empresa deben conocer perfectamente cómo es la industria donde les toca competir y qué lugar ocupa su empresa dentro del mercado; esto con el fin de usar sus recursos adecuadamente y obtener la rentabilidad esperada.

Siguiendo a Gitman (1992) para la Administración Financiera la rentabilidad se define como la medida que busca una relación de la empresa con las ventas, el capital o los activos, con ello se permite evaluar que utilidades o ganancias de la organización en función a sus ventas, de activos o de la inversión de los dueños, su importancia se basa en las empresas que desean sobrevivir deben generar utilidades o ganancia.”; este autor refiere la importancia que tiene para toda organización el hecho de saber gestionar bien sus recursos con el único fin de ser sostenibles y perdurar en el tiempo en relación a las ganancias o utilidades que están produzcan.

Así también según Sánchez, J., (2002), refiere que la rentabilidad es un concepto que se aplica a toda acción económica en la que participan los medios materiales, las personas y los sistemas financieros con el propósito de llegar a un resultado”; el autor hace referencia que, para lograr la rentabilidad esperada por la organización, todos los elementos deben estar alineados hacia un solo objetivo, que es el de llegar a un resultado, a una meta.

La Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero

También llamada Teoría Keynesiana, publicada en 1936, cuyo exponente es el economista John Maynard Keynes; dentro de sus postulados indica que la tasa de interés es como 'el pago que había que hacer a alguien para hacerle renunciar a su preferencia por la liquidez; asimismo sostiene que existen tres motivos para demandar dinero:

- Para realizar transacciones; intercambio del dinero por bienes, ejemplo comprarse un auto.

- Como medida de precaución, con la finalidad de cubrir algún imprevisto ejemplo

dinero para cubrir gastos de sepelio de un familiar.

- Por razones especulativas; hacer que el dinero crezca sin necesidad de invertir y ello demande el menor riesgo.

Tomando en cuenta los postulados de la Teoría Keynesiana, los bancos hoy en día compiten entre ellos, ofreciendo a los usuarios tanto como depositantes como demandantes de algún préstamo tasa de interés diversos, por ello hasta han segmentado de acuerdo de donde procede el dinero la tasa de interés adecuada, así se tiene como ejemplo que por tener los depósitos de CTS ofrecen intereses que van desde el 3% al 5%; los que desean préstamos personales pueden fluctuar entre el 13% y 18% como línea paralela, con ello citar diferentes tasas para un solo producto.

Otro punto importante a tomar en cuenta son los indicadores que se usan para medirlo y entre ellos muchos autores toman en cuenta los siguientes:

Rendimiento sobre Activo: ROE: Utilidad /Patrimonio

Utilidad Neta a Activos Totales ROA: Utilidad/Activo

ROE

La rentabilidad financiera o también llamado ratio de retorno determina la rentabilidad con respecto al patrimonio que se mide dividiendo la utilidad neta sobre patrimonio.

Según Stickney y Weil (2013), el ROE son las siglas en inglés de Return On Equity, también conocidas como ratio de retorno sobre el patrimonio ya que relaciona la utilidad neta con el valor patrimonial (Alarco, 2004).

Para Eslava (2003), el ROE se mide dividiendo la utilidad neta sobre el patrimonio, lo que resultaría el rendimiento de los accionistas tanto de acciones preferentes

como de acciones comunes de la inversión en una entidad.

Teoría de valor real de la inversión

Su exponente máximo en John Burr Williams quien, en 1838, postula que el valor real de una inversión está en el ingreso que genera; una inversión es un interés en un negocio.

ROA

Briceño, H. (2006), define al indicador financiero Rendimiento sobre Activo (Return Over Assets, ROA), “como un indicador que ayuda a determinar si los activos son suficientes para generar utilidad”, y al indicador Rendimiento sobre Capital (Return Over Equity, ROE) “como un indicador muy importante para la toma de decisiones y evaluar la rentabilidad de un negocio”.

Por su parte La rentabilidad ayuda a ver la eficacia en el uso de los activos, midiendo el beneficio operativo después de impuestos entre el activo neto promedio.

Según Stickney y Weil (2013), la rentabilidad económica muestra el valor del uso de los activos de la empresa, a su vez para Felez y Carballo (2013), el indicador muestra el rendimiento contable del activo neto sin considerar la incidencia de la estructura de financiera.

Tabla 1

Relación de teorías

item	Autores	Año de publicación	Teoría	Puntos clave
1	Peter Drucker	1950	Teoría neoclásica de la administración	Un buen gestor administrativo es el que optimiza sus recursos en pro de alcanzar los objetivos de la administración.
2	Norton y Kaplan	1992	Teoría del balanced scorecard	Muestra al balanced como una metodología utilizada por las organizaciones para lograr la alineación de los objetivos de la empresa con todos los que la conforman.
3	Elton Mayo	1930	Teoría administrativa de las relaciones humanas	Énfasis en las relaciones humanas dentro del centro laboral
4	Karl Marx	1950	Teoría estructuralista	Basada en la estructura de la organización y los medios que utiliza para el logro de sus objetivos
5	Herbert Simon	1947	Teoría del comportamiento	Analiza el comportamiento de las personas con relación a la motivación y el aporte que mejora la productividad de la empresa.
6	Ackoff Russell Lincoln	1947	Teoría de las matemáticas	Técnicas de planificación y control en el empleo de recursos materiales, financiero y humano
7	Ludwing Von Bertalanffy	1950 y 1968	Teoría de los sistemas	Estudia a las organizaciones como sistemas sociales inmersos en microsistemas
8	Harry Markowitz	1952	Teoría de la selección de cartera	Propone que el inversionista debe abordar la cartera como un todo, tomando en cuenta las características del riesgo y retorno global.
9	Harry Roberts	1959	Teoría de los mercados eficientes	Analiza el comportamiento de los precios en el mercado financiero
10	Franco Modigliani	1958 - 1963	Teoría de la Estructura Financiera de la Empresa	Teoría sugiere la existencia de una estructura de capital óptima de cada empresa

item	Autores	Año de publicación	Teoría	Puntos clave
11	Franco Modigliani y Merton Miller	1956	Teoría de los dividendos	Sostiene que el plan de actuación de una empresa para distribuir sus resultados
12	Michael Jensen y William Meckling	1976	Teoría de la agencia	La teoría de la agencia es una técnica empresarial por la cual una persona o empresa solicita a otra persona realizar un determinado trabajo en su nombre
13	Stephen Ross	1976	Teoría de Valoración por Arbitraje	Indica que el retorno esperado de un activo financiero puede ser modelado como una función lineal de varios factores macroeconómicos
14	Daniel Kahneman	1979	Teoría Behavioral Finance	Es la ciencia que estudia todas aquellos factores emocionales y cognitivos que ejercen una influencia en nuestra toma de decisiones financieras o de inversión
15	Michael Porter	1980	Teoría de la Ventaja Competitiva	Denomina la ventaja competitiva como el valor diferencial que una empresa crea para sus clientes,
16	Adam Smith	1967	Teoría de la División del Trabajo;	Indica que gracias a la división de trabajo se tiempo, aumenta la producción y se ahorra capital
17	Massaki Imai	1986	Teoría de la Mejora Continua Kaisen	Trabajar continuamente por mejorar algo, de manera sencilla pero gradual, de forma tal los resultados sean positivos.;
18	Peter Senge	1990	Teoría del Aprendizaje Organizacional	Indica que las empresas deben asegurar constantemente que todos los miembros del personal estén aprendiendo constantemente y llevando a la práctica todo el potencial de sus capacidades.
19	Jerome Bruner	1960	La teoría del Procesamiento de la Información	Los individuos dentro de una organización son personas activas que buscan y procesan información de manera constante
20	Abraham Maslow	1943	Teoría Motivacionales de Aprendizaje	Nos indica los factores capaces de dirigir y provocar la conducta hacia un objetivo

Item	Autores	Año de publicación	Teoría	Puntos clave
21	Clayton Aldefer	1969	Teoría de Existencia, Relación, Crecimiento;	Fundamenta los 3 grupos de necesidades en la pirámide de necesidades de Maslow
22	Edwin Locke	1968	Teoría del Establecimiento de Metas	Nos indica que existe una motivación central interna para el desarrollo de una meta u objetivo
23	Elkington	1994	The triple Bottom line	Se basa en 3 cuentas para el logro de la sostenibilidad empresarial: Profit, People and Planet.
24	Freeman	1984	La teoría de los Grupos de Interés (Stakeholders)	Relación de los grupos de interes con las sostenibilidad empresarial
25	Jan Carlzon	1991	Teoría " El momento de la verdad"	Refiere que los momentos vitales para una empresa es cuando el cliente tiene contacto con ella.
26	Karl Albrecht	2001	La excelencia del servicio	Manifiesta que Llegar a concentrarse en el cliente significa que podemos entregar el mejor producto o servicio.
27	Leonard Berry	2004	Un buen servicio ya no basta	Habla sobre la importancia del trabajo en equipo conducido al logro de un excelente servicio al cliente
28	Pedro Larrea	1991	Servicio al cliente	Define al servicio al cliente como un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministro con el fin de que el cliente obtenga un producto acorde a sus expectativas
29	Gitman J.	1992	Administración financiera	Define a la rentabilidad como la medida que busca relación de la empresa con las ventas
30	John Burr Williams	1838	Teoría de valor real de la inversión	El valor real de una inversión está en el ingreso que genera.

Item	Autores	Año de Publicación	Teoría	Puntos Clave
31	Peter Drucker	1950	Teoría de los Negocios	La Teoría se basa en tres elementos, ambiente, misión y competencia
32	Alfred Marshall	1890	Teoría Económica	Hace referencia que las decisiones de compra del consumidor obedece a un patrón de cálculos económicos
33	Philip Kotler	1992	Teoría del Marketing Relacional	Marca la importancia de los clientes dentro de una empresa y como se debe gestionar la relación para que un cliente se vuelva rentable
34	Frederick Winslow Taylor	1900	Teoría de la Administración Científica	Sostiene que el máximo objetivo de la administración es asegurar el máximo de ganancia a la compañía
35	Agner Erlang	1909	Teoría de Colas	Establece el tiempo y recursos que invierte una compañía en atender la demanda de su mercado
36	John Maynard Keynes	1936	La Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero	Postula que la tasa de interés es como 'el pago que había que hacer a alguien para hacerle renunciar a su preferencia por la liquidez
37	Atkinson y Waterhouse	1997	Contrapropuesta del Balanced Scorecard	Sostiene que el Balanced Scorecard esta incompleto y no permite saber si la organización cumplira con sus obligaciones
38	Gary Hamel	2001	La Estrategia como revolución	Resalta lo poco que se viene innovando en estrategia y que solo se sigue los patrones pre establecidos.

Capítulo III. Metodología

3.1. Operacionalización de variables

Las variables se presentan de la siguiente manera, se tiene como al Balanced Scorecard y la Rentabilidad.

- Variable Independiente: Balanced Scorecard
- Variable Dependiente: Rentabilidad

3.2. Diseño de la investigación

La investigación es básica.

Carvajal (2013), la define como una actividad científica y tecnológica que descubre leyes universales o leyes generales

Según Grajales (2000), toda investigación deriva en cuatro tipos; entre las cuales se encuentra la básica, también conocida como pura, este tipo de investigación busca que los temas teóricos se afiancen e incrementen.

La investigación es no experimental

Son los estudios que se realizan sin manipular deliberadamente las variables y en los cuales se observan los eventos en su ambiente natural, con el fin de analizarlos posteriormente. (Hernández Sampieri, 2008)

La investigación es transversal

Porque se basa en la recolección de datos en un intervalo de tiempo, (Vásquez, 2005); así también el diseño transversal los datos o información se recogen, sobre uno o más grupos de sujetos, en un solo momento temporal; se trata del estudio en un determinado corte puntual en el tiempo, en el que se obtienen las medidas a tratar (Dwyer, 1983)

La investigación es descriptiva - correlacional

Es aquella donde se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis; como su nombre lo indica describe hechos o eventos por medio de recolección de datos. (Cortes & Iglesias, 2004)

Una investigación descriptiva se ocupa de describir situaciones o fenómenos, en un sentido amplio, para ello harán uso de una representación gráfica, numérica o verbal de dicho fenómeno y bajo este concepto se pretende analizar, comparar, describir, contrastar e interpretar los datos hallados de ciertos individuos, grupos o instituciones (Cohen, Manion & Morrison, 2002).

La investigación es correlacional porque busca y evalúa el grado de relación entre dos variables, la utilidad de este tipo de investigación consiste en conocer como se comporta una variable conociendo el comportamiento de la otra. (Hernández, Fernández & Baptista, 2004)

3.3. Población

La población estudiada en la presente investigación, son las empresas del sector bancario privado del Perú, la cual está conformada por 16 empresas, las mismas que se detallan en la siguiente

Tabla 2

Relación de entidades bancarias del Perú

Item	Entidad Bancaria	Año de Inicio de Operaciones en Perú
1	Banco de Crédito del Perú	1941
2	Banco Continental	1951
3	Banco Financiero	1986
4	Banco Interamericano de Finanzas	1991
5	Interbank	1994
6	Banco Falabella Perú	1996
7	Banco Santander Perú	1996
8	Scotiabank Perú	1997
9	Banco Ripley	1997
10	Mibanco	1998
11	Citibank	2004
12	Banco de Comercio	2004
13	Banco Azteca Perú	2008
14	Banco Cencosud	2012
15	Banco GNB	2013
16	Banco ICBC	2013

Al observar la Tabla 1 se encuentra la relación de las 16 entidades bancarias del Perú, así también se ha consignado el año en que empezaron operaciones en el país, siendo la de mayor tiempo el Banco de Crédito del Perú.

Sector Bancario Peruano

El sector bancario peruano viene a estar conformado por un grupo de entes bancarios, privados y públicos que realizan intermediación financiera; en el Perú están divididos como banca múltiple, el banco central de Reserva y el Banco de la Nación; todo ellos forman parte del Sistema Financiero Peruano.

Su ente regulador es la Sociedad de Banca y Seguros (SBS); la cual es una institución de derecho público cuya autonomía funcional está reconocida por la Constitución Política del Perú.

Las funciones que lo enmarcan, sus objetivos y atribuciones están establecidas en la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (Ley 26702).

El sistema bancario dentro de un país viene a estar conformado por un grupo de instituciones y organizaciones públicas y privadas que se dedican a cubrir las necesidades financieras bancarias y todas las funciones que emana de ello; ello permite que el intercambio de las transacciones donde se usa el dinero entre personas y empresas

En el sistema bancario peruano se tiene dos tipos de banca, una es la pública y la banca privada y está a la vez son de tipo comercial, industrial o de negocios y mixta; la banca privada comercial se hace cargo de brindar créditos a individuos privados, la industrial o de negocios invierte sus activos en empresas industriales, adquiriéndolas y dirigiéndolas y la banca privada mixta combina ambos tipos de actividades.

Entre las funciones de los bancos destacan las siguientes:

- Otorgan crédito a corto y largo plazo
- Reciben depósitos en dinero del público.
- Manejan cuentas de cheques, de ahorro, de tarjetas de crédito
- Reciben depósitos de los siguientes documentos: certificados financieros, certificados de depósito bancario, entre otros.

De acuerdo a lo indicado a la Asociación de Banca y Seguros (ASBANC), en un análisis que presenta indica que el sistema bancario peruano se viene desarrollando en un entorno de sólidos fundamentos macroeconómicos del país y con medidas dadas de manera prudente por parte del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) y la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), así también se cuenta con la responsabilidad en la gestión por parte de estas entidades bancarias, lo cual permite a este sector avizorar un futuro óptimo.

Cabe señalar que las principales fortalezas del sistema bancario peruano se encuentran

el adecuado nivel de capital, estos a su vez cumplen con lo dispuesto en la normativa que rige a estas entidades., así como con las recomendadas por el Comité de Supervisión de Basilea.

3.4. Muestra

Tipo de muestra de la investigación es no probabilístico; también llamada dirigida; la cual selecciona un grupo determinado con ciertas características y que son representativas de la población (Hernández, 2006).

Se consideró para este trabajo, cuatro organizaciones del sector bancario peruano, ubicados en diferentes distritos de Lima-Perú, y con una cantidad de agencias ubicadas a nivel nacional; estas empresas representan más del 51% de participación de mercado en la banca múltiple del Perú.

Las empresas seleccionadas son: Scotiabank, Banco de Crédito del Perú, Interbank, BBVA Banco Continental, y en las siguientes tablas y figuras se observa la participación de mercado de estas cuatro entidades bancarias posicionadas como las más importantes de la banca peruana, se ha tomado en cuenta tres indicadores para esta medición:

- El total de créditos directo
- Depósitos totales
- Patrimonio

Los datos se han tomado del boletín de la Superintendencia de Banca, seguros y AFP, dentro de los cuales se encuentran los reportes estadísticos de todas las entidades bancarias del Perú, al 31 de diciembre del 2018.

Tabla 3

Créditos directos otorgados año 2017

	Empresas	Monto	Participación	Porcentaje
			(%)	Acumulado
1	B. de Crédito del Perú	76.127.011	32,10	32,10
2	B. Continental	51.447.941	21,70	53,80
3	Scotiabank Perú	41.256.245	17,40	71,20
4	Interbank	27.179.833	11,46	82,66
5	B. Interamericano de Finanzas	9.234.094	3,89	86,56
6	Mibanco	9.043.058	3,81	90,37
7	B. Financiero	6.420.175	2,71	93,08
8	B. GNB	3.895.725	1,64	94,72
9	B. Falabella Perú	3.466.153	1,46	96,18
10	B. Santander Perú	2.873.858	1,21	97,39
11	Citibank	1.859.200	0,78	98,18
12	B. Ripley	1.783.584	0,75	98,93
13	B. de Comercio	1.380.884	0,58	99,51
14	B. Cencosud	528.456	0,22	99,74
15	B. Azteca Perú	381.737	0,16	99,90
16	B. ICBC	245.714	0,10	100,00

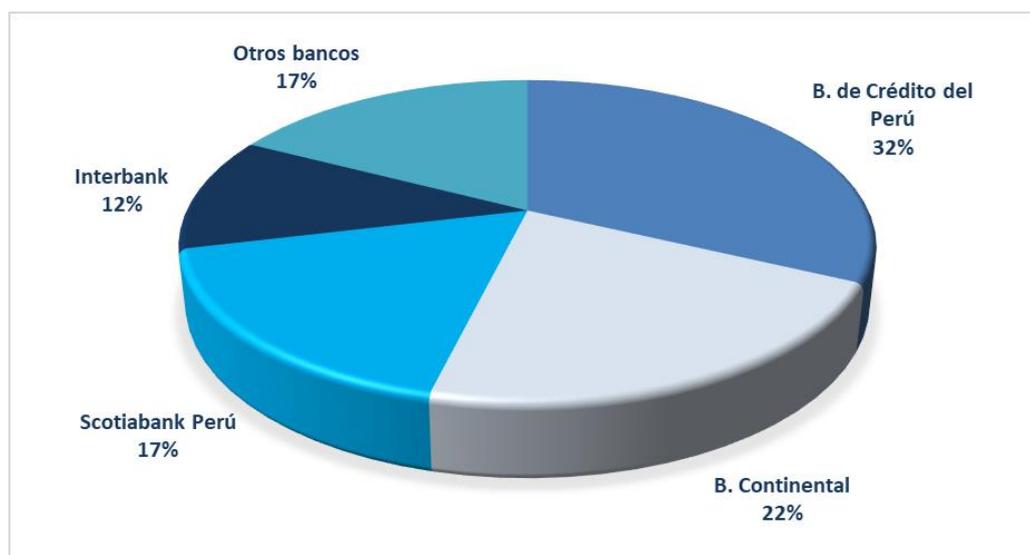


Figura 2 Representación gráfica de créditos directos otorgados en el año 2017. Datos tomados del boletín SBS 2017, donde se aprecia el porcentaje de participación de las entidades bancarias en el Perú.

Tabla 4

Depósitos totales otorgados año 2017

Depósitos Totales

	Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado
1	B. de Crédito del Perú	72.407.977	32,94	32,94
2	B. Continental	49.475.142	22,51	55,44
3	Scotiabank Perú	33.050.533	15,03	70,48
4	Interbank	25.250.770	11,49	81,96
5	B. Interamericano de Finanzas	9.122.681	4,15	86,11
6	Mibanco	6.889.496	3,13	89,25
7	B. Financiero	5.434.493	2,47	91,72
8	B. GNB	3.994.302	1,82	93,53
9	B. Santander Perú	3.343.493	1,52	95,05
10	Citibank	3.141.104	1,43	96,48
11	B. Falabella Perú	2.596.235	1,18	97,66
12	B. ICBC	1.577.464	0,72	98,38
13	B. de Comercio	1.455.290	0,66	99,04
14	B. Ripley	1.297.195	0,59	99,63
15	B. Cencosud	450.225	0,20	99,84
16	B. Azteca Perú	353.783	0,16	100,00

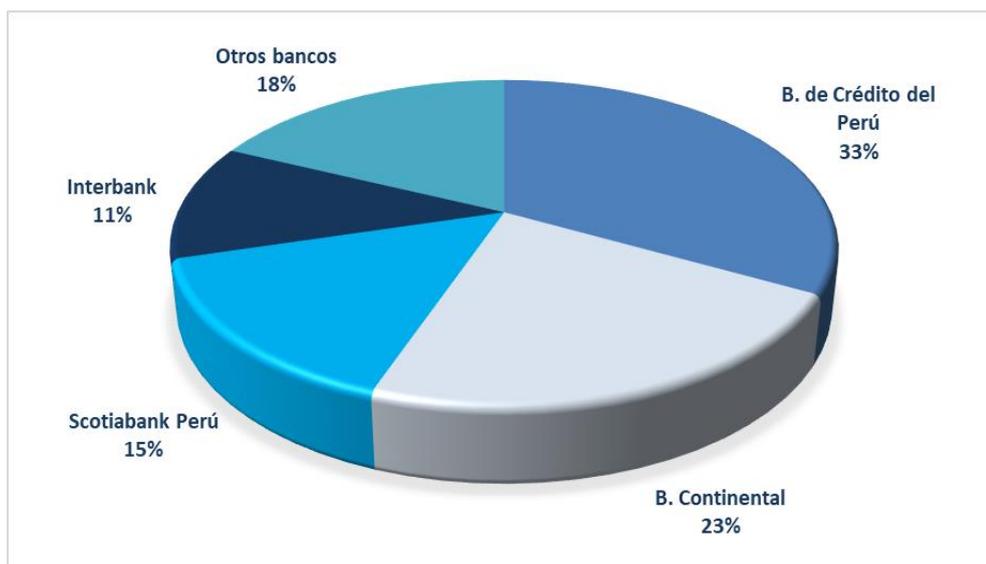


Figura 3 Representación gráfica de depósitos totales a diciembre del año 2017. Datos tomados del boletín SBS 2017, en el mismo se observa la participación en porcentajes de las entidades bancarias en cuanto a depósitos de sus aportantes, se evidencia claramente que un 82% de estos depósitos se encuentran en las cuatro entidades bancarias principales del Perú.

Tabla 5

Patrimonio por entidad bancaria a diciembre del año 2017

Patrimonio				
	Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado
1	B. de Crédito del Perú	14.422.299	34,58	34,58
2	Scotiabank Perú	7.899.048	18,94	53,51
3	B. Continental	7.268.974	17,43	70,94
4	Interbank	4.566.847	10,95	81,89
5	Mibanco	1.480.437	3,55	85,44
6	Citibank	1.273.892	3,05	88,49
7	B. Interamericano de Finanzas	943.910	2,26	90,76
8	B. Financiero	757.347	1,82	92,57
9	B. Falabella Perú	714.607	1,71	94,29
10	B. GNB	675.903	1,62	95,91
11	B. Santander Perú	631.225	1,51	97,42
12	B. Ripley	403.513	0,97	98,39
13	B. de Comercio	264.213	0,63	99,02
14	B. Cencosud	167.788	0,40	99,42
15	B. Azteca Perú	139.879	0,34	99,76
16	B. ICBC	100.594	0,24	100,00

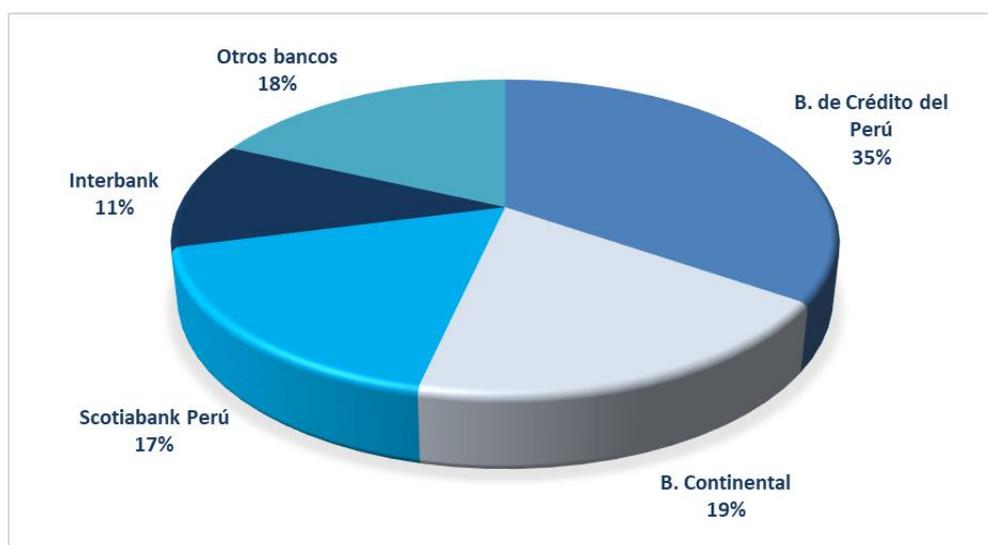


Figura 4 Representación gráfica del patrimonio a diciembre del año 2017. Datos tomados del boletín SBS 2017, al igual que la anterior figura se observa la amplia participación en cuanto a patrimonio se refiere de las cuatro entidades principales del Perú.

3.5. Técnicas instrumentos y procedimientos de recolección de datos

En el presente trabajo de investigación, se utiliza como instrumentos la observación por medio de la recolección de datos; y la entrevista donde los cuestionarios serán de utilidad para realizar la misma a las personas expertos en temas del Balanced Scorecard tanto nacional como extranjero, así como a un experto de la industria, en este caso de la Banca Peruana.

Entrevista

Una forma de encuentro, comunicación e interacción humana de carácter interpersonal e intergrupala (esto es, dos o más de dos personas), que se establece con la finalidad, muchas veces implícita, de intercambiar experiencias e información mediante el diálogo, la expresión de puntos de vista basados en la experiencia y el razonamiento, y el planteamiento de preguntas. Tiene objetivos prefijados y conocidos, al menos por el entrevistador. En la asignación de roles, el control de la situación o entrevista lo tiene el entrevistador. Implica la manifestación de toda la gama de canales de comunicación humanos: verbal (oral), auditivo, cenestésico, táctil, olfativo, no verbal (gestual y postural) y paralingüístico (tono, volumen, intensidad y manejo del silencio), (Aragón. pp.180 y 181).

Según Murillo en el año 2007 “La entrevista es una técnica donde el investigador quiere obtener información o datos que tienen que ver como acontecimientos, creencias, preferencias, opiniones, en función a lo que es objeto de investigación”

De acuerdo a las teorías y definiciones halladas sobre las técnicas o instrumentos de una investigación, se concluye que tanto la observación por medio de la recolección de datos, así como la entrevista a usarse en la presente tesis, son las idóneas, porque permiten encontrar una mayor información sobre el problema a investigar, tanto de manera cualitativa como cuantitativa, y con ello analizar y brindar un resultado de acuerdo a los objetivos planteado

tanto general como específico.

La Investigación Cuantitativa

Este tipo de investigación es la que recoge y analiza datos cuantitativos sobre las variables que se han determinado como objeto de estudio del proyecto.

La investigación Cualitativa

En ese tipo de investigación, se hace el registro narrativo de los fenómenos que son materia de estudio, mediante diferentes técnicas como la entrevista; entre sus características destaca, que su objetivo es la captación y reconstrucción de significados, su lenguaje es conceptual y metafórico, su modo de captar la información no es estructurada por el contrario es flexible.

La diferencia entre estos dos tipos de investigación es que la primera va realizar una relación entre las variables que se ha cuantificado, en cambio la investigación cualitativa lo hace en todo el ámbito estructural y situacional (Ruiz, 2012).

Tabla 6

Cuadro de Operacionalización de variables

Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicador	Instrumentos
Balanced Scorecard	Kaplan y Norton (pp.38 y 39) Estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia. El Cuadro de Mando Integral introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores intangibles	Perspectiva Financiera	Ratio de liquidez	Recolección de Datos y Entrevista
		Perspectiva Clientes	% de satisfacción del cliente	Recolección de Datos y Entrevista
		Perspectiva Procesos	% de resolución de reclamos	Recolección de Datos y Entrevista
		Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Cantidad de horas de capacitación por colaborador	Recolección de Datos y Entrevista
Rentabilidad	La rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo produce los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medio utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o a juzgar por la eficiencia de la acciones realizadas, según que el análisis sea a priori o a posteriori (Sánchez, 2001).	Rendimiento de activos	ROA	Recolección de Datos y Entrevista
		Valor para los accionistas	ROE	Recolección de Datos y Entrevista

Tabla 7

Cuadro de Matriz de consistencia

Problema General	Objetivo General	Variable Independiente	Dimensiones	Indicador	Instrumentos
¿Cuáles son los factores del Balanced Scorecard, según sus perspectivas, que contribuyen en la rentabilidad del sector bancario peruano en el año 2017-2018?	Determinar los factores principales del Balanced Scorecard, según sus perspectivas, que contribuyen en la rentabilidad del sector bancario peruano en el año 2017-2018.	Balanced Scorecard	Perspectiva Financiera	Ratio de liquidez	Recolección de Datos y Entrevista
			Perspectiva Clientes	% de satisfacción del cliente	Recolección de Datos y Entrevista
			Perspectiva Procesos	% de resolución de reclamos	Recolección de Datos y Entrevista
			Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Cantidad de horas de capacitación por colaborador	Recolección de Datos y Entrevista
			Objetivos Específicos	Variable Dependiente	Dimensiones
* Identificar los principales factores según las perspectivas del Balanced Scorecard del sector bancario peruano. * Definir los principales indicadores de rentabilidad del sector bancario peruano. * Analizar la relación de los principales factores según las perspectivas del Balanced Scorecard, con los principales indicadores de rentabilidad del sector bancario peruano. * Describir los factores según la perspectiva del Balanced Scorecard que contribuyen directamente en la rentabilidad del sector bancario peruano	Rentabilidad	Rendimiento de activos	ROA	Recolección de Datos y Entrevista	
		Valor para los accionistas	ROE	Recolección de Datos y Entrevista	

Capítulo IV. Resultados

4.1 Recolección de Datos

Objetivo Específico N° 1: Identificar los principales factores según las perspectivas del Balanced Scorecard del sector bancario peruano.

Dentro de los resultados cuantitativos hallados por recolección de datos, en las cuatro entidades bancarias, que representan la muestra para la presente investigación, tomando como medio de búsqueda las memorias y reportes de sostenibilidad de cada uno de ellos, se obtuvo el siguiente resultado.

- Ratio de liquidez según la perspectiva financiera
- Satisfacción de cliente, según la perspectiva clientes
- Resolución de reclamos, según la perspectiva proceso
- Capacitación a colaboradores, según la perspectiva aprendizaje y crecimiento.

Objetivo Específico N° 2: Definir los indicadores de rentabilidad del sector bancario peruano.

El resultado obtenido por recolección de datos se obtuvo del boletín mensual de la Superintendencia de Banca y Seguros, así como de las memorias y reportes de sostenibilidad de cada uno de los bancos que forman parte de la muestra, definen los siguiente principales indicadores de rentabilidad en el sector bancario peruano.

- Indicador de Rentabilidad ROE, rentabilidad sobre patrimonio
- Indicador de Rentabilidad ROA, rentabilidad sobre activos.

Objetivo Específico N° 3: Analizar la relación de los principales factores según la perspectiva del Balanced Scorecard, con los indicadores de rentabilidad del sector bancario peruano.

Para el desarrollo de este objetivo específico se recolectaron datos de la superintendencia de banca y seguros de los años 2017 y 2018 de los cuatro bancos de la muestra, así también se recurrió a las memorias y reportes de sostenibilidad de los indicados años; con el fin de tener información cuantitativa de los índices de los factores principales del Balanced Scorecard, así como información de los índices de las principales ratios de rentabilidad de este sector.

En cuanto al análisis de la relación entre los factores del Balanced Scorecard y los indicadores de Rentabilidad, se aplicó el método de correlación de Pearson, el mismo que determina el grado de relación de dos variables, la fórmula utilizada fue:

$$r = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

La interpretación del coeficiente de correlación es, si el resultado es -1 se dirá que la correlación es negativa, si el resultado es 0, la correlación es nula, y si el resultado es 1 la correlación es positiva (Martinez,2012)

Primer Factor Ratio de Liquidez según la perspectiva financiera

Tabla 8

Ratio de Liquidez

Entidad Bancaria	Ratio de Líquidez	
	2017	2018
Banco Continental	34,17%	26,98%
Banco de Crédito del Perú	39,93%	30,76%
Banco Interbank	31,75%	15,47%
Banco Scotiabank	24,89%	23,93%

Tabla 9

Comparativo ROA principales entidades bancarias del Perú

Entidad Bancaria	ROA	
	2017	2018
Banco Continental	1,83%	1,97%
Banco de Crédito del Perú	2,42%	2,62%
Banco Interbank	2,15%	2,29%
Banco Scotiabank	2,13%	2,12%

Tabla 10

Comparativo ROE principales entidades bancarias del Perú

Entidad Bancaria	ROE	
	2017	2018
Banco Continental	19,52%	18,98%
Banco de Crédito del Perú	21,32%	21,27%
Banco Interbank	20,62%	21,28%
Banco Scotiabank	15,89%	15,28%

Al aplicar el método de correlación Pearson, entre los resultados de ratio de liquidez según la perspectiva financiera y la relación con los indicadores de rentabilidad del período 2017-2018 de los cuatro bancos que representan la muestra de la investigación, se obtuvo mediante aplicación del método estadístico mencionado una correlación positiva baja entre

indicador ratio de liquidez y el ROE del 0.3; así también al hallar el coeficiente de correlación entre el ratio de liquidez y el ROA, se obtuvo un resultado del 0.1; siendo también la correlación positiva baja.

Segundo Factor: Satisfacción del cliente, según la perspectiva cliente

Tabla 11

Porcentaje de Satisfacción del Cliente

Entidad Bancaria	% Satisfacción del Cliente	
	2017	2018
Banco Continental	54%	54%
Banco de Crédito del Perú	77%	80%
Banco Interbank	56%	56%
Banco Scotiabank	55%	57%

El método de correlación Pearson al aplicarla entre los porcentajes de satisfacción del cliente y el ROE de los años 2017 y 2018, brinda como resultado el 0.5 de correlación, indicando con ello que la correlación entre satisfacción del cliente y el ROE es positiva moderada, al aplicar el método entre los porcentajes de satisfacción del cliente según la perspectiva cliente y el ROA el resultado fue de 0.9, una correlación positiva alta.

Tercer Factor: Resolución de Reclamos, según la perspectiva proceso

Tabla 12

Porcentaje de Resolución de reclamos

Entidad Bancaria	% Resolución de Reclamos	
	2017	2018
Banco Continental	74%	89%
Banco de Crédito del Perú	91%	93%
Banco Interbank	99%	99%
Banco Scotiabank	93%	98%

Dentro de los resultados cuantitativos hallados sobre el porcentaje de la resolución de reclamos en estas cuatro entidades bancarias en el período 2017-2018, se tiene como común denominador que las entidades están por encima del 70% en resolución de los reclamos que

se presentan, esta cifra es importante ya que evidencia la mejora en sus gestiones de procesos internos, y la calidad de sus servicios.

Al aplicar el método Pearson, el resultado obtenido entre resolución de reclamos y el ROE fue de -0.1, lo que significa que la correlación entre estas dos variables es negativa, sin embargo, al aplicar el método entre resolución de reclamos y el ROA el resultado hallado fue de 0.5, una correlación positiva alta.

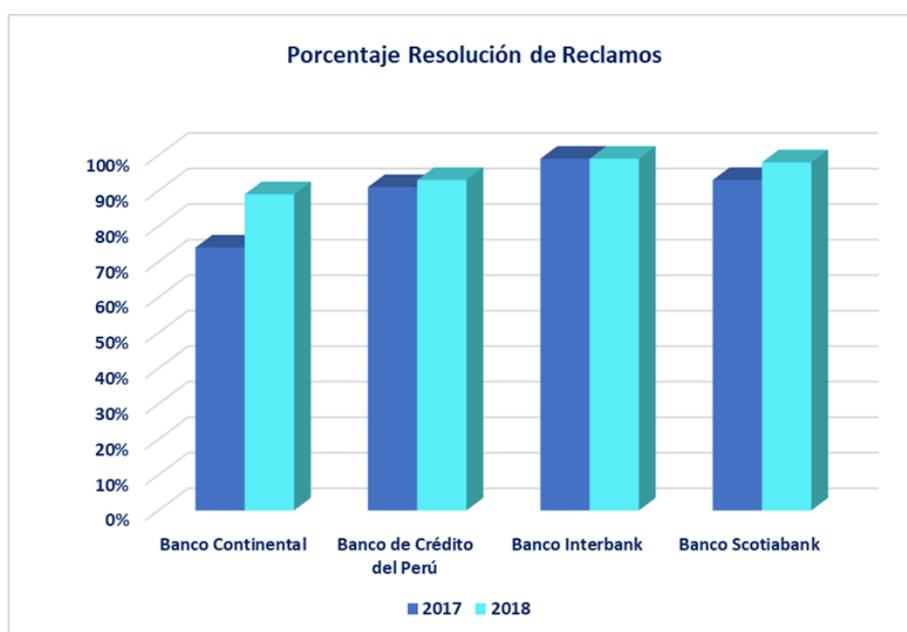


Figura 5 Representación gráfica del % de Resolución de Reclamos. Información de las principales entidades bancarias del Perú, período 2017-2018.

Cuarto Factor: Cantidad de horas de capacitación a colaboradores, según la perspectiva aprendizaje y crecimiento.

Tabla 13

Cantidad de horas de capacitación por colaborador

Entidad Bancaria	Cantidad de horas de capacitación por colaborador	
	2017	2018
Banco Continental	47	47
Banco de Crédito del Perú	66	53
Banco Interbank	43	43
Banco Scotiabank	33	42

Como se puede observar en la tabla los cuatro bancos invierten en muchas horas de capacitación con el objetivo de que sus colaboradores se encuentren preparados y realicen sus gestiones de la manera más eficiente y optimizando sus recursos que la entidad pone a su alcance para lograrlo, cabe resaltar que ante una herramienta de gestión como lo es el Balanced Scorecard, el foco que se pone a los colaboradores es parte de una de las perspectivas de esta herramienta, y en ella el colaborador por medio del resultado de sus indicadores puede apreciar como su trabajo repercute o suma a los objetivos organizacionales de la empresa donde presta servicio; en la búsqueda de esta información se encontró que por ejemplo, banco Scotiabank e Interbank cuentan con escuela de capacitaciones en sus instalaciones, donde según la memoria consultada refieren que cuenta con una metodología de estudio y enseñanza.

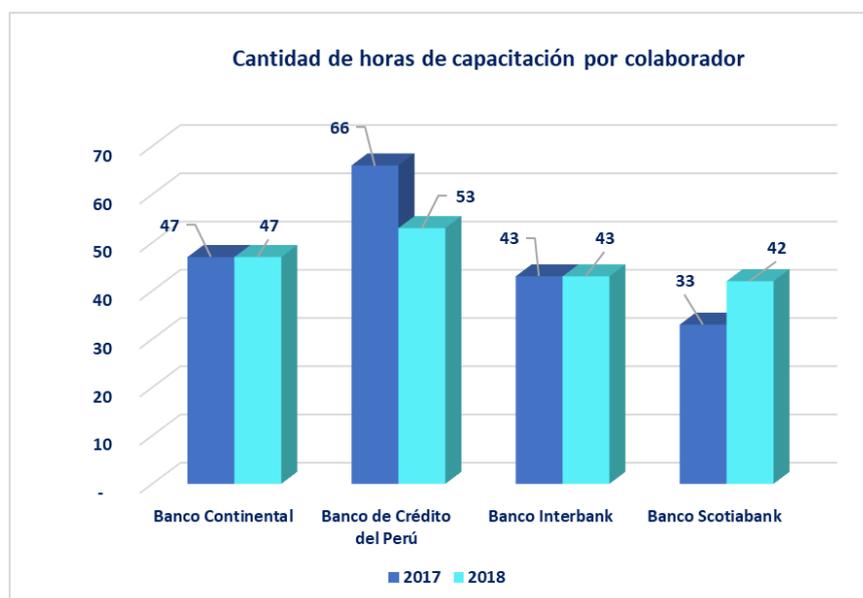


Figura 6 Representación gráfica de las horas de capacitación brindadas a los colaboradores. Información de las principales entidades bancarias del Perú., información hallada en las memorias de estos principales bancos.

Al aplicar el método de correlación Pearson para las variables Cantidad de horas de capacitación por colaborador y los índices del ROE se obtuvo el resultado de 0.6, la correlación es positiva alta, y al aplicar el método a las variables de horas de capacitación por colaborador

y los índices del ROA el resultado hallado fue de 0.5, una correlación positiva alta.

Objetivo Específico N° 4 -Describir los factores según la perspectiva del Balanced Scorecard que contribuyen directamente en la rentabilidad del sector bancario peruano.

Por los resultados hallados, producto de la recolección de datos y la aplicación del método de correlación Pearson, se evidencia por la relación positiva que estas presentan que los factores según la perspectiva del Balanced Scorecard que contribuyen en la rentabilidad del sector bancario peruano son:

- La cantidad de horas de capacitación por colaborador
- La satisfacción de los clientes
- La resolución de los reclamos.

4.2 Entrevistas

Dentro del marco de entrevistas, estas se hicieron a tres personas; un experto en estrategia y Balanced Scorecard nacional y uno internacional, cabe resaltar que la entrevista realizada al experto en Balanced Scorecard fue a uno de los autores de esta herramienta gestión Mr. Robert Kaplan, y el tercero fue a un experto en el sector bancario peruano, los resultados obtenidos de las entrevistas son las siguientes:

Objetivo Específico N° 1: Identificar los factores del Balanced Scorecard según las perspectivas en el sector bancario peruano.

G. Navash; (comunicación personal, 07 de diciembre 2017), refiere que la rentabilidad es algo tangible y es lo que busca toda empresa; el Balanced Scorecard al tangibilizar lo intangible permite hacer una adecuada gestión en una empresa y medir sus resultados por la gestión, o planes de acción que de esta decantan, por ejemplo la calidad de servicio, el uso de tecnología, la satisfacción de clientes, el conocimiento organizacional, la fidelización, son

intangibles, que desde otra herramienta no se pueden medir, el Balanced lo hace y lo relaciona con los objetivos estratégicos de la empresa, y ahí se va generando la sostenibilidad de la misma.

S. Martínez, (comunicación personal, 12 de diciembre 2017); comenta que el más importante es el tema de la eficiencia, y que un factor importante es el tema de capacitación, gente preparada ayuda a que comentan menos errores y esto cueste al banco, por ello los bancos hoy en día invierten en tantas horas de capacitación., la herramienta es estandarizar indicadores desde el directorio y esto pueda ser identificado, mediante la medición, todo lo que se mide se puede mejorar o cambiar.

R. Kaplan (comunicación personal, 11 de abril del 2019), considera que el Balanced Scorecard ayuda a que los colaboradores comprendan la estrategia del banco y cómo pueden contribuir a su ejecución exitosa.

Objetivo Específico N° 2: Definir los indicadores de rentabilidad del sector bancario peruano.

S. Martínez, refiere que las entidades bancarias le dan mucho valor en reducir y lograr los mismos resultados con lo mínimo, esto permite mayor ahorro y mayor rentabilidad, pero hay otros como el ROE, el ROA; que también son de gran importancia; los bancos han reducido las brechas entre sus productos, casi todos tienen los mismos productos, esto hace complicada la competencia, los bancos empezaron a ver otras variantes como hacerle la vida más fácil al cliente, como hacer que esto dure en el tiempo, para ello se debe crear algo innovador crear nuevos productos, no solo medir la rentabilidad a corto plazo.

Objetivo Específico N° 3: Analizar la relación de los principales factores según la perspectiva del Balanced Scorecard, con los indicadores de rentabilidad del sector bancario

peruano.

G. Navash “Se debe partir de la Teoría del Balanced Scorecard, según refiere el Balanced es una herramienta que lo que hace es tangibilizar los intangibles gestionados por una compañía, el sector bancario tiene muchos intangibles porque lo que ofrece son servicios bien financieros, hay pocas formas de como visualizar o tangibilizar la gestión de cada una de las áreas o gerencias del sector banca.

El Balanced Scorecard ayuda mucho a las personas a demostrar o sustentar su gestión basado en la tangibilidad de lo intangible, es decir por medio de indicadores, por ejemplo, el clima laboral es algo intangible, sin embargo, el Balanced permite tangibilizarlo por medio de planes de acción, por resultados, por seguimiento y gestión”.

Objetivo Específico N° 4 Describir los factores según la perspectiva del Balanced Scorecard que contribuyen directamente en la rentabilidad del sector bancario peruano.

R. Kaplan, el profesor emérito en la Escuela de Negocios de Harvard, enfatiza “que el Balanced Scorecard, sí, ayuda a las empresas de servicios financieros a implementar sus estrategias de manera más consistente”, así también recalco que dentro de los factores del BSC que contribuyen a la rentabilidad se tiene la “Gestión de las relaciones con los clientes; transformar clientes no rentables en rentables y aumentar la rentabilidad de clientes ya rentables. Los bancos necesitan costos basados en la actividad (basados en el tiempo) para medir las ganancias a nivel de cliente individual, para que puedan saber cómo mejorar su rentabilidad”.

S. Martínez para el entrevistado uno de los criterios importantes que mide obviamente la herramienta es la parte financiera, el criterio del conocimiento del cliente, procesos internos y el aprendizaje y crecimiento; indica que partiendo de esto se puede decir que el Balanced Scorecard si contribuye en la rentabilidad; los bancos hoy en día vienen generando

buenos resultados y ello lo lograron porque hubo una medición de cada sol dentro de la gestión, todo está absolutamente controlado; por ejemplo para el banco cada cliente está segmentado y tiene una línea de rentabilidad, es decir cada cliente esto le permite al banco cuando conoce al cliente, ofrecerle productos que complementen esta rentabilidad, al saber estos indicadores sus tipos de consumo, de que sector o nivel económico es, y obviamente al ofrecerle más productos esto generará mayor rentabilidad.

4.3 Análisis Crítico

Al concluir con las entrevistas realizadas a expertos en Balanced Scorecard nacional e internacional, así como también a un experto en la Banca Peruana y obtener el resultado de los indicadores, se tiene resuelto el objetivo general de la presente tesis, la cual es “Determinar los factores principales del Balanced Scorecard según las perspectivas, que contribuyen en la rentabilidad del sector bancario peruano en el año 2017-2018”, por los indicadores hallados y las entrevistas se obtiene que dentro de los factores principales que el Balanced Scorecard aporta, se tiene la capacitación que brindan a sus colaboradores, lograr la satisfacción de sus clientes y brindar resolución a los reclamos; es importante resaltar las opiniones de los entrevistados quienes enfatizan que el Balanced Scorecard tangibiliza lo intangible en una organización y por medio de sus indicadores propuestos en cada perspectiva permite que la organización logre sus objetivos estratégicos, el Balanced Scorecard en ese sentido, mide aquello que no solo es el aspecto financiero como por ejemplo; el indicador de ratio de liquidez, que si bien es importante conocerlo, no le debe restar importancia al indicador de proceso, como bien se ha observado uno de estos indicadores es medir el porcentaje de resolución de reclamos, y esto es sencillo de entender, si un cliente reclama por algo y este reclamo no es resuelto de la manera correcta, se corre el riesgo de perder al cliente y junto con él, en una entidad bancaria todos los productos que

tiene en el banco, lo cual genera un pérdida para la entidad y por ello una menor rentabilidad.

Otro punto o factor a tener en cuenta son los clientes base de toda organización bancaria, el Balanced permite medir todo lo intangible que representa para el cliente un valor, por ejemplo el tiempo de atención, la calidad de servicio, entre otros; conocer lo que quiere un cliente, medirlo, controlarlo y gestionarlo, conlleva a que la entidad bancaria esté en búsqueda constante de mejorar sus procesos, los productos que ofrece y brindar la atención que su cliente busca, el indicador de satisfacción refleja ello, así también como bien lo indica uno de los entrevistados es evidente que cuando una empresa bancaria tiene incorporada esta herramienta de gestión, ésta sea percibida por sus clientes.

No se debe dejar de lado al grupo humano que son el motor y clave de éxito en toda organización, los colaboradores, si bien es la última perspectiva del Balanced es la más importante, lo señala uno de los entrevistados y la correlación positiva entre cantidad de horas de capacitación y el ROE y ROA; un colaborador al saber que su trabajo genera valor para todos los objetivos estratégicos y que estos son medidos de manera objetiva y que ello decantará en una retroalimentación, lo que dará como resultado que éste crezca profesionalmente se sentirá motivado, hoy los bancos invierten horas de capacitación en sus colaboradores esta información se evidencia en el indicador de horas de capacitación, la importancia que esto tiene es porque la entidad bancaria es consciente de que un colaborador bien capacitado hará mejor su trabajo y ello evitará que cometa errores que obviamente tiene un costo para la entidad, a mayor capacitación menores errores, mayor rentabilidad.

Capítulo V. Discusión y conclusiones

5.1. Discusión

El Balanced Scorecard y su contribución en la rentabilidad del sector bancario; está fundamentada en Teorías que la respaldan, una de ellas es la Teoría del Balanced Scorecard propiamente, que está sustentada por Norton y Kaplan en 1992, y de la cual se ha hecho una amplia referencia en el marco teórico; otra teoría de gran importancia es la Teoría Neoclásica de Peter Drucker, 1950; donde su enunciado refiere “ que todo lo que se mide, se mejora”, la herramienta de gestión Balanced Scorecard cumple con este enunciado , ya que por medio de sus indicadores que decantan de los objetivos estratégicos de la organización estos son medibles y gestionados desde un cuadro de mando integral que permite a la organización hacer gestiones y mejorar todo aquello que pueda mejorar.

Otro punto importante a tener en cuenta de la Teoría Neoclásica es que es una Teoría administrativa que pone especial énfasis en los objetivos y los resultados, y el Balanced tiene como tarea principal tangibilizar los objetivos estratégicos para que estos logren los resultados que espera la organización, una de ellas la rentabilidad, así también lo hace con su enfoque en los principios generales de la administración; tales como planear, organizar, dirigir controlar, en este sentido el Balanced permite realizar de manera práctica estos principios administrativos que Drucker indicaba deben estar presentes en la gestión de toda organización.

Así también en el hallazgo de los resultados se evidencia como por medio de los indicadores que tienen las entidades bancarias están cumplen con el postulado de la Teorías mencionadas, porque los mismos permiten gestionar de manera eficiente y eficaz sus recursos para el logro de sus objetivos como organización.

Si bien no se encontraron teorías en contra, pero si se halló posiciones en contra del Balanced Scorecard, una de ellas la posición de Atkinson y Waterhouse en 1997, quienes consideran que el Cuadro de Mando Integral es incompleto porque no destaca de manera adecuada la contribución de los empleados y proveedores, ni permite evaluar si la organización es capaz de cumplir con sus obligaciones presentes ni futuras; en este punto y de acuerdo a los antecedentes, teorías encontradas, así como los indicadores y las entrevistas realizadas, lo indicado por estos autores carecen de fundamento; ya que el Balanced Scorecard no predice lo que se tiene que hacer, esto dependerá de cómo la organización haya planteado sus objetivos estratégicos y como estos se vuelcan en las diferentes perspectivas del Balanced y a la vez la relacionan entre estas, para cumplir con los objetivos; el problema no es el Balanced Scorecard, es el conocimiento del correcto desarrollo, como bien lo indican los entrevistados y la teoría misma por parte de la organización al momento de implementarla, cuando conocen el Balanced a medias y no se tiene claro cuáles son los objetivos estratégicos, por ello la herramienta no ayudará en las gestiones para lograr los resultados esperados.

Otra teoría que se considera a favor del Balanced Scorecard es la de Competitividad por Michael Porter en 1990, quién sostiene que toda organización para lograr perdurar en el tiempo debe mantener ventajas comparativas que le permitan diferenciarse para que con ello también logre tener una posición en el mercado, para esto se debe hacer uso eficiente de todos sus recursos, la competitividad es un beneficio sostenible para toda organización y es el resultado de una mejora constante con alcances innovadores, al tener la estrategia plasmada en el cuadro de mando integral permite revisar de manera constante cual es el avance de la organización y que puede mejorar o innovar para lograr una ventaja competitiva frente a otras empresas de su mismo rubro.

El Balanced Scorecard ayuda a cumplir con el propósito de la sostenibilidad, ya que

por medio de sus indicadores se verán los resultados y con ello se pueden proponer cambios y mejoras para lograr competitividad y sostenibilidad.

Como teoría en contra a la de Michael Porter se tiene la postura de Gary Hamel quien sostiene que para una empresa es importante reinventarse desde la gestión interna, que se debe estar en una búsqueda constante de nuevas estrategias.

Para el Balanced Scorecard es válida la teoría de Porter ya que toda empresa desde el momento en que hace uso de una herramienta de gestión como lo es el Balanced va en todas las direcciones sin descuidar ninguna, claro está cuando se tiene bien definida la estrategia, en este punto no se puede estar cambiando la estrategia a cada momento, lo que sí se puede cambiar es la manera como se plasma en el cuadro de mando y con qué indicadores se medirán para lograr los resultados esperados de la organización, por otro lado es importante mencionar como ésta teoría se enlaza con los resultados hallados, las más importantes entidades bancarias del Perú tiene como indicador el número de programas de responsabilidad social, el mismo que tiene un promedio de 5 programas en el año, muchos de ellos con un despliegue de diferentes acciones, otro punto importante es la gestión que hacen sobre los reclamos de los clientes, que con la resolución a tiempo puede impactar en la satisfacción de los mismos, y el último punto es el énfasis en la capacitación a sus colaboradores, todo ello y de acuerdo a las entrevistas realizadas por medio del Balanced Scorecard se puede cumplir con las expectativas de los diferentes grupo de interés y con ello ser cada vez más competitivos en el mercado donde se desarrollan.

5.2. Conclusiones

Del análisis realizado se llegan a las siguientes conclusiones; se obtuvo respuesta en cuanto a los objetivos específicos y objetivo general planteados en la tesis, así como a la pregunta problema.

1. Se identificaron los factores del Balanced Scorecard según las perspectivas en el sector bancario peruano; los cuales de acuerdo a las memorias revisadas de cada uno de los bancos de la muestra, al boletín estadístico del Superintendencia de Banca y Seguros, entrevistas realizadas, así como a la teoría y antecedentes hallados son: ratio de liquidez según la perspectiva financiera, satisfacción de clientes según la perspectiva clientes, resolución de reclamos según la perspectiva procesos y cantidad de horas de capacitación a colaboradores según la perspectiva aprendizaje y crecimiento.
2. Se definieron los indicadores de rentabilidad del sector bancario peruano; encontrando que, si bien la banca tiene múltiples indicadores de rentabilidad, a los que mayor importancia le dan es al ROE y el ROA, ello también se fundamentó con la entrevista realizada al experto en banca peruana, así como también las teorías consideradas y a la información obtenida en boletines estadísticos de la banca.
3. Se analizó la relación de los principales factores según la perspectiva del Balanced Scorecard, con los indicadores de rentabilidad del sector bancario peruano; con los datos recolectados de las cuatro principales entidades bancarias; y se obtuvo como resultado luego de aplicar el método estadístico de correlación Pearson que el factor ratio de liquidez guarda una baja relación con los indicadores de rentabilidad, en la perspectiva cliente, el factor satisfacción de clientes tiene una relación positiva alta del 0.9 con los indicadores de rentabilidad, y de ello se podría concluir que existe en la banca peruana una fuerte atención a este factor, los bancos buscan atender a sus clientes de manera efectiva para fidelizarlos con la entidad; así mismo en las entrevistas los expertos indican que un cliente debe ser cada vez más rentable; en cuanto a la perspectiva procesos el factor o indicador hallado fue la resolución de reclamos, en este factor se halló una correlación positiva con el ratio de rentabilidad

ROA del 0.5, sin embargo con el ROE el valor hallado -0.1, una correlación negativa que de acuerdo a la teoría revisada no significa que no tengan relación, significa que no guardan una correlación lineal. Por último, el factor cantidad de horas de capacitación por colaborador, alcanzó el valor de 0.5 y 0.6 con respecto al ROA y ROE respectivamente, lo que quiere decir que la correlación es positiva entre estas variables, ello también se reforzó por los expertos entrevistados quienes refieren que el Balanced Scorecard favorece la formación de los colaboradores y ello permite que ejecuten de manera eficiente sus labores asignadas.

4. Se describió los factores según la perspectiva del Balanced Scorecard que contribuyen directamente en la rentabilidad del sector bancario peruano y dentro de los cuales se hallaron de acuerdo al valor de correlación positiva, como primer factor la satisfacción de los clientes según la perspectiva clientes, en segundo lugar, la capacitación a los colaboradores según la perspectiva aprendizaje y crecimiento y por último la resolución de los reclamos según la perspectiva procesos.
5. Con el hallazgo de los objetivos específicos se logró resolver el objetivo general y responder a la pregunta problema de la investigación; así se tienen que los factores principales del Balanced Scorecard según las perspectivas, que contribuyen en la rentabilidad del sector bancario peruano en el año 2017-2018, son la satisfacción del cliente, la capacitación de los colaboradores y la resolución de los reclamos.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a futuros estudiantes interesados en este tema, profundizar en un análisis mayor al de la muestra tomada, es decir poder analizar bajo los indicadores propuestos a todas las entidades bancarias peruanas, para con ello tener un resultado más completo sobre la contribución del Balanced Scorecard en este sector.
- Así también se recomienda tomar otros indicadores para medir los alcances del Balanced Scorecard en el sector bancario, sobre todo en las perspectivas de procesos, clientes, y aprendizaje y crecimiento, los cuales brindarán un aporte donde se evidencie en un grado mayor de relación entre el Balanced Scorecard y la rentabilidad. de este sector importante en la economía del Perú.
- Es recomendable profundizar en teorías financieras relacionadas al sector bancario, así como al análisis de los factores de entorno tanto nacionales como internacionales que podrían afectar de manera directa los resultados de rentabilidad de este sector.
- A las entidades bancarias y a empresas de otro sector, que deseen mejorar sus resultados de rentabilidad, se recomienda el uso del Balanced Scorecard bajo el conocimiento completo de la misma para obtener con ello los resultados esperados, así también se recomienda poner atención a los factores que contribuyen de manera directa según la perspectiva en la rentabilidad.

REFERENCIAS

- Abofaied, A., (2017). Evaluation of Bank's Performance by using Balanced Score card: practical study in Libyan Environment. *En Revista International Journal of Business and Management*. 5, pp 1-14. . DOI: 10.20472/BM.2017.5.1.001
- Abad, J., (2019) El Cuadro de Mando Integral Aplicado a la Planificación Estratégica de la Banca Privada. *En Revista Ciencia UNEMI*, 29, (12) pp 20-35 Recuperado en <http://dx.doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol12iss29.2019pp20-35p>
- Adrianzen, C.C. (2016). “*La rentabilidad de los bancos comerciales y el ambiente* Alveiro, M. C., & de Bibliotecología, E. I. (2011). *El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. Visión de futuro.*
- Almazari, A.(2014) Impact of Internal Factors on Bank Profitability: Comparative Study between Saudi Arabia and Jordan. En Revista Journal of Applied Finance & Banking, 4(1,) pp. 125-140. Recuperado en http://www.sciencypress.com/Upload/JAFB/Vol%204_1_7.pdf
- Alvarez, C., (2017). “Mejora de la eficiencia en la gestión de cartera de proyectos en la factorías software orientadas al sector financiero”. Tesis Doctoral. Universidad de Oviedo; España.
- Aparicio, A., Palacios, W. y Martinez, A., Cuestionario, obtenido en [https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Presentaciones/Cuestionario_\(trab\).pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Presentaciones/Cuestionario_(trab).pdf)
- Aparicio, L.V. (2016). “*Balanced scorecard y competitividad en el sector gráfico, el caso: Corporación Gráfica Huascarán, 2013- 2014*” .Tesis de Maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos; Lima, Perú.

- Apaza Meza, M. (2010). *“Balanced scorecard, gerencia estratégica y del valor”* (Edic.3)
- Balkovskaya, D. & Filneva, L. (2016). The use of the balanced scorecard in bank strategic Management. En Revista Journal Business Excellence ,9 (1). Recuperado de <https://www.hse.ru/mirror/pubs/lib/data/access/ram/ticket/63>
- Briñez M., Gonzalez A., y Romero V., (2016) “Cuadro de mando integral como generador de valor empresarial ” *SAPIENTIAE: Ciências sociais, Humanas e Engenharias Universidade Óscar Ribas, Vol. 2 (1)* pp. 65-80. Recuperado en [file:///C:/Users/pc/Downloads/Dialnet-ProspectivaDelCapitalIntelectual-6207155%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/pc/Downloads/Dialnet-ProspectivaDelCapitalIntelectual-6207155%20(3).pdf)
- Briseño, H. (2006) Indicadores financieros, fácilmente explicados, México, Umbral
- Carrera, K., (2015) Diseño de un sistema de control de gestión en base al modelo del Balanced Scorecard para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda. Tesis de Licenciatura, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- Chai, H., Tan, P., y Goh, T., (2016), Banking services that influence the bank performance. *En Revista Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, pp 401-407. Recuperado en <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281630489X>
- Cerón, M. (2006). Metodologías de investigación social. Santiago de Chile: LOM
- Díaz, A. & Marrero, F. (2014). *“El modelo SCOR y el Balanced Scorecard: una poderosa combinación intangible para la gestión empresarial”*. *Visión de futuro*, 18(1) Recuperado en 24 de septiembre de 2017, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082014000100002&lng=es&tlng=es.

- Díaz, I. (2015) Cuadro de mando integral, Control interno y evaluación de gestión estratégica en una Entidad Financiera de la ciudad de Córdoba; Tesis de Especialización. Universidad Nacional de Cordoba, España.
- Díaz L., Peraza, D., y Valles A. (2014) Factores para la implementación eficiente de un sistema de control de gestión en las Organizaciones. Tesis de Licenciatura. Universidad del Rosario, Colombia
- Fonseca, R., Queiroz, R., Martins, A., Cardoso, L., y Souza, L., (2018). As perspectivas do Balanced Scorecard: uma abordagem nas instituições financeiras. *En Revista Congresso Brasileiro de Custos, 1*. Recuperado en <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4520/4521>
- Gavurová, B. y Šoltés, V. (2013) Application of the cross impact matrix method in problematic phases of the balanced scorecard system in private and public sector. En *Revista Journal of Applied Economic Sciences*, 1(23) pp. 99-119. Recuperado en <https://econpapers.repec.org/article/srsjaes12/9>
- Gitman, J., (1992) Fundamentos de Administración Financiera, México, editorial Harla
- Grajales, T., (2000) "Tipos de Investigación" obtenido en: <http://tgrajales.net/investipos.pdf>
- Hamdy, A. (2018). Balanced scorecard role in competitive advantage of Egyptian banking sector. En *Revista The Business & Management Review*, 9(3), pp 424-434. Recuperado en http://www.abrmm.com/myfile/conference_proceedings/Con_Pro_89747/2018icbedcp73.pdf
- Hannabarger, Ch., Buchman, F., & Economy, P., (2009) " Process Intelligence for

<http://www.5campus.com/leccion/anarenta>

Hernández Carrera, R. M. (2014). La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada. Cuestiones Pedagógicas.

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1229/index.htm>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M., (2004) Metodología de la Investigación. Mexico, Mc Graw Hill.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press.

Kaplan, R.; Norton, D., (2003) “Balanced Scorecard”; España, Gestión.

Lopez, J., Sebastian, A., (2008) “Gestión Bancaria”, España, (3 Ed), Mc Graw Hill
macroeconomico : el caso peruano en el período 1982-2014.” Tesis Doctoral.

Mahecha, A., (2018) Caracterización de indicadores de satisfacción al cliente del banco Bilbao Vizcaya argentaria bbva sucursal mayales en la ciudad de Valledupar. Tesis de Licenciatura, Universidad Santo Tomas, Bogota, Colombia.

Mariño R., Mesías, J., Rodríguez A., y Rubio L., (2015) ¿Cómo influye el capital humano en la calidad de servicio? Una aplicación al sector bancario andorrano? En Revista Spanish Journal of Finance and Accounting 44(2), pp 146-179, recuperado de <https://www.tandfonline.com/action/showCitFormats?doi=10.1080%2F02102412.2014.991126>

Martínez, C., (2012) “Estadística y muestreo”, Colombia, Ecoe Ed
Memoria Anual del Banco Continental (2018, 28 febrero); Obtenido en <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2017/descargas/BBVA-Continental-MA-2017.pdf>

Memoria Anual del Banco Continental (2019, febrero 24); Obtenido en

<https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2018/descargas/BBVA-Continental-MA-2018.pdf>

Memoria Anual del Banco de Crédito (2018, 27 enero). Obtenido en:

<https://www.bvl.com.pe/hhii/B80005/20180228235701/MEMORIA32ANUAL32201732BCP.PDF>

Memoria Anual del Banco de Crédito (2019, 16 abril). Obtenido en:

<https://ww3.viabcp.com/Connect/ViaBCP2019/Relaciones%20con%20Inversionistas/Reporte%20Anual%20BCP.pdf>

Memoria Anual del Banco Interbank del Perú (2018, 15 de marzo) . Obtenido en

<https://interbank.pe/documents/20182/2263274/memoria-anual-2017.pdf/bf59dc45-ed54-426e-a469-b72aa02a3fc5>

Memoria Anual del Banco Interbank del Perú (2019, 09 de marzo) . Obtenido en

<https://interbank.pe/documents/20182/2263274/reporte-de-sostenibilidad-2018.pdf/44b35dfc-d449-466a-ab6c-0bab6db02cd3>

Memoria Anual del Banco Scotiabank (2018, 23 de febrero). Obtenido en:

<https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-peru/PDFs/acerca-de/2018/informacion-inversionista/memoria-SBP-2017.pdf?t=1555632000054>

Memoria Anual del Banco Scotiabank (2019, 29 de enero). Obtenido en:

<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20SBP%202018.pdf>

Merino, F., Moreno, R., Ortiz, C. y Rojas, C. (2017), Planeamiento Estratégico del Sistema Bancario Peruano. Tesis de Magister, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.

Moran, I. L., Arriaza, O. A. G., Hernandez, H. A. G., Alfredo, R. M. L., & Rolando, R. C. E. (2001). “Sistemas de información gerencial.”

Morga, L., (2012) “Teoría y técnica de la entrevista” Mexico, Tercer Milenio Nacional Mayor de San Marcos, UNMSM, Lima, Perú.

Navarro, S., Rojas, D., Hinojosa, R., y Moscoso G., (2018), “Factores que intervienen en el desarrollo del sistema de control de gestión del Banco de Crédito del Perú, sede Tacna 2017. Tesis de Maestría, Neumann Business School, Tacna, Perú.

Petriaa, N., Caprarub, B.& Ihnatovc, J.; (2015); Determinants of banks’ profitability: evidence from EU 27 banking systems. En Revista Procedia Economics and Finance, 20(1) pp 518 – 524. Recuperado en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

Pineda, J., (2015) “*Diseño e implementación de un sistema de gestión de control basada Plusservices basado en Balanced Scorecard*” Tesis de Licenciatura, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador.

Porter, M., (2009) “ Ser Competitivo”, España, Deusto.

Putterman, L. ed. (1986). “La naturaleza económica de la empresa”. Madrid: Alianza Editorial

Quintero, L., y Osorio, L., (2018). Balanced Scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis. *En Revista CEA*, 8 pp 75-94. DOI: <https://doi.org/10.22430/24223182.1049>

Rivero J., y Vera C., (2016):” *Diseño de Balanced Scorecard para aumentar la rentabilidad en la empresa Transportes N&M Moncada S.R.L en el período 2015-2016*” Tesis para Licenciatura, Universidad Nacional de Trujillo; Perú.

Rodrigues, P., Pereira, C.,(2015). O Balanced Scorecard como Ferramenta de Gestão Estratégica no Setor Bancário. *European Journal of Applied Business*

- Management, 1*; pp. 19-39. Recuperado en
<http://nidisag.isag.pt/index.php/IJAM/article/view/21/Artigo41>
- Rodrigues, P., Albar, B., y Lima, L., (2015). Factores Clave en la Adopción del
Balanced Scorecard; Recuperado en
<http://www.aeca1.org/xixcongresoaecca/cd/46d.pdf>
- Rostami M., Goudarzi A. & Madanchi M. (2015) Defining Balanced Scorecard
Aspects in Banking. *En Revista International Journal of Economics and Business
Administration, 1*(1) pp 25-38. Recuperado en <http://www.aiscience.org/journal/ijeba>
- Saavedra, M., Utrilla, J., (2016). Propuesta de un modelo de medición integral de
gestión competitiva en la banca mexicana. *En Revista Compendium 3* (5) pp 97-
130. Recuperado en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5803787>
- Sánchez B., Juan P (2002): "Análisis de Rentabilidad de la empresa", obtenido en
Técnica de Machala , Machala , Ecuador.
- Suñol, S. (2006); Aspectos Teóricos de la Competitividad. *En Revista Ciencia y
Sociedad 31*(2) pp 179-198 Recuperado en
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87031202>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017-2018); Estadísticas , reportes
financieros Recuperado de
http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#
- Titko, J., Skvarciany V., y Jurevičienė, D., (2015). “Drivers of bank profitability: Case of
Latvia and Lithuania. *En Revista Intellectual Economics, 9*(2), pp 120-129.
Recuperado en
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1822801115300084>
- Tigua , R., (2014) “*Desarrollo y aplicación de indicadores de Gestión hacia la mejora*
Universidad Politècnica de Catalunya, Barcelona, España.

- Upadhaya, B., Munir, R. & Blount, Y. (2014) Asociación entre los sistemas de medición del desempeño y la efectividad organizacional. En *Revista Internacional de Operaciones y Gestión de Producción.*, 34 (7) pp.853- 875. Recuperado en <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJOPM-02-2013-0091>
- Valencia Pomareda, P.,(2015) “*Sistemas de indicadores de gestión para la recaudación de rentas de las municipalidades de Lima Metropolitana 2013-2015*” Tesis Doctoral Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima,Perú, encontrado en <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/4632>
- Vasquez Hidalgo, I. (2005). *Tipos de estudio y métodos de investigación. Recuperado Noviembre*

ANEXOS

ENTREVISTA N° 1

Entrevistado: Sr. Giacomo Navach Bresciani

Cargo: Gerente General de Urbano Express Perú

Especialidad: Estrategia Corporativa, experto en Balanced Scorecard.

La entrevista fue realizada el martes 05 de Diciembre del 2017, vía telefónica.

Pregunta N° 1 ¿Cuál es el conocimiento y aceptación de la herramienta Balanced Scorecard por parte de las empresas bancarias?

El entrevistado indicó que de lo poco que sabe de este punto, es que los bancos no conocen mucho del Balanced Scorecard, algunas las están empezando a utilizar a investigar, no está al 100% desplegada en el sector bancario peruano,

Pregunta N° 2 ¿Qué factores del Balanced Scorecard contribuyen en la rentabilidad del sector bancario? ¿De qué manera?

Frente a esta pregunta nuestro entrevistado indicó que se debe partir de la Teoría del Balanced Scorecard, según refiere el Balanced es una herramienta que lo que hace es tangibilizar los intangibles gestionados por una compañía, el sector bancario tiene muchos intangibles porque lo que ofrece son servicios bien financieros, hay pocas formas de como visualizar o tangibilizar la gestión de cada una de las áreas o gerencias del sector banca.

El Balanced Scorecard ayuda mucho a las personas a demostrar o sustentar su gestión basado en la tangibilidad de lo intangible, es decir por medio de indicadores, por ejemplo, el clima laboral es algo intangible, sin embargo, el Balanced permite tangibilizarlo por medio de

planes de acción, por resultados, por seguimiento y gestión.

Pregunta N° 3 ¿Cuáles son los errores más comunes que cometen las compañías bancarias que implementan esta herramienta de gestión?

Entre los errores más comunes que cometen las compañías, al momento de implementar el Balanced Scorecard, el experto en este tema indico lo siguiente; que la empresa no tienen claro cuáles son sus objetivos estratégicos su visión, misión, no saben cuál es la ruta, con ello no hay forma de que dé resultados y que haga un buen despliegue y que la herramienta sea eficiente.

Otro error es el no hacer una adecuada interacción entre las cuatro perspectivas, se ponen diferentes objetivos estratégicos en cada perspectiva, pero no se hace que se relacionen entre ellas, y no tener claro que una impacta en la otra, si no se sabe cómo impacta poco se obtendrá el Balanced; el último error a considerar es que no conocen el Balanced Scorecard no saben cómo aporta esta herramienta a la organización.

Pregunta N° 4 ¿Si bien la rentabilidad es un factor muy importante en una entidad bancaria, lo es también la sostenibilidad, y en virtud a ello de qué manera el BSC brinda su aporte?

La rentabilidad es algo tangible y es lo que busca toda empresa ;el Balanced Scorecard al tangibilizar lo intangible permite hacer una adecuada gestión en una empresa y medir sus resultados por la gestión, o planes de acción que de esta decantan, por ejemplo la calidad de servicio, el uso de tecnología, la satisfacción de clientes, el conocimiento organizacional, la fidelización, son intangibles, que desde otra herramienta no se pueden medir, el Balanced lo hace y lo relaciona con los objetivos estratégicos de la empresa, y ahí se va generando la sostenibilidad de la misma.

Pregunta N° 5: Otro punto importante dentro de toda organización son los colaboradores; ¿Qué beneficios puede obtener un colaborador, si la entidad bancaria donde presta servicio, utiliza como herramienta de gestión el Balanced Scorecard?

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que es la que encontramos al final del tablero de control, es muy importante porque en ella se encuentra la gente, los colaboradores; en ella se podrá tangibilizar las gestiones de las personas, como por ejemplo capacitaciones, liderazgo, equipos de alto desempeño, los cuales serán controlados o gestionados por medio del tablero de control, el colaborador tendrá claro como es medido, y lo mejor de todo como su gestión, su resultado aporta a los objetivos estratégicos de la empresa, ellos tendrán claro cuáles son las reglas del juego, y esto ayudará o traerá como beneficio para él la tranquilidad de trabajar en armonía y que es objetivamente medido.

Termino la entrevista concluyendo y resaltando los beneficios de implementar esta herramienta de gestión en una empresa, tomando en cuenta sus cuatro perspectivas y vinculándolas adecuadamente a los objetivos estratégicos de la organización.

ENTREVISTA N° 2

Entrevistado: Saulo Martínez Bruckmann

Cargo: Funcionario Bancario

Especialidad: Gestión Bancaria

Pregunta N° 1 ¿Cuál es el conocimiento y aceptación de la herramienta Balanced Scorecard por parte de las empresas bancarias?

El entrevistado indica que la banca peruana ha evolucionado en estos 10, 15, 20 años, y parte de su crecimiento es debido al manejo de los indicadores, tiene mucho conocimiento actualizado pero esto aún no llega al 100% de todas las entidades bancarias; para tenerla como parte de su gestión dependerá en gran parte de la espalda financiera con la cuenta la entidad para invertir en este tipo de herramientas, es por ello que hoy las más grandes empresas bancarias en el Perú cuentan con ella, por otro lado también se encuentra el hecho de querer satisfacer a sus clientes y lo que significa ello para la entidad financiera, en resumen el grado de conocimiento y aceptación es de medio superior y las que lo vienen usando lo ven como algo muy positivo para ellos.

Pregunta N° 2 ¿El Balanced Scorecard contribuye en la rentabilidad del sector bancario peruano? ¿De qué manera?

Para el entrevistado uno de los criterios importantes que mide obviamente la herramienta es la parte financiera, el criterio del conocimiento del cliente, procesos internos y el aprendizaje y crecimiento; indica que partiendo de esto se puede decir que el Balanced Scorecard si contribuye en la rentabilidad; los bancos hoy en día vienen generando buenos resultados y ello lo lograron porque hubo una medición de cada sol dentro de la gestión, todo

está absolutamente controlado; por ejemplo para el banco cada cliente esta segmentado y tiene una línea de rentabilidad, es decir cada cliente esto le permite al banco cuando conoce al cliente, ofrecerle productos que complementen esta rentabilidad, al saber estos indicadores sus tipos de consumo, de que sector o nivel económico es , y obviamente al ofrecerle más productos esto generará mayor rentabilidad.

Pregunta N° 3 ¿Cuáles son los errores más comunes que cometen las compañías bancarias que implementan esta herramienta de gestión?

Indica que al ser una herramienta que beneficia a toda la organización, puede que este limitado a ciertas áreas, el error que se comete es que los altos directivos piensen que no todos puedan manejar la herramienta, es decir le ponen limitantes dejando solo su manejo para la parte directiva o gerencial, este es un error porque todos los colaboradores deben conocer de esta herramienta.

Otro error es que no se use la herramienta de manera adecuada, es decir se implementa, y solo se mida el tema financiero, o que solo se use algunos de sus indicadores, debe haber una retroalimentación, que vaya más allá de solo ver simplemente el resultado del indicador y tener presente que también mide lo subjetivo lo que antes no se medía como la calidad o la atención que están dentro de los indicadores del Balanced Scorecard

Otro error es que no colocan objetivos claros, porque estos deben alcanzables, medibles y tener un tiempo, si no definen bien esto no funcionará el Balanced Scorecard,

Pregunta N° 4 La implementación de indicadores suele ser un tema difícil para muchas empresas, ¿Cuál es la probabilidad de éxito en la implementación del Balanced Scorecard y sus indicadores en una entidad bancaria?

La probabilidad de éxito es alta, si bien todo tiene un riesgo y este no se puede

radicar, pero se puede manejar, porque implementar cualquier herramienta a una escala tan grande como a nivel de toda la organización desde la compra del software, desde la capacitación a la gente tiene un costo y este costo tiene que ser magnificado y generar una ganancia, en un sector como el bancario es bueno contar con esta herramienta porque los bancos son la base de la economía peruana sin un banco no habría un ciclo económico, el banco cumple la función de intermediación financiera, capta dinero de la gente que tienen para llevarlo por medio de préstamos a los que no tienen.

Pregunta N° 5 Desde el punto de vista organizativo de un banco ¿Qué áreas o departamentos deben liderar la implantación? Y por otro lado ¿en qué medida afecta ello a los demás departamentos?

Debe partir desde la alta gerencia, en casi la mayoría de organizaciones siempre son las áreas comerciales donde recae el mayor peso de la estrategia porque gracias a ella se pueden conseguir los resultados, sin embargo, deberían ser todas las áreas las que lideren, pero dependerá de la estructura, en el sistema bancario parte desde la alta gerencia, sub gerencia, y luego al área comercial, sistemas, proceso, inteligencia comercial, y decantar en todas las áreas,

Los indicadores deben estar unificados para todas las áreas, deben ser medidos de la misma manera, si una de las áreas no lo hace bien no se van a conseguir los objetivos.

Pregunta N° 6 ¿Qué factores impactan en la rentabilidad dentro de una entidad bancaria y de qué forma es gestionada en la organización, tomando en cuenta el enunciado de Peter Druker “Todo lo que se mide se mejora?”

El más importante es el tema de la eficiencia, le dan mucho valor en reducir y lograr los mismos resultados con lo mínimo, esto permite mayor ahorro y mayor rentabilidad, pero

hay otros como el ROE, el ROA; otro factor es el tema de capacitación, gente preparada ayuda a que comentan menos errores y esto cueste al banco, por ello los bancos hoy en día invierten en tantas horas de capacitación.

La herramienta es estandarizar indicadores desde el directorio y esto pueda ser identificado, mediante la medición, todo lo que se mide se puede mejorar o cambiar.

Pregunta N° 7 ¿Si bien la rentabilidad es un factor muy importante en una entidad bancaria, lo es también hoy en día la sostenibilidad, y en virtud a ello de qué manera el BSC brinda su aporte?

Los bancos han reducido las brechas entre sus productos, casi todos tienen los mismos productos, esto hace complicada la competencia, los bancos empezaron a ver otras variantes como hacerle la vida más fácil al cliente, como hacer que esto dure en el tiempo, para ello se debe crear algo innovador crear nuevos productos, no solo medir la rentabilidad a corto plazo.

Pregunta N° 8 Los clientes son la razón de la empresa, y a ellos se deben; ¿Un cliente al interactuar con una entidad bancaria, donde esta implementado una herramienta de gestión como el Balanced Scorecard, será sujeto de una mejor atención?

Por supuesto, esta herramienta permite que como banco se realicen estrategias diferenciadas y que el cliente perciba ello, aquí se habla de indicadores, de medición, se puede identificar qué tipo de cliente es, y esto permitirá dar un servicio diferenciado de acuerdo a los objetivos estratégicos.

Pregunta N° 9 Otro punto importante dentro de toda organización son los colaboradores; ¿Qué beneficios puede obtener un colaborador, si la entidad bancaria donde presta servicio, utiliza como herramienta de gestión el BSC?

Dentro de los beneficios es que le permite conocer, aprender esta herramienta, un colaborador va tener que pensar como un gerente, va saber que sus acciones van a ser medidas, y todo lo que hace puede sumar o restar a los objetivos estratégicos de la organización, otro punto o beneficio es que tendrá una retroalimentación, él va saber lo que puede mejorar, que es lo que no debe hacer y por ello se dará un crecimiento profesional y esto va generar un compromiso con la organización, los seres humanos responden cuando hay retos intelectuales que te permiten crecer, y si esto se presenta en la empresa donde labora genera un buen clima laboral.

Pregunta N° 10 ¿Cuántas entidades bancarias a la fecha utilizan como herramienta de gestión el Balanced Scorecard, nos podría brindar sus nombres?

“En la actualidad se tienen 16 bancos, los cuatros primeros ya tiene implementado al 100%, lo maneja el BBVA, BCP, Interbank y Scotiabank, estos tienen desarrollado todo el cuadro de mando, quizás otras empresas lo tengan, pero recién lo están implementando, me atrevería a decir que la mitad recién lo ha implementado y está conociendo de esta herramienta.

ENTREVISTA N° 3

Entrevistado: Mr. Robert Kaplan

Cargo: Profesor Emérito en la Escuela de Negocios de Harvard

Especialidad: Gestión y Cocreador del BSC

La entrevista fue realizada el 11 de abril del 2019, vía correo electrónico

Correo: Kaplan, Robert <rkaplan@hbs.edu>

Question No. 1.-What is the knowledge acceptance criteria of the Balanced Scorecard tool by more banking companies?

I don't know; don't follow "acceptance of BSC" around the globe.

Question No. 2. - Does the Balanced Scorecard contribute in the profitability of banking sector? ¿ How?

Yes, helps financial services companies implement their strategies more consistently.

Question No. 3. - Which factors have an impact on the profitability of a banking Company and in what way is it managed in the organizations?

Managing customer relationships; transforming unprofitable customers to profitable ones and increasing profitability of already profitable customers. Banks need (time-driven) activity-based costing to measure profits at individual customer level, so they can know how to improve their profitability.

Question No. 4. - How many banking companies do you know that used The Balanced Scorecard as management tool?

Personally, about a dozen or two.

Question No. 5.-Other important criteria within the organization are the employees.

What is the benefit that an employee could have if the banking company where he works used The Balanced Scorecard as a management tool?

Understand the bank's strategy and how he or she can contribute to its successful execution.

TRADUCCION DE LA ENTREVISTA A MR KAPLAN

Pregunta N° 1 ¿Cuál es el criterio de aceptación de conocimiento de la herramienta Balanced Scorecard por parte de las compañías bancarias?

No lo sé; No sé si siga la "aceptación de BSC" en todo el mundo.

Pregunta N° 2 ¿Contribuye el Balanced Scorecard a la rentabilidad del sector bancario?
¿Cómo?

Sí, ayuda a las empresas de servicios financieros a implementar sus estrategias de manera más consistente.

Pregunta N° 3 ¿Qué factores influyen en la rentabilidad de una empresa bancaria y de qué manera se gestiona en las organizaciones?

Gestión de las relaciones con los clientes; transformar clientes no rentables en rentables y aumentar la rentabilidad de clientes ya rentables. Los bancos necesitan costos basados en la actividad (basados en el tiempo) para medir las ganancias a nivel de cliente individual, para que puedan saber cómo mejorar su rentabilidad.

Pregunta N° 4 ¿Cuántas compañías bancarias conoce que usaron el Balanced Scorecard como herramienta de gestión?

En lo personal, alrededor de una docena o dos.

Pregunta N° 5: Otros criterios importantes dentro de la organización son los empleados.
¿Cuál es el beneficio que podría tener un empleado si la empresa bancaria en la que trabaja usó el Balanced Scorecard como herramienta de gestión?

Comprenda la estrategia del banco y cómo puede contribuir a su ejecución exitosa.