



Universidad del CEMA

MADE - Maestría en Dirección de Empresas

El Balanced Scorecard como herramienta de gestión en una Sociedad de Bolsa

Profesora

Alejandra Falco

Autoras

María Bernarda Santos

Gabriela Browarnik

Martes 20 de Octubre de 2009

INDICE

OBJETIVO DEL TRABAJO	3
INTRODUCCIÓN	4
LA EMPRESA: ALLARIA LEDESMA & CÍA SOCIEDAD DE BOLSA S.A.	6
HISTORIA	6
EL NEGOCIO	7
PRINCIPALES PRODUCTOS	9
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	11
MODELO DE INGRESOS Y COSTOS	13
ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS	14
MISIÓN, VISIÓN Y ESTRATEGIA	15
MODELO DE BSC	17
INTRODUCCIÓN AL MODELO	17
LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL <i>BALANCED SCORECARD</i>	18
DISEÑO DE UN <i>BALANCED SCORECARD</i>	20
MAPA DE LA ESTRATEGIA	23
DESCRIPCIÓN DEL MAPA DE LA ESTRATEGIA	24
DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	24
PERSPECTIVA FINANCIERA	24
PERSPECTIVA CLIENTE	24
PROCESOS INTERNOS.....	25
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	26
VÍNCULOS ENTRE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	26
INDICADORES	28
INDICADORES DE PERSPECTIVA FINANCIERA.....	28
INDICADORES DE PERSPECTIVA CLIENTE	30
INDICADORES DE PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	33
INDICADORES DE PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	35
VÍNCULOS DE LOS INDICADORES	37
RELACIONES DE CAUSA – EFECTO ENTRE LOS INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO Y PROCESOS INTERNOS.....	38
RELACIONES DE CAUSA – EFECTO ENTRE LOS INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO Y PROCESOS INTERNOS.....	38
RELACIONES DE CAUSA – EFECTO ENTRE LOS INDICADORES DE LA PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS Y CLIENTES ...	38
RELACIONES DE CAUSA – EFECTO ENTRE LOS INDICADORES DE LA PERSPECTIVA CLIENTES Y FINANCIERA	39
CONCLUSIONES	41
ANEXO	42
BIBLIOGRAFÍA	44

OBJETIVO DEL TRABAJO

Elaborar un Balanced Scorecard para medir el cumplimiento de los objetivos propuestos en la estrategia de negocio de Allaria Ledesma & Cía Sociedad de Bolsa S.A.

Nos proponemos desarrollar una herramienta de gestión que vaya más allá de los indicadores económico-financieros tradicionales y que le permita al directorio de la compañía tomar decisiones con información confiable y en tiempo real.

Para ello, tendremos que identificar la estrategia y prioridades competitivas de la empresa, establecer los objetivos para cada una de las cuatro perspectivas que componen el BSC y determinar los indicadores que permitan la mejor medición del cumplimiento de esos objetivos.

INTRODUCCIÓN

En el mercado bursátil argentino hay cinco jugadores clave:

- La Comisión Nacional de Valores (CNV), que es el ente regulador de la actividad y depende del Ministerio de Economía de la Nación.
- La Bolsa de Comercio de Buenos Aires (BCBA), cuyas funciones principales son autorizar la cotización de títulos valores y asegurar la veracidad de la información de las empresas cotizantes para su difusión.
- El Mercado de Valores de Buenos Aires (Merval), que se ocupa de aportar el marco de seguridad y transparencia necesario para la negociación de los diferentes instrumentos, mediante el dictado de los reglamentos operativos. Su actividad principal consiste en liquidar y garantizar las operaciones de los agentes y sociedades de bolsa.
- Los agentes o sociedades de bolsa, que son los accionistas del Merval. Actualmente hay 133 agentes y sociedades de bolsa.
- La Caja de Valores (CVSA), que se encarga de mantener en custodia los valores admitidos a cotización por la Bolsa y negociados por los agentes del Merval. Esta institución lleva el registro de las cuentas de los inversores o comitentes y en función de las órdenes negociadas durante la rueda, los valores se acreditan en la cuenta del comprador y se debitan de la cuenta del vendedor.



Las sociedades de bolsa actúan como intermediarios entre las personas o empresas que quieren comprar o vender títulos y el mercado de capitales, garantizando de esta manera que las operaciones serán realizadas según las mejores ofertas de compra y de venta existentes en ese momento para esos papeles.

Una de las ventajas más importantes de este sistema son las garantías que ofrece el Merval. La mayoría de las operaciones concertadas en el mercado local son avaladas por el Merval, asegurando al comprador de los títulos la entrega de los papeles y al vendedor el cobro de la operación.

Además, los agentes y sociedades de bolsa ofrecen a sus clientes un asesoramiento profesional para sus decisiones de inversión.

Por otro lado, en las operaciones bursátiles hay dos momentos importantes, la concertación y la liquidación.

Los inversores envían sus órdenes de compra y venta a estas sociedades y los operadores las ejecutan en alguno de los sistemas habilitados para la negociación. En ese momento se produce la concertación de la operación.

La liquidación es el momento en que los títulos, objeto de la transacción, son transferidos a la cuenta del comprador y su pago se acredita en la cuenta del vendedor.

Existen distintas modalidades para concretar la compra de instrumentos en el mercado de capitales. La diferencia está en el plazo en que se realiza la liquidación. Estas pueden ser:

- Al contado, o en los plazos de liquidación tradicionales, que son T+3 y T+0, donde T (de *trade* en inglés) es el día en que se concierta la operación y el número a continuación del signo más es la cantidad de días que transcurren hasta su liquidación. (en T+3 la operación se liquida a las 72 horas y en T+0 o contado inmediato, la operación se liquida el mismo día de concertación).
- A plazo, el intercambio de los valores por el dinero del pago es posterior al de contado.

LA EMPRESA: ALLARIA LEDESMA & CÍA SOCIEDAD DE BOLSA S.A.

Allaria Ledesma & Cía. Sociedad de Bolsa S.A. (ALSB) es una compañía de servicios financieros que ofrece los servicios de asesoramiento y administración de inversiones a particulares, empresas e instituciones.

Hoy en día es una de las sociedades de bolsa líderes por flujo de negocios en el Mercado de Valores de Buenos Aires, ocupando el segundo puesto en el *ranking* de operatoria, y siendo la mayor sociedad de bolsa independiente de instituciones financieras locales o extranjeras en el mercado argentino.

Su reputación y buen nombre está respaldado por más de cuarenta años de historia ofreciendo protección y rentabilidad a los ahorros de sus clientes.

El nivel de profesionalismo alcanzado, junto con una eficiente ejecución en los mercados locales e internacionales y la entrega de una opinión informada a sus clientes, han sido la base de la continuidad de ALSB.

HISTORIA

ALSB es el fruto de la asociación de un grupo de especialistas con probada capacidad y experiencia en el mercado de capitales argentino.

Desde 1968, Ernesto Allaria Ledesma, fundador de la sociedad, desempeñó actividades bursátiles, ininterrumpidamente, tanto en forma individual como colectiva. Su trayectoria estuvo siempre caracterizada por la transparencia y la eficacia.

En 1988 creó una firma unipersonal, se rodeó de profesionales especializados y adaptó la estructura de la compañía a los profundos cambios económicos surgidos a partir de 1990.

Pensando en brindar un servicio más completo y eficiente, incorporó la tecnología y el capital humano necesario para enfrentar el desafío de la globalización del negocio financiero.

En 1993, cuando el mercado de capitales se encontraba en proceso de maduración, se decidió agregar la Administración de Carteras y el *Research*, lo cual permitió profesionalizar la atención de la cartera de clientes.

En mayo de 1995 nace Allaria Ledesma & Cía. Sociedad de Bolsa S.A, cuando se formaliza la incorporación de este grupo de profesionales como miembros de la sociedad.

A partir de ese momento, la estrategia de la compañía se orienta al sólido crecimiento de los negocios, adecuando la estructura de la empresa a los requerimientos de un

ascendente volumen de transacciones, en un mercado cada vez más complejo y desafiante.

EL NEGOCIO

En los últimos años, Argentina vivió una serie de altibajos económicos que incluyen dos crisis hiperinflacionarias. La volatilidad constante de las variables económicas y la inestabilidad política atentaron contra la seguridad jurídica de las transacciones en más de una oportunidad.

La dinámica actual de los mercados de capitales exige una organización eficiente y competitiva, con un alto grado de profesionalismo en sus diferentes áreas.

ALSB se dedica a orientar las inversiones de sus clientes en este versátil entorno económico.

Su atributo diferencial es la atención personalizada, que le permite brindar soluciones a la medida de las necesidades de cada cliente. Ella comprende el asesoramiento financiero en sus diferentes modalidades, desde la recomendación o consulta puntual o periódica, hasta la administración discrecional de las carteras de clientes, complementada con la custodia de los títulos valores, como depositantes en la Caja de Valores.

Cada cliente tiene asignado un oficial de cuenta que se encarga de informarlo y orientarlo acerca de las mejores alternativas de inversión, realizando un periódico monitoreo de su cartera de activos. De esta manera, los clientes pueden diseñar su propio portafolio de inversiones y ejecutar sus transacciones financieras con tranquilidad y comodidad.

La presencia en las operaciones de *brokerage* y en los diversos instrumentos de mercado, es el fruto de la experiencia y confianza que trasmite la compañía a sus clientes, tanto particulares, como corporativos e institucionales, entre los que figuran inversores extranjeros, compañías de seguros y fondos comunes de inversión.

En lo referente a la operatoria bursátil, ALSB contempla todas las opciones e instrumentos habilitados, brindando un servicio ágil y transparente de negociación *on line*. Ellos son:

- El **SINAC** (sistema integrado de negociación asistida por computador), que es el sistema electrónico de negociación por el cual se cursan la mayor parte de las operaciones. Las terminales se encuentran en las oficinas de ALSB y están interconectadas a un conmutador central. Desde esas terminales, los operadores

ingresan las órdenes de compra y de venta. La negociación es al mejor postor y las operaciones se concretan de acuerdo a la prioridad precio tiempo, es decir, la operación se cierra con quien ofrece comprar al precio más alto o vender al más bajo, y a igual precio, tiene prioridad la orden que ingresó primero. Cuando una oferta de compra y una de venta coinciden, la operación se cierra automáticamente.

- El **piso**, es el mecanismo de negociación tradicional. Las operaciones se realizan en el recinto de operaciones de la Bolsa de Comercio y son concertadas a viva voz por los agentes y sus mandatarios. Al igual que en el SINAC, se aplica la prioridad precio-tiempo. Una vez que concuerda la mejor oferta de compra con la mejor oferta de venta la transacción se concreta y los operadores confeccionan una minuta por triplicado en la cual aparecen los datos de la operación.

- El **sistema de concurrencia**. Es un sistema en el que conviven los dos mecanismos de negociación, la concertación a viva voz (piso) y la concertación electrónica (SINAC), de manera de garantizar una formación de precios eficiente entre ambos.

Ninguna operación se puede concertar de viva voz a precios inferiores a las mejores ofertas de compra o superiores a las mejores de venta del SINAC. Estas ofertas se activan a los cinco minutos de ingresadas, lapso que permite registrar las minutas de operaciones ya concertadas a viva voz, sin que subsiguientes ofertas en el SINAC las afecten.

- La **negociación continua**. En este sistema los agentes o sociedades de bolsa operan por cuenta propia y se negocian únicamente títulos públicos y obligaciones negociables. No rige la regla de mejor oferta ya que la negociación es directa entre los operadores y el Merval sólo garantiza aquellas operaciones específicamente designadas como garantizadas.

A diferencia del sistema de concurrencia, aquí no hay una comisión explícita sino que la ganancia es la diferencia entre el precio de compra y el precio de venta.

ALSB también ofrece a sus clientes vínculos internacionales y el asesoramiento adecuado para la operatoria en mercados de capitales externos, así como también para la administración de carteras globales.

En la operatoria de mandato (operaciones que se realizan en el exterior cumpliendo instrucciones precisas de sus clientes y en mercados que hayan firmado un memorando de entendimiento y asistencia recíproca con la CNV) la empresa ofrece la agilidad del mercado local en los mercados internacionales, por medio del uso de terminales electrónicas que la conectan con los mercados del mundo (*NYSE, NASDAQ, AMEX* y

LATIBEX). En este último mercado español (*LATIBEX*), ALSB es el único operador argentino habilitado.

Buscando elevar la calidad del servicio ofrecido a sus clientes y teniendo presente que en este negocio la información y el análisis de los mercados son clave, se decidió crear un departamento de *research*, que se ocupe de buscar la mejor utilización de los instrumentos disponibles para optimizar la relación riesgo-retorno de las carteras y de detectar las oportunidades de negocios que se presentan en los mercados locales e internacionales.

El análisis fundamental de los mercados y de las empresas en particular es complementado por el seguimiento técnico de los mismos.

PRINCIPALES PRODUCTOS

El mercado de capitales ofrece la posibilidad de acceder a múltiples alternativas de inversión según los distintos perfiles de riesgo y clases de inversores. La amplia gama de instrumentos disponibles se puede discriminar en: los de renta variable y los de renta fija.

Los instrumentos de renta variable son aquellos en los cuales, al momento de la inversión inicial, se desconocen los fondos que se obtendrán a cambio, ya que dependerán de la evolución de la empresa, su precio en el mercado y el contexto económico y financiero, entre otros factores.

Los instrumentos de renta fija son una inversión en la cual los términos y condiciones de la emisión se conocen desde el inicio (amortización, interés y fecha de vencimiento).

Los instrumentos que ofrece ALSB a sus clientes son:

- **Acciones:** representan una porción del capital social de la empresa y convierten a quien las adquiere en accionista o socio y participa del crecimiento y las ganancias de la misma.
- **Cedear:** son certificados que representan el depósito de acciones de sociedades extranjeras que no tienen autorización de oferta pública en nuestro país. Constituyen una forma de invertir en acciones de empresas extranjeras que cotizan en Bolsas reconocidas, desde la plaza local. Las acciones están depositadas en su mercado de origen y lo que cotiza acá es un certificado que acredita la existencia de dicho depósito.
- **Títulos públicos (bonos):** son emisiones de deuda realizadas por el Estado Nacional, los estados provinciales o los municipios. El emisor se compromete a

devolver el capital más los intereses correspondientes, en un determinado plazo. Existen títulos en diversas monedas y plazos y a tasa fija o variable.

- **LEBAC (letras del Banco Central) y NOBAC (notas del Banco Central):** son títulos que emite el BCRA. Las LEBAC son instrumentos con vencimiento de corto, mediano y largo plazo, pueden estar emitidos en pesos o dólares y rinden una tasa de interés fija. Las NOBAC son instrumentos en pesos, con vencimiento de mediano plazo y pueden ser de rendimiento fijo o variable.

- **Obligaciones negociables (ON):** son emisiones de deuda de entidades privadas. El capital generalmente se devuelve en cuotas anuales o semestrales (amortización) y generan un interés que puede ser de tasa fija o variables (renta).

- **Fideicomisos financieros:** son instrumentos que le permite al inversor participar de un proyecto o de un cobro futuro determinado a través de una colocación de deuda o una participación de capital. Durante el período de vigencia y hasta el vencimiento del título, el inversor va recibiendo la devolución del dinero aportado más una tasa de interés pactada.

- **Fondos comunes de inversión (FCI):** un FCI se constituye cuando un grupo de personas aportan su dinero para que un profesional lo administre, procurando generar el mejor rendimiento para un nivel de riesgo determinado o asumir el menor riesgo para obtener un nivel de rendimiento determinado comprando y vendiendo activos tales como plazos fijos, bonos y acciones disponibles en el mercado.

- **Operaciones en mercados internacionales:** tiene las mismas características que la compra y venta de acciones locales, pero las acciones o títulos son de empresas que cotizan en mercados internacionales. Puede ser que la empresa cotice en varios mercados (por ejemplo Tenaris, que se negocia tanto en la Argentina como en los Estados Unidos) o que cotice únicamente en ciertos mercados internacionales (por ejemplo Google).

- **Préstamos de valores:** son contratos de alquiler de acciones o bonos por medio de los cuales el inversor (llamado colocador) transfiere la propiedad de los valores a otra parte (llamada tomador), el cual se obliga a restituirle al vencimiento del plazo del préstamo otros títulos de la misma empresa emisora, clase y serie. Tiene un plazo de 1 a 5 días.

- **Pases y cauciones:** son colocaciones financieras de fondos. Un individuo que posee una cartera de valores y necesita efectivo en el corto plazo puede desprenderse de los títulos en forma temporal mediante una operación de pase o de caución y obtener el

capital necesario. Como contraparte, quien cuenta con excedentes de efectivo puede invertirlos en este tipo de operaciones a cambio de un rendimiento o tasa fija de interés.

- **Cheques de pago diferido:** es un sistema de descuento de cheques en el mercado de capitales por el cual quien tiene cheques a cobrar en un futuro (por un plazo máximo de 360 días) puede adelantar su cobro vendiéndolos en la bolsa, mientras que quien posee fondos líquidos puede comprar estos cheques a cambio de atractivas tasas de interés futuras.

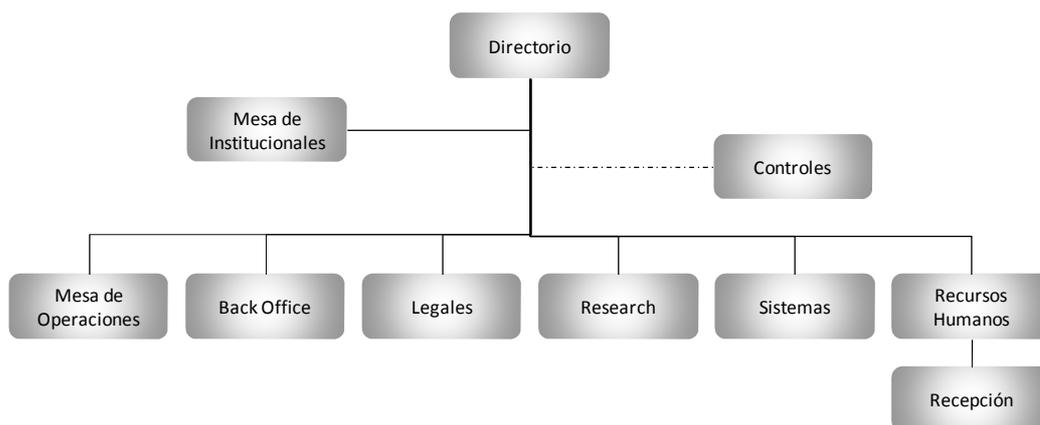
- **Opciones:** es un contrato entre dos inversores que consiste en otorgar a una de las partes el derecho de comprar (*call*) o vender (*put*) un activo en un plazo determinado y a un precio previamente pactado.

- **Futuros:** es un acuerdo entre dos partes para comprar o vender un activo en un momento futuro determinado, a un precio prefijado. Las partes se obligan a realizar la operación pactada al finalizar el plazo.

- **Operaciones sobre índices:** permiten diversificar el riesgo, porque se reúne en un único instrumento una cartera de activos que representa a diferentes sectores de la economía del país.

- **Operaciones a plazo:** son aquellas que se liquidan en una fecha posterior a la de contado.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



ALSB cuenta con una dotación de recursos tecnológicos y humanos, constituidos por más de setenta profesionales con vasta experiencia en el negocio bursátil.

Directorio

El órgano directivo está formado por cinco socios-directores que participan activamente del día a día de la operatoria, delineando la estrategia del negocio.

Mesa de Institucionales

Está formada por tres operadores con gran experiencia en el negocio de inversiones institucionales y dos jóvenes profesionales que los complementan para brindar un servicio de excelente calidad.

Mesa de Operaciones

Está formada por más de veinticinco operadores cuya función es ejecutar las operaciones ordenadas por los clientes. Además, son los encargados de atender las necesidades de los clientes, brindándoles seguridad, confiabilidad, privacidad y eficiencia. Alcanzar la satisfacción del cliente es uno de los pilares fundamentales. Es por ello que ALSB orienta sus estrategias operativas a la creación de valor para el cliente, teniendo como objetivo rector la excelencia en todos los servicios.

Legales

Cinco profesionales integran esta área de la compañía cuyas funciones son la apertura de cuentas comitentes (de clientes) y el análisis de situación patrimonial y riesgo crediticio. La base de este sector son los principios de *know your customer*, según los cuales las sociedades de bolsa deben tener un alto grado de conocimiento de sus clientes.

Back Office

Se ocupa de las cuestiones operativas referentes a la liquidación de las operaciones realizadas por la mesa y de la generación de los correspondientes boletos. Está compuesto por seis empleados altamente capacitados y con experiencia en el negocio y sus complejidades.

Sistemas

La tecnología informática es la herramienta básica sobre la que se asienta la estructura operativa, ya que comprende todas las fases de la operatoria bursátil. La administración de los recursos informáticos, equipamiento, sistemas y su mantenimiento, está a cargo de dos empleados con años de experiencia en sus funciones.

Controles

Se trata de un sector clave para la empresa, ya que se ocupa de la tesorería y el control de gestión. Sus funciones contemplan desde la atención a los clientes hasta el análisis de los resultados del negocio. Ocho profesionales llevan a cargo estas funciones con un

alto grado de profesionalismo, contribuyendo a mejorar día a día la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

Research

Esta área se encarga de brindar información y análisis fundamentado, ágil y de primera mano para la toma de decisiones de inversión, de la que se nutren tanto los clientes como las otras áreas de la empresa.

El departamento realiza informes sobre macroeconomía, mercados, sectores, empresas e instrumentos financieros. Está a cargo de cinco analistas, que basan sus opiniones calificadas en el procesamiento de información veraz y oportuna.

El *staff* de analistas proporciona asesoramiento a través de reuniones informativas de mercado, informes mensuales de seguimiento macroeconómico, político y financiero e informes periódicos sobre las principales empresas cotizantes.

Recursos Humanos

Es el área menos desarrollada de la compañía. Está a cargo de una persona que se ocupa de atender las necesidades del resto de los empleados.

Recepción

Alcanzar la satisfacción de los clientes es clave para ALSB, por ello se desarrolló un circuito especial para lograr una atención ágil y adaptada a las necesidades de los clientes. Cinco recepcionistas tienen como objetivo ofrecer a los clientes la atención que éstos se merecen.

MODELO DE INGRESOS Y COSTOS

ALSB cobra al inversor tres cargos: el derecho de mercado, el derecho de bolsa y la comisión por operar con la empresa.

Los importes abonados en concepto de derechos de bolsa y de mercado constituyen un porcentaje fijado por ambas instituciones, que se aplica sobre el monto negociado según el tipo de instrumento de la operación.

La comisión o arancel por las operaciones constituye la principal fuente de ingresos de ALSB. Esta comisión no es fija, varía según el tipo de operación que se realice y el volumen de la misma.

ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

Al analizar el entorno competitivo es necesario estudiar no sólo a los competidores directos sino también a otros actores que influyen en forma crítica sobre la empresa: los proveedores, los sustitutos y los clientes.

Competidores: la competencia directa de ALSB son las otras 132 sociedades de bolsa locales y los *brokers* del exterior para el caso de las inversiones en los mercados internacionales.

Proveedores: el principal proveedor es el Merval, que interviene en la liquidación de casi todas las operaciones locales. Se trata de un proveedor crítico para el negocio ya que es el único habilitado para liquidar y garantizar las operaciones bursátiles.

También son proveedores de ALSB, los *brokers* del exterior, a través de los cuales canaliza las operaciones en los mercados internacionales.

Sustitutos: dentro de este grupo se pueden identificar a los bancos que ofrecen alternativas de inversión (plazos fijos, fondos de inversión, etc), los negocios inmobiliarios ya que en épocas de incertidumbre algunos inversores con aversión al



riesgo prefieren destinar sus fondos a la compra de propiedades y cualquier otra alternativa de inversión que no pueda ser canalizada por una sociedad de bolsa.

Clientes: son los inversores en general. Estos pueden ser tanto particulares, como corporativos e institucionales, entre los que figuran inversores extranjeros, compañías de seguros y fondos comunes de inversión.

ANÁLISIS FODA



MISIÓN, VISIÓN Y ESTRATEGIA

VISIÓN

Ser la sociedad de bolsa líder en la Argentina, que se distinga por proporcionar servicios de excelente calidad en la gestión de inversiones locales y por ser la principal puerta de acceso a los mercados internacionales, creando valor para sus accionistas y otros grupos de interés.

MISIÓN

Brindar soluciones integrales de inversión a sus clientes, ofreciendo asesoramiento financiero de primer nivel adaptado a las necesidades específicas de cada cliente, proporcionar a sus accionistas una rentabilidad creciente y sostenible y brindar a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales.

ESTRATEGIA

Se utilizó principalmente la escuela de posicionamiento para proponer la estrategia de negocio, analizando primero el entorno con las cinco fuerzas competitivas, complementándolo con el análisis FODA.

Apalancándose en sus fortalezas en la atención, experiencia, profesionalismo y trayectoria, la estrategia consiste en desarrollar vínculos cada vez más estrechos con los clientes, orientándolos en la toma de decisiones para proteger e incrementar la

rentabilidad de sus activos y ofreciéndoles diversidad y volumen a través de un servicio que promueve la seguridad y transparencia.

De este modo se capitalizarán las oportunidades detectadas de volumen creciente de transacciones, la globalización de los mercados y la falta de confianza en los bancos locales, y se proyecta un crecimiento sostenido sobre la base de una inserción local e internacional cada vez mayor, siendo líderes por la calidad de los servicios brindados, el avanzado nivel de tecnología de la información, la estructura competitiva de costos y la mejora continua.

Para lograr estos propósitos son fundamentales la formación y el compromiso de los integrantes de la organización y la actualización permanente de la tecnología aplicada.

Se realizarán esfuerzos para resolver la principal debilidad relacionada con la falta de unidad de mando, proponiendo al mayor accionista como líder de la estrategia.

MODELO DE BSC

INTRODUCCIÓN AL MODELO

En un ambiente competitivo y desafiante como lo es la industria de las sociedades de bolsa en la que opera ALSB, los indicadores de performance tradicionales se han vuelto obsoletos e inadecuados. Lo cierto es que el directorio, para tomar decisiones acertadas y llevar la estrategia a la acción, hoy en día necesita información tanto operativa como financiera, y esta forma integrada de ver la información es la base del *Balanced Scorecard* (BSC) desarrollado por Robert Kaplan y David Norton.

Los *balanced scorecards* constituyen una herramienta de gestión y un modo de medir el rendimiento estratégico que permite controlar si las actividades operativas están alineadas a los objetivos de visión y estrategia de la empresa, realizando un seguimiento efectivo de los parámetros que se desea tener bajo control.

El BSC incluye medidas financieras que permiten examinar el rendimiento histórico, complementado con medidas operativas que servirán para conocer el rendimiento futuro. Estas medidas operativas incluyen medidas de satisfacción de clientes, procesos internos, innovación y actividades de perfeccionamiento de la empresa.

“Los resultados financieros son la consecuencia de crear valor potenciando las capacidades internas de la organización y las inversiones en el personal”¹, los sistemas y procedimientos.

Como herramienta de gestión, resulta de utilidad para:

- Ejecutar la estrategia
- Clarificar y hacer que la estrategia sea operativa
- Identificar y alinear iniciativas estratégicas
- Vincular presupuestos a la estrategia
- Alinear la empresa con la estrategia
- Revisar periódicamente el rendimiento de la estrategia para aprender y mejorarla continuamente.

¹ Price Waterhouse Coopers: “Cuadro de mando e indicadores para la gestión de personas”, pág. 11. Editorial Fundipe, Fundación para el desarrollo de la Función de Recursos Humanos

A pesar de que el BSC fue diseñado para la industria manufacturera, muchos de los conceptos desarrollados pueden ser ajustados y aplicados en la industria de servicios, particularmente los servicios financieros que ofrece ALSB.

LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL *BALANCED SCORECARD*

Las cuatro perspectivas adoptadas por el *Balanced Scorecard*, que ayudarán a seleccionar los indicadores de rendimiento, permitirán lograr un equilibrio entre los objetivos de corto y de largo plazo:

- **Perspectiva financiera:** refleja cómo es vista la empresa por los accionistas.

Los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas de acciones que ya se han realizado en el pasado.

Esta perspectiva examina si la implementación de la estrategia contribuye al resultado final de la empresa. Incorpora el resultado tangible de la empresa en términos financieros tradicionales.

Los indicadores más comunes de esta perspectiva son: crecimiento en ingresos, costos e ingresos totales.

- **Perspectiva de cliente:** se ocupa de cómo los clientes perciben a la empresa.

Esta perspectiva permite identificar los segmentos de clientes y de mercados en los que desea competir una unidad de negocio y articular una estrategia para otorgarle valor al cliente, que permitirá obtener rendimientos financieros superiores.

Los indicadores seleccionados para esta perspectiva deberán medir tanto la propuesta de valor entregada al cliente, que consiste en tiempo, calidad, servicio y costo, como el resultado de esta propuesta de valor: satisfacción del cliente, participación de mercado.

- **Perspectiva de procesos internos:** evalúa en qué procesos internos hay que tener un excelente desempeño para otorgar la propuesta de valor al cliente. Se deben identificar las principales actividades y procesos internos en los que la empresa debe sobresalir si quiere satisfacer los objetivos de los accionistas y de clientes. Estos procesos permitirán a la empresa entregar la propuesta de valor que atraerá y retendrá a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y por otro lado, logrará satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Se pueden elegir objetivos de corto y de largo plazo, así como también incorporar el desarrollo de procesos innovadores para incentivar las mejoras. Para identificar los indicadores de esta perspectiva, Kaplan y Norton proponen utilizar el siguiente

agrupamiento de procesos de creación de valor en la empresa: gestión de operaciones, gestión de clientes, innovación, y marco regulatorio y social.

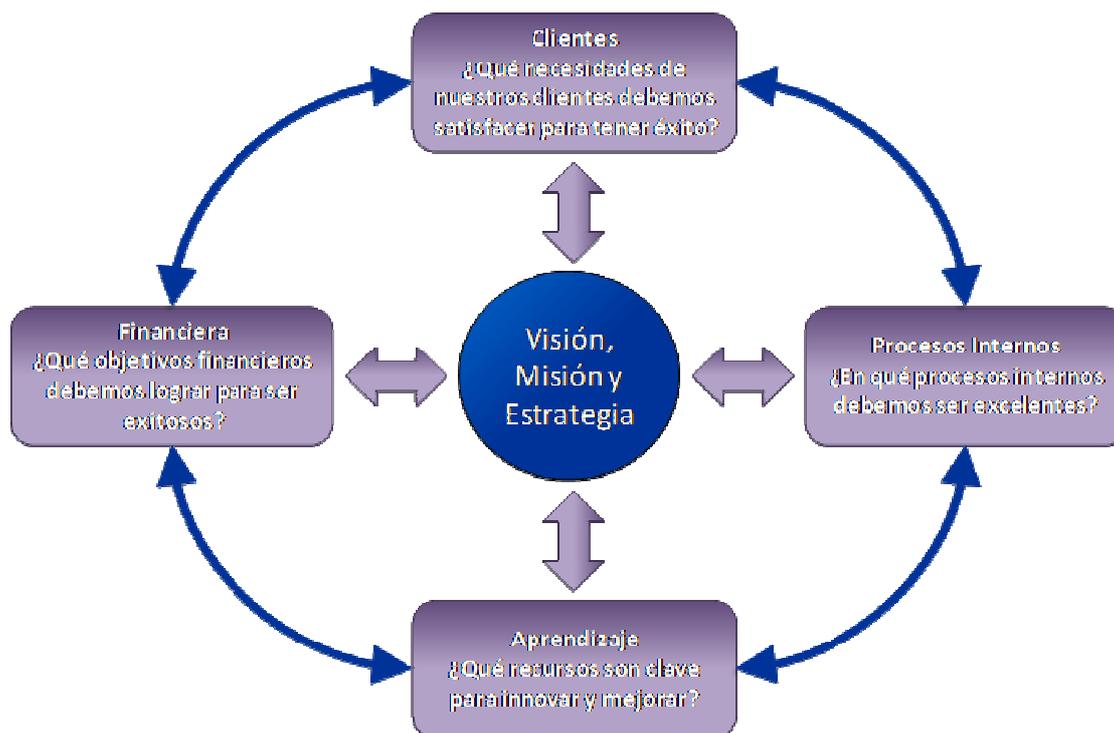
Los indicadores se centrarán en aquellos procesos internos que tengan mayor impacto en la satisfacción del cliente y en el logro de los objetivos financieros.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** identifica qué recursos son claves para innovar y mejorar. Es la base de toda estrategia y apunta a los activos intangibles de la empresa, principalmente las habilidades necesarias para dar soporte a los procesos internos de creación de valor. Esta perspectiva se ocupa del capital humano, los sistemas y el clima organizacional, lo que Kaplan y Norton llaman “la infraestructura necesaria para lograr alcanzar los ambiciosos objetivos planteados en las otras tres perspectivas”². Estos indicadores serán de largo plazo, ya que una mejora en esta perspectiva acarreará gastos que pueden disminuir los resultados financieros de corto plazo pero contribuyendo al éxito de largo plazo.

Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos revelarán los recursos necesarios para mejorar las capacidades de las personas, los sistemas y los procedimientos, y proporcionará los elementos necesarios para alcanzar los objetivos de procesos internos que a su vez realizarán los objetivos de clientes y llevarán al cumplimiento de los objetivos financieros planteados.

Estas cuatro perspectivas hacen que los gerentes puedan centrarse sólo en las medidas de rendimiento críticas para lograr los objetivos planteados y actuar sobre los intereses que darán continuidad a la empresa.

² http://en.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard, 26/08/2009



DISEÑO DE UN *BALANCED SCORECARD*

El primer paso para implementar un BSC es desarrollar la perspectiva del cliente porque, si bien esta perspectiva es crucial para cualquier industria manufacturera o de servicios, lo es aún más para esta última, en donde la percepción del cliente es lo único que vale. Se debe traducir la propuesta de valor al cliente en indicadores de rendimiento que reflejen los factores de real importancia para ellos. La flexibilidad para adaptar la estructura y ofrecer servicios para satisfacer las expectativas del cliente, el nivel de profesionalismo con el que los clientes esperan ser atendidos tanto para el asesoramiento como para la gestión de sus inversiones y la confiabilidad que deben sentir para poner en manos de ALSB las operaciones con sus valores, son algunos de los objetivos que deben ser traducidos en indicadores de rendimiento específicos para poder ser medidos y controlados.

La forma de medir y controlar muchos de estos indicadores será a través de encuestas, para captar realmente lo que el cliente percibe y no sólo lo que el directorio cree que el cliente recibe.

El segundo paso es revisar la perspectiva de procesos internos. Los indicadores que acá se definan deben ser traducidos en planes de acción para lograr satisfacer las

necesidades del cliente detectadas en el paso anterior. El directorio debe focalizarse en los procesos internos críticos para satisfacer las necesidades de inversión de clientes. Se deben determinar indicadores específicos para controlar y mejorar la capacidad productiva de los empleados y lograr ser excelentes en el cumplimiento de la liquidación de las operaciones bursátiles.

La tercera perspectiva a revisar será la de aprendizaje y crecimiento, que centra su análisis en los recursos necesarios para innovar y mejorar las capacidades, sistemas y recursos humanos para ofrecer mejores servicios a los clientes. La competencia existente en la industria financiera hace que sea necesario innovar y mejorar en los servicios ofrecidos, principalmente en los servicios de asesoramiento y gestión de inversiones, para que el cliente elija ALSB en lugar de la competencia. La habilidad para mejorar e innovar en estos servicios estará vinculada directamente al éxito financiero de la empresa. La mejora continua en servicios hará que aumente cada vez más la satisfacción del cliente.

La última perspectiva que resta analizar es la financiera. La perspectiva financiera de una sociedad de bolsa en general y de ALSB en particular se centra principalmente en incrementar los ingresos por comisiones e incrementar la frecuencia de inversión de los clientes, dando como resultado una mayor rentabilidad para los accionistas.

La complejidad del entorno actual de negocios hace que los indicadores de rendimiento financiero provean sólo una vista limitada de la empresa por no poder reflejar las acciones y decisiones actuales que crearán valor para la empresa. Más aún, estas medidas financieras no miden la satisfacción del cliente, la calidad del servicio, y la motivación de los empleados, por lo que éstas no deben guiar las acciones operativas. Por el contrario, se deben vincular las operaciones y las finanzas especificando cómo las mejoras operativas incrementarán los resultados financieros.

Cadena de Valor

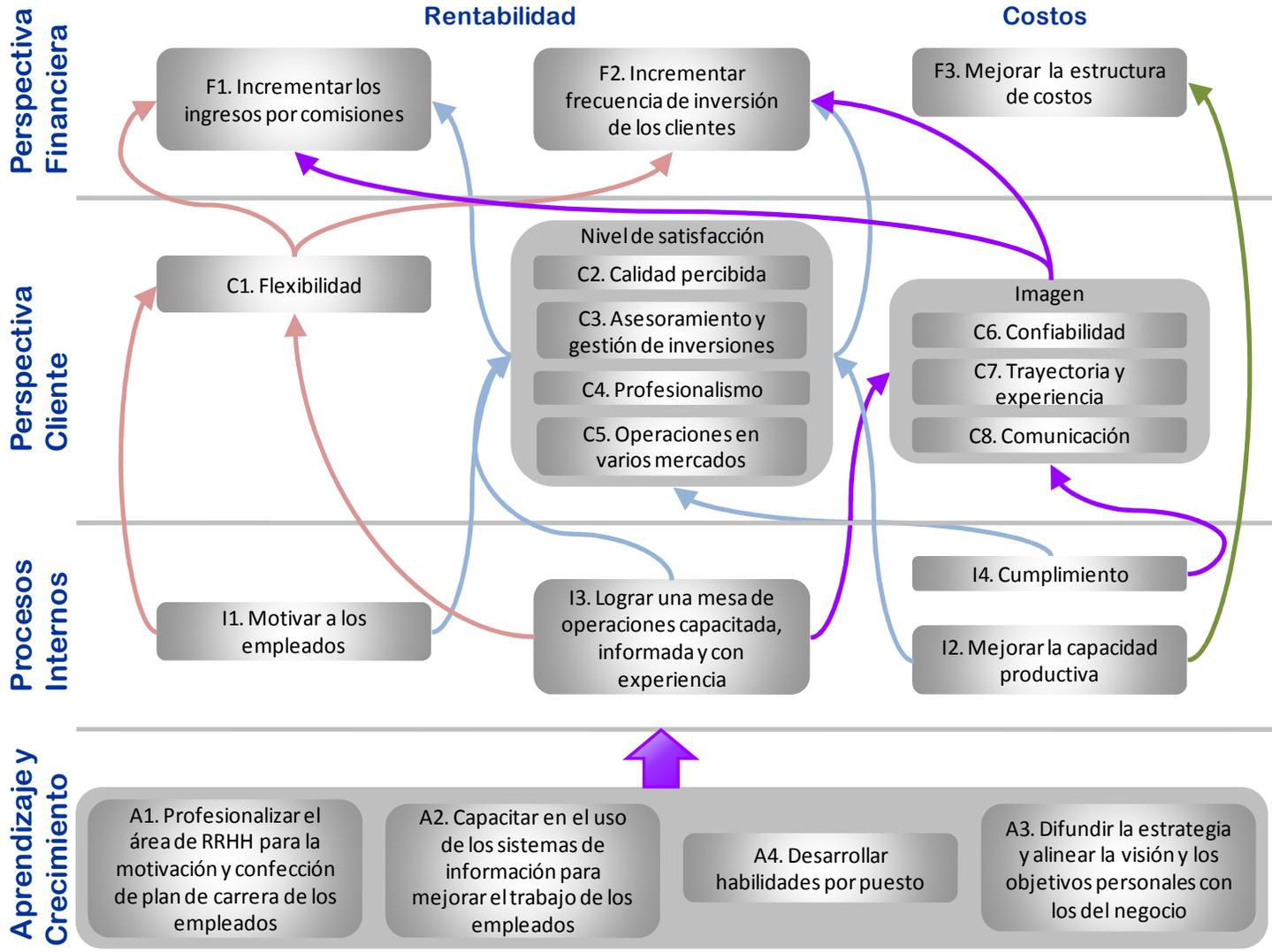


Como se acaba de explicar acá, los objetivos y las medidas deben ser diseñadas específicamente para cada empresa en particular, ya que la estrategia es propia de cada empresa. El *Balanced Scorecard* servirá para que los directores puedan desarrollar objetivos medibles para dicha estrategia; requiere el involucramiento de la gerencia, que conocen la visión y la estrategia de la empresa.

El BSC es una nueva forma de utilizar indicadores de rendimiento que ayudará a los gerentes a descubrir interrelaciones dentro de la empresa, y va mucho más lejos que las medidas de rendimiento tradicionales buscando mejorar la toma de decisiones, la resolución de problemas, haciendo que la empresa mire hacia el futuro.

“Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que es oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos –los resultados financieros- e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá en el largo plazo”³.

³ Leif Edvinsson – Director de Capital Intelectual de Skandia. Price Waterhouse Coopers: “Cuadro de mando e indicadores para la gestión de personas”, pág. 15. Editorial Fundipe, Fundación para el desarrollo de la Función de Recursos Humanos.



MAPA DE LA ESTRATEGIA

Balanced Scorecard como herramienta de gestión en una Sociedad de Bolsa

María Bernarda Santos
Gabriela Browarink

DESCRIPCIÓN DEL MAPA DE LA ESTRATEGIA

La estrategia de la empresa está enfocada en el vínculo con el cliente, ya que los productos que se ofrecen son un *commodity* y la forma de diferenciarse es a través del servicio personalizado y una imagen sólida como complemento para lograr una relación de largo plazo con el cliente.

DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PERSPECTIVA FINANCIERA

- F1. Incrementar los ingresos por comisiones: los ingresos de ALSB provienen de las comisiones cobradas a los clientes por las operaciones realizadas.
- F2. Incrementar frecuencia de inversión de los clientes: cada vez que un cliente realiza una operación, independientemente de su volumen, se cobra una comisión que puede variar a discreción del oficial de cuenta, dentro de unos parámetros fijados por ALSB. De esta manera, cuanto más frecuentemente inviertan los clientes, más se incrementarán los ingresos por comisiones.
- F3. Mejorar la estructura de costos: al bajar los costos de las operaciones, se logrará un incremento en la rentabilidad de ALSB.

PERSPECTIVA CLIENTE

- C1. Flexibilidad: velocidad de respuesta para adaptar la estructura a las necesidades particulares de cada cliente. Disposición de los oficiales de cuenta para que el cliente siempre obtenga el producto que pide.

Nivel de satisfacción de clientes

- C2. Calidad percibida: es la opinión del cliente sobre la superioridad y excelencia del servicio brindado por la empresa.
- C3. Asesoramiento y gestión de inversiones: cada cliente espera ser atendido siempre por su oficial de cuenta asignado, ya que éste conoce sus necesidades y puede orientarlo sobre las inversiones más convenientes según su perfil de riesgo.

El cliente también espera que su oficial lo mantenga informado sobre los acontecimientos relevantes relacionados con la industria en la cual está invirtiendo. A modo de ejemplo, si un cliente tiene acciones de Tenaris y esta

empresa está por presentar un balance favorable que se cree que impactará positivamente en el precio de la acción, el oficial le comunicará esto a su cliente como un diferencial de valor.

- C4. Profesionalismo: el cliente recibirá no sólo una atención personalizada sino también adecuada, con los conocimientos especializados y la preparación académica requerida.
- C5. Operaciones en varios mercados: la empresa tiene acceso a los principales mercados internacionales (*NASDAQ*, *NYSE*, *LATIBEX*, entre otros). Se destaca que en el mercado español (*LATIBEX*) ALSB es el único operador argentino.

Imagen

- C6. Confiabilidad: es la confianza y tranquilidad que siente el cliente al operar con ALSB porque sabe que va a actuar según lo esperado.
- C7. Trayectoria y experiencia: la empresa cuenta con más de 40 años de operación tanto en el mercado nacional como en el internacional. Además, se encuentra sostenidamente en las primeras posiciones del *ranking* de sociedades de bolsa del Mercado de Valores de Buenos Aires (*ranking* de *market share* mensual y acumulado de los últimos seis meses).
- C8. Comunicación: la principal herramienta es la publicidad, mediante la cual se realiza la presentación y promoción de los servicios. Otra herramienta importante son las relaciones públicas, que son acciones que se diseñan para mantener, mejorar y proteger la imagen de la compañía.

PROCESOS INTERNOS

- I1. Motivar a los empleados: se logra con la capacitación, plan de carrera y alineación de los objetivos personales con los de la organización.
- I2. Mejorar la capacidad productiva: lograr mejorar el rendimiento y redistribuir las tareas acorde a la experiencia, posición y capacidad de los empleados.
- I3. Lograr una mesa de operaciones capacitada, informada y con experiencia: los empleados de este sector son en su mayoría no profesionales, pero cuentan con muchos años de experiencia en la industria y una importante cartera de clientes propios.

- I4. Cumplimiento: se refiere al cumplimiento en tiempo, forma y fondos para la liquidación de las operaciones bursátiles con el Merval y otros mercados intervinientes en la liquidación de las operaciones.
 - en tiempo: en la fecha de liquidación que generalmente es diferente de la fecha de concertación de la operación
 - en forma: en todos los aspectos formales (de acuerdo a normas y procedimientos establecidos por la empresa y los mercados).
 - en fondos: independientemente de haber recibido los fondos de sus clientes, la empresa debe hacerse cargo de la liquidación con fondos propios, lo cual significa muchas veces girar más de su patrimonio en operaciones de gran volumen.

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- A1. Profesionalizar el área de RRHH para la motivación y confección de plan de carrera de los empleados: si bien el resto de las áreas de la empresa se encuentran bien desarrolladas, el área de RRHH está en proceso de formación, y aún no cumple con todos los procesos que otorgarán valor al resto de los empleados, como ser plan de carrera, capacitaciones específicas por puesto, incentivos, beneficios, etc.
- A2. Capacitar en el uso de los sistemas de información para mejorar el trabajo de los empleados: capacitar en el uso de los sistemas propios de la empresa y los específicos de la industria, para hacer más eficiente la operatoria.
- A3. Difundir la estrategia y alinear la visión y los objetivos personales con los del negocio: utilizando como herramienta la comunicación se logrará mayor compromiso y satisfacción de los empleados en el trabajo.
- A4. Desarrollar habilidades por puesto para el cumplimiento más eficiente de las responsabilidades asignadas.

VÍNCULOS ENTRE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A continuación se plantean los vínculos entre los objetivos estratégicos comenzando desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que proporciona la base para ejecutar

los procesos internos necesarios para lograr la satisfacción del cliente, y así obtener los resultados financieros esperados sustentables a largo plazo.

Teniendo como base

- profesionalizar el área de RRHH para la motivación y confección de plan de carrera de los empleados,
- difundir la estrategia y alinear la visión y los objetivos personales con los del negocio,
- desarrollar habilidades por puesto y
- capacitar en el uso de los sistemas de información para mejorar el trabajo de los empleados

se logra una **mesa de operaciones capacitada, informada y con experiencia** y una **mejora en la capacidad productiva**, que junto a **motivar a los empleados** y con el **cumplimiento** en la liquidación de las operaciones brindará un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes. Este nivel de satisfacción, compuesto por la **calidad percibida**, el **profesionalismo, asesoramiento y gestión de inversiones** y **operaciones en varios mercados** permitirán lograr los objetivos financieros de **incrementar los ingresos por comisiones** e **incrementar la frecuencia de inversión de los clientes**.

Al **lograr una mesa de operaciones capacitada, informada y con experiencia**, y con el **cumplimiento** mencionado se logrará generar la imagen de empresa deseada por el cliente, que se sostiene en la **confiabilidad, trayectoria y experiencia** y **comunicación** de servicios y seriedad transmitida. Una vez lograda esta imagen, contribuirá a los objetivos financieros de **incrementar los ingresos por comisiones** e **incrementar la frecuencia de inversión de los clientes**.

Gracias a **motivar a los empleados** y **lograr una mesa de operaciones capacitada, informada y con experiencia**, se ofrecerá a los clientes un servicio con la **flexibilidad** que ellos soliciten y de este modo se logrará **incrementar los ingresos por comisiones** e **incrementar la frecuencia de inversión de los clientes**.

Al **mejorar la capacidad productiva**, directamente se llegará a **mejora la estructura de costos** lo que aportará, en conjunto con los objetivos financieros ya mencionados, al incremento de la rentabilidad y a maximizar el valor para los accionistas que, junto a la estrategia subyacente serán la forma de obtener un crecimiento sustentable en el tiempo.

INDICADORES

INDICADORES DE PERSPECTIVA FINANCIERA

	Objetivos Estratégicos	Indicador					
		Nombre	Fórmula	Observación	Unidad de medida	Frecuencia	Fuente
Financiera	F1. Incrementar los ingresos por comisiones	Ingresos por comisiones	Ingresos por comisiones / Utilidad operativa	Para las operaciones en moneda extranjera se utiliza el TC comprador del BCRA al cierre del día anterior	%	Mensual	Balances mensuales
		Ingresos por comisiones provenientes de los 20 clientes principales	Ingresos por comisiones de los 20 clientes principales / Ingresos por comisiones totales		%	Mensual	Sistema de información y balances mensuales
	F2. Incrementar frecuencia de inversión de los clientes	Frecuencia de inversión	Q operaciones totales / Q clientes que operaron		#	Mensual	Sistemas de información
		Rentabilidad media de clientes	Ingresos por comisiones / Q clientes que operaron		\$ ARS	Mensual	Sistemas de información
	F3. Mejorar la estructura de costos	Costos operativos	Costos operativos / Ingresos por comisiones		%	Mensual	Balance y sistema de información

OBJETIVO F1: INCREMENTAR LOS INGRESOS POR COMISIONES

- F1.1. Ingresos por comisiones: se utilizará para conocer qué porcentaje de la utilidad operativa corresponde a los ingresos por comisiones.
- F1.2. Ingresos por comisiones provenientes de los 20 clientes principales: para identificar los *key customers* y ofrecer una mejor propuesta de valor por lo que significan para ALSB.

OBJETIVO F2: INCREMENTAR FRECUENCIA DE INVERSIÓN DE LOS CLIENTES

- F2.1. Frecuencia de inversión: qué tan frecuentemente invierten los clientes en promedio (en cantidad de operaciones).
- F2.2. Rentabilidad media de clientes: para conocer el valor promedio de cada cliente medido por el ingreso por comisiones promedio que ALSB percibe por cliente (sin segmentar por clientes grandes o chicos).

OBJETIVO F3: MEJORAR LA ESTRUCTURA DE COSTOS

- F3.1. Costos operativos: qué porcentaje de los ingresos por comisiones corresponden a gastos relacionados a la operatoria diaria.

INDICADORES DE PERSPECTIVA CLIENTE

	Objetivos Estratégicos	Indicador						
		Nombre	Fórmula	Observación	Unidad de medida	Frecuencia	Fuente	
Clientes	Nivel de satisfacción	C1. Flexibilidad	Éxito de la operación	Q respuestas 4 y 5 / Q respuestas totales	Una operación exitosa es aquella donde el cliente recibió el servicio que esperaba (ver Anexo)	%	Semestral	Encuesta
		C2. Calidad percibida	Encuesta de satisfacción de producto	Q respuestas 4 y 5 / Q respuestas totales	Qué tanto satisface el producto a las necesidades del cliente (ver Anexo)	%	Semestral	Encuesta
		C3. Asesoramiento y gestión de inversiones	Calidad de servicio	Q quejas / Total de Operaciones	Las quejas pueden ser por mal asesoramiento o por mala gestión de inversiones, este indicador puede ser abierto en los BSC de cada área	%	Semestral	Sistemas de información
		C4. Profesionalismo	Encuesta de nivel de profesionalismo	Q respuestas 4 y 5 / Q respuestas totales	Cómo evalúa el cliente el nivel de profesionalismo con el que se lo atendió (ver Anexo)	%	Semestral	Encuesta
		C5. Operaciones en varios mercados	Benchmarking de participación en otros mercados	Q operaciones en otros mercados / Q promedio de operaciones en otros mercados de la industria local		%	Semestral	Información de la industria y sistemas de información
	Imagen	C6. Confiabilidad	Encuesta sobre nivel de confiabilidad	Q respuestas 4 y 5 / Q respuestas totales	A la hora de operar con ALSB califique el nivel de confiabilidad de la empresa (ver Anexo)	#	Semestral	Encuesta
			Tasa de retención de clientes	Q clientes perdidos / Q clientes totales		%	Trimestral	Sistemas de información
		C7. Trayectoria y experiencia	Cantidad de años en el mercado	Q de años en el mercado / Q promedio de años en el mercado de las sociedades de la industria	Cantidad relativa respecto de la industria	#	Annual	Información de la industria
Encuesta sobre trayectoria y experiencia	Q respuestas 4 y 5 / Q respuestas totales		Qué nivel de importancia le da a la trayectoria y experiencia de ALSB en el mercado respecto de las otras sociedades de la industria (1 a 5)	#	Semestral	Encuesta		
	C8. Comunicación	Imagen	Q respuestas 4 y 5 / Q respuestas totales	(ver Anexo)	%	Semestral	Encuesta	

OBJETIVO C1: FLEXIBILIDAD

- C1.1. Éxito de la operación: mide el porcentaje de operaciones que se realizaron de acuerdo a las necesidades del cliente.

OBJETIVO C2: CALIDAD PERCIBIDA

- C2.1. Encuesta de satisfacción de producto: esta encuesta permite a ALSB conocer en detalle si el servicio ofrecido está de acuerdo a las expectativas del cliente (ver Anexo – Encuesta de imagen y satisfacción de clientes).

OBJETIVO C3: PROFESIONALISMO

- C3.1. Encuesta de nivel de profesionalismo: esta encuesta permite conocer qué tan satisfechos se sienten los clientes con la atención recibida (ver Anexo – Encuesta de imagen y satisfacción de clientes).

OBJETIVO C4: ASESORAMIENTO Y GESTIÓN DE INVERSIONES

- C4.1. Calidad de servicio: qué porcentaje de las operaciones fueron percibidas como no satisfactorias por parte del cliente (ver Anexo – Encuesta de imagen y satisfacción de clientes).

OBJETIVO C5: OPERACIONES EN VARIOS MERCADOS

- C5.1. Benchmarking de participación en otros mercados: comparado con el resto de la industria, este indicador permite conocer cuál es la proporción de operaciones en otros mercados que son efectuadas por ALSB.

OBJETIVO C6: CONFIABILIDAD

- C6.1. Encuesta sobre nivel de confiabilidad: permite conocer si los clientes perciben confianza a la hora de operar con ALSB (ver Anexo – Encuesta de imagen y satisfacción de clientes).
- C6.2. Tasa de retención de clientes: es el porcentaje de clientes que dejan de operar con ALSB.

OBJETIVO C7: TRAYECTORIA Y EXPERIENCIA

- C7.1. Cantidad de años en el mercado: este indicador permite comparar los años de trayectoria de ALSB respecto del resto de las sociedades de la industria.
- C7.2. Encuesta sobre trayectoria y experiencia: con este indicador se conoce la valoración del cliente sobre la trayectoria y la experiencia de ALSB,

independientemente de la cantidad de años de operación (ver Anexo – Encuesta de imagen y satisfacción de clientes).

OBJETIVO C8: COMUNICACIÓN

- C8.1. Imagen: el porcentaje del resultado del período que se destina a la creación de la imagen (publicidad, promociones, etc.).

INDICADORES DE PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

	Objetivos Estratégicos	Indicador					
		Nombre	Fórmula	Observación	Unidad de medida	Frecuencia	Fuente
Procesos Internos	II. Motivar a los empleados	Capacitación	Inversión en capacitación / Ingresos Totales		%	Anual	Balances anuales
		Programa de incentivos	Q empleados que alcanzaron los objetivos / Q empleados totales	Por área se analizará si cada empleado alcanza o no los objetivos fijados en la evaluación de desempeño	%	Anual	Evaluación de desempeño
	I3. Lograr una mesa de operaciones capacitada, informada y con experiencia	Índice de Productividad	Ingresos por comisiones / Q operadores		\$ ARS	Mensual	Balances mensuales y sistemas de información
		Años con experiencia en la profesión	Q años con experiencia en la profesión / Q operadores		#	Anual	Sistema de información
	I4. Cumplimiento	Ratio de incumplimiento	Q casos incumplidos/ Q casos totales		%	Mensual	Sistema de información
	I2. Mejorar la capacidad productiva	Llamadas perdidas	Q llamadas perdidas / Q llamadas totales		%	Mensual	Sistema de información
		Número de Clientes por empleado	Q de clientes / Q de empleados		#	Anual	Sistema de información

OBJETIVO I1: MOTIVAR A LOS EMPLEADOS

- I1.1. Capacitación: qué porcentaje de los ingresos totales se destinan a la capacitación de los RRHH, como acciones para motivarlos y aportarles herramientas que los hagan crecer profesionalmente.
- I1.2. Programa de incentivos: este indicador permite conocer el porcentaje de empleados que alcanzaron los objetivos fijados en la evaluación de desempeño, y por lo tanto recibirán el incentivo prometido por el directorio de ALSB (ver Anexo – Encuesta de satisfacción interna).

OBJETIVO I2: MEJORAR LA CAPACIDAD PRODUCTIVA

- I2.1. Llamadas perdidas: conocer el porcentaje de llamadas que no se llegaron a atender.
- I2.2. Número de Clientes por operador: cuánta cantidad promedio de clientes tiene cada empleado de ALSB.

OBJETIVO I3: LOGRAR UNA MESA DE OPERACIONES CAPACITADA, INFORMADA Y CON EXPERIENCIA

- I3.1. Índice de Productividad: el valor generado por cada empleados promedio de la mesa de operaciones.
- I3.2. Años con experiencia en la profesión: cantidad de años promedio que cada empleado de la mesa de operaciones tiene trabajando en la industria.

OBJETIVO I4: CUMPLIMIENTO

- I4.1. Ratio de incumplimiento: qué porcentaje de operaciones no se cumplieron (ver descripción de objetivo de cumplimiento).

INDICADORES DE PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

	Objetivos Estratégicos	Indicador					
		Nombre	Fórmula	Observación	Unidad de medida	Frecuencia	Fuente
Aprendizaje y Crecimiento	A1. Profesionalizar el área de RRHH para la motivación y confección de plan de carrera de los empleados	Indice de mejora de competencias	$Q \text{ respuestas } 4 \text{ y } 5 / Q \text{ respuestas totales}$	Evaluación 360 de competencias ver Anexo	#	Anual	Encuesta
	A2. Capacitar en el uso de los sistemas de información para mejorar el trabajo de los empleados	Acceso a la información	$Q \text{ respuestas } 4 \text{ y } 5 / Q \text{ respuestas totales}$	Nivel de acceso a la información	#	Anual	Encuesta
		Aprovechamiento de capacitación	$Q \text{ temas aprendidos en cursos} / Q \text{ temas ofrecidos en cursos}$	Nivel de aprovechamiento de los cursos otorgados a los empleados	%	Cada vez que se otorga un curso	Evaluación de temas por curso
	A3. Difundir la estrategia y alinear la visión y los objetivos personales con los del negocio	Nivel de compromiso con el proyecto empresarial	$Q \text{ respuestas } 4 \text{ y } 5 / Q \text{ respuestas totales}$	Qué nivel de satisfacción general con la empresa tienen los empleados (1 a 5)	%	Anual	Encuesta
	A4. Desarrollar habilidades por puesto	Ratio de habilidades estratégicas para la cobertura del puesto	$SUMATORIA (Q \text{ habilidades cubiertas} / Q \text{ habilidades requeridas por puesto})$	Basado en la descripción del puesto.	%	Anual	Sistemas de información y evaluación de desempeño

OBJETIVO A1: PROFESIONALIZAR EL ÁREA DE RRHH PARA LA MOTIVACIÓN Y CONFECCIÓN DE PLAN DE CARRERA DE LOS EMPLEADOS

- A.1.1. Índice de mejora de competencias: esta encuesta permite conocer cómo lo ven al empleado desde diferentes puestos de la empresa, sus jefes, sus pares y sus subordinados (ver Anexo – Evaluación 360 de competencias).

OBJETIVO A2: CAPACITAR EN EL USO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA MEJORAR EL TRABAJO DE LOS EMPLEADOS

- A.2.1. Acceso a la información: para conocer si el empleado percibe que tiene acceso a la información relevante para su trabajo (ver Anexo – Encuesta de satisfacción interna).
- A.2.2. Aprovechamiento de capacitación: permite conocer si los empleados aprovechan los cursos ofrecidos por ALSB, a través de la evaluación que se realiza al finalizar cada curso.

OBJETIVO A3: DIFUNDIR LA ESTRATEGIA Y ALINEAR LA VISIÓN Y LOS OBJETIVOS PERSONALES CON LOS DEL NEGOCIO

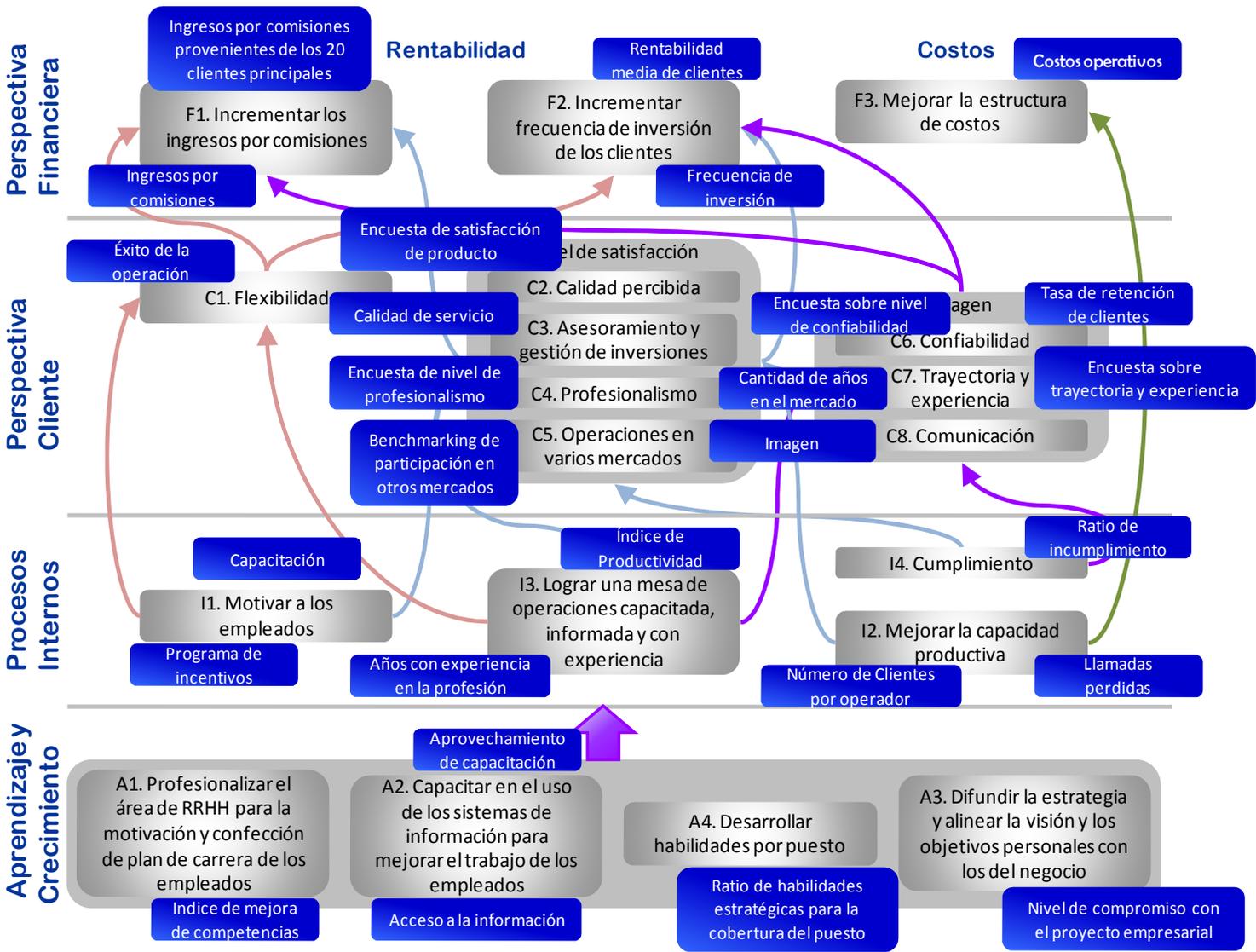
- A.3.1. Nivel de compromiso con el proyecto empresarial: esta encuesta permite conocer el nivel de satisfacción general que tienen los empleados con la empresa (ver Anexo – Encuesta de satisfacción interna).

OBJETIVO A4: DESARROLLAR HABILIDADES POR PUESTO

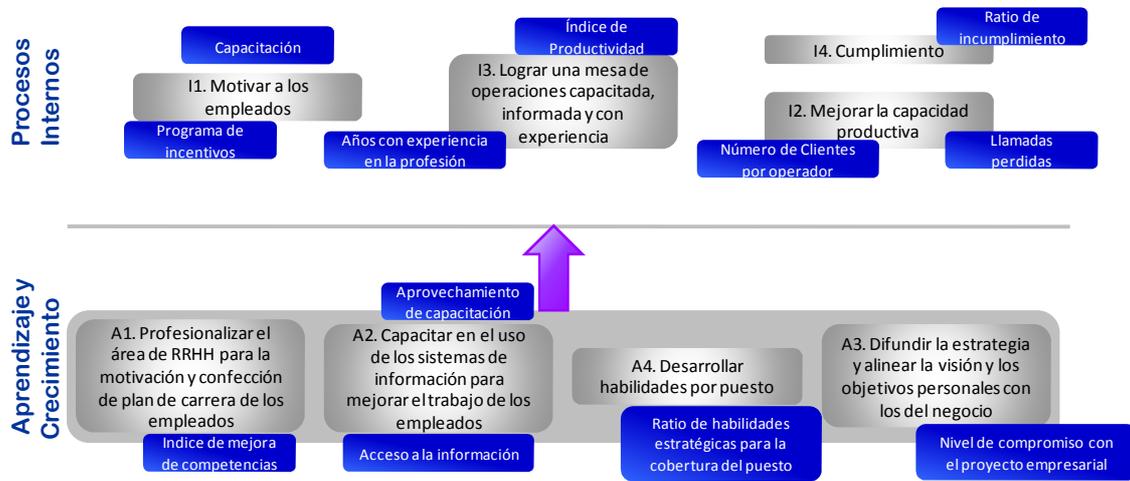
- A4.1. Ratio de habilidades estratégicas para la cobertura del puesto: este indicador mide la proporción de habilidades que cumple cada empleado relacionado a su puesto, tomando como base la descripción del mismo (ver Anexo – Encuesta de efectividad del liderazgo).

VÍNCULOS DE LOS INDICADORES

En el siguiente mapa se pueden observar los objetivos estratégicos con sus correspondientes indicadores, y la relación entre ellos.

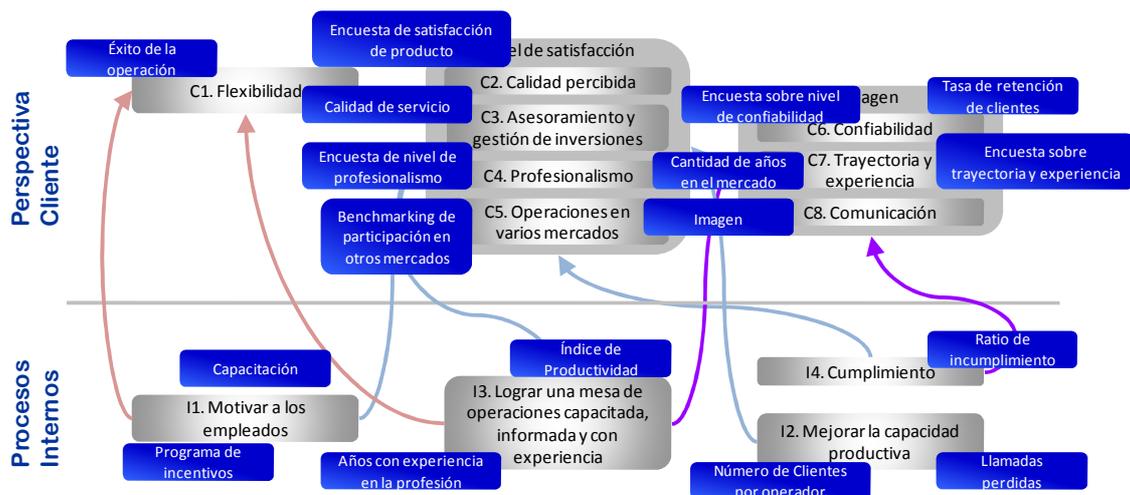


RELACIONES DE CAUSA – EFECTO ENTRE LOS INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO Y PROCESOS INTERNOS



El aumento en los índices de mejora de competencias, acceso a la información, aprovechamiento de capacitación, habilidades estratégicas para la cobertura del puesto y nivel de compromiso con el proyecto empresarial hará aumentar el índice de programa de incentivos, el índice de productividad y el número de clientes por operador, y por otro lado implicará una reducción en los índices de llamadas perdidas e incumplimiento.

RELACIONES DE CAUSA – EFECTO ENTRE LOS INDICADORES DE LA PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS Y CLIENTES

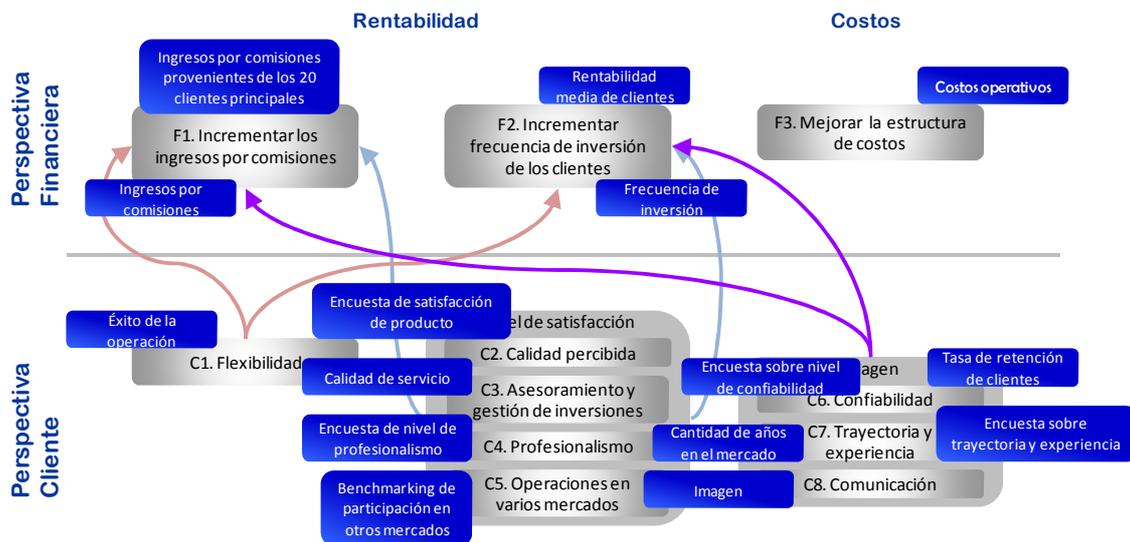


El aumento de la **inversión en capacitación**, la mejorar en el **programa de incentivos** y los **años de experiencia en la profesión** generarán un incremento en el **éxito de las operaciones**.

También, al aumentar la **inversión en capacitación**, el **programa de incentivos**, el **índice de productividad**, los **años de experiencia en la profesión**, el **número de clientes por operador**, y bajar el índice de **llamadas perdidas** y el **ratio de incumplimiento**, se logrará una mejora en la **encuesta de satisfacción de producto**, de **nivel de profesionalismo**, la **calidad del servicio** y aumentará la **participación en otros mercados respecto de la industria**.

Por otro lado, una mejora en el **índice de productividad** y los **años de experiencia en la profesión**, y la disminución del **ratio de incumplimiento** conducirán a una **tasa de retención de clientes** mayor, una mejora en la **imagen** y unas encuestas más satisfactorias en el **nivel de confiabilidad** y **trayectoria y experiencia**. De este modo se logra incrementar la **cantidad de años en el mercado**.

RELACIONES DE CAUSA – EFECTO ENTRE LOS INDICADORES DE LA PERSPECTIVA CLIENTES Y FINANCIERA



El aumento en el **éxito de las operaciones** provocará un incremento tanto en los **ingresos por comisiones** (de los 20 primeros clientes y del resto también) como en la **frecuencia de inversión**.

La mejora en la **encuesta de satisfacción de producto** y el **nivel de profesionalismo** junto con una mayor **calidad de servicio** y una encuesta **favorable de participación en otros mercados respecto de la industria** generarán un incremento tanto en los **ingresos por comisiones** (de los 20 primeros clientes y del resto también) como en la **frecuencia de inversión**.

El incremento en la **tasa de retención de clientes** y la **cantidad de años en el mercado**, la mejora en la **imagen** y encuestas más favorables sobre **trayectoria y experiencia** y **nivel de confiabilidad**, también contribuirán a aumentar tanto los **ingresos por comisiones** (de los 20 primeros clientes y del resto también) como la **frecuencia de inversión**.

Gracias al aumento del indicador **número de clientes por operador** y la disminución de **llamadas perdidas** (ambos de la perspectiva de procesos internos) se logrará bajar los **costos operativos**.

Como resultado de estas relaciones aumentará la rentabilidad media de clientes y por lo tanto, mejorará la rentabilidad de ALSB.

CONCLUSIONES

Se ha seleccionado la empresa Allaria Ledesma & Cía. ya que se detectó la falta de un sistema de medición de la gestión del negocio, lo que constituía una gran oportunidad para demostrar la utilidad del uso del *Balanced Scorecard* como herramienta de gestión y seguimiento de la estrategia.

El trabajo comenzó con un análisis tanto de la empresa como del entorno, basándose en la escuela de posicionamiento, para proponer una estrategia de negocio de acuerdo al contexto actual; luego se identificaron los objetivos relacionados, y se construyeron indicadores para medir el grado de cumplimiento de los mismos.

Al encontrar relaciones de causa-efecto entre los objetivos y entre sus indicadores se logró desarrollar un tablero de comando integral que efectivamente mide la estrategia de negocio planteada, y que es fácilmente aplicable no sólo en la teoría sino también en la práctica.

De esta forma se ha logrado el cumplimiento del objetivo propuesto al inicio del trabajo, desarrollando una herramienta de gestión que permite ir más allá de los indicadores financieros tradicionales, tan usuales en este tipo de empresas, y que le permitirá al directorio la toma de decisiones con información confiable y en tiempo real.

ANEXO

Para todas las encuestas se utiliza una valoración, en cada pregunta, de 1 a 5 (1= nada satisfecho, 2= poco satisfecho, 3= algo satisfecho, 4= satisfecho, 5= muy satisfecho).

Luego, para cada indicador que se quiera calcular, se tomarán de las preguntas correspondientes, la cantidad de respuestas cuyo puntaje haya sido 4 y 5 sobre el total de respuestas de esas preguntas.

Encuesta de imagen y satisfacción de clientes

- Nivel de conformidad con el resultado de la operación efectuada
- Nivel de satisfacción de producto de acuerdo a sus necesidades
- Nivel de profesionalismo con el que fue atendido
- Nivel de confiabilidad de la empresa
- Grado de importancia de la trayectoria y experiencia de la empresa con respecto a las otras sociedades de la industria
- Calificación de la imagen de la empresa

Encuesta de Satisfacción interna

- Nivel de compromiso con el proyecto empresarial
- Nivel de satisfacción en relación a los jefes que les dirigen
- Nivel de acceso a formación para poder desempeñar adecuadamente su trabajo
- Nivel de acceso a información para poder desempeñar adecuadamente su trabajo
- Nivel de reconocimiento por la realización de su trabajo
- Nivel de satisfacción general con la empresa
- Nivel de satisfacción con el equipo de trabajo
- Nivel de satisfacción con la retribución percibida

Ejemplo:

Indicador A3. Nivel de compromiso con el proyecto empresarial:

¿Mis sugerencias y propuestas son tomadas en cuenta?

¿Existe un adecuado nivel de participación de los empleados en los órganos de decisión de la compañía?

Índice de compromiso con el proyecto empresarial = Sumatoria (preguntas de todos los empleados cuyo puntaje fue 4 y 5/* Q preguntas totales)

Evaluación 360 de competencias

- Orientación a resultados
- Capacidad de adaptación
- Capacidad de respuesta
- Comunicación
- Capacidad de relación

Encuesta de Efectividad del liderazgo

- ¿Qué tiempo invierten los directivos en desarrollar a los demás?
- ¿Qué tiempo invierten los directivos en formarse a si mismos?
- ¿Asumen los líderes riesgos calculados?
- ¿Existen en su empresa mecanismos para aprender de los errores y compartir ese aprendizaje con los demás?
- ¿Existe un espíritu de colaboración entre los líderes de su organización con sus homólogos?
- ¿Invierten tiempo en trabajar y fomentar las redes internas y externas para conseguir contactos?

BIBLIOGRAFÍA

1. Kaplan, Robert S., Norton, David P. “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance”. En: *Harvard Business Review*. January-February 1992.
2. Kaplan, Robert S., Norton, David P. “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”. En: *Harvard Business Review*. January-February 1996.
3. Kaplan, Robert S., Norton, David P. “Having Trouble with your Strategy? Then Map It”. En: *Harvard Business Review*. September-October 2000.
4. Porter, Michael E. “What is strategy?” En: *Harvard Business Review*. November-December 1996.
5. Porter, Michael E. “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”. En: *Harvard Business Review*. January 2008.
6. Effective Management – Resumen de profesionales para profesionales: Cuadro de Mando Integral, Año 1, Num 22, Diciembre 1997
7. Price Waterhouse Coopers: “Cuadro de mando e indicadores para la gestión de personas”. Editorial Fundipe, Fundación para el desarrollo de la Función de Recursos Humanos

8. GLOSARIO

Agente de Bolsa: individuo o empresa intermediaria que compra y vende títulos representando a terceros, que contraten sus servicios a cambio del pago de una comisión.

Análisis técnico: método que estudia patrones históricos de comportamiento de las cotizaciones bajo la premisa de que una interpretación correcta de los mismos puede indicar tendencias futuras en los precios de mercado de las acciones.

Back office: oficina interna de las instituciones financieras, en la que se efectúan las operaciones de liquidación, contabilización y administración de las transacciones de bolsa.

Broker: agente de bolsa.

Caja de Valores: institución argentina que centraliza la función de liquidación de operaciones bursátiles, y la custodia de los títulos y valores de los inversores.

Comisión Nacional de Valores (CNV): organismo estatal argentino que supervisa y regula las emisiones de instrumentos financieros y las operaciones en los mercados de capitales del país, asegurando la protección del inversor.

Commodity: producto cuyo precio es negociado en mercados especialmente dedicados a las transacciones de este tipo de instrumentos. Se trata típicamente de materias primas agrícolas e industriales de utilización imprescindible y necesidad básica. Ejemplos de este tipo de productos son el petróleo crudo, algunos cereales y metales, entre otros.

Fee: honorarios, comisiones.

Fundamentals: medidores e indicadores que surgen de las reglas contables y que se utilizan para efectuar análisis de calidad y perspectivas de performance de una determinada acción que cotiza en un mercado financiero. Ejemplos de *fundamentals* son: ventas, activos, ganancias netas, etc.

Mercado Abierto Electrónico (MAE): ámbito mayorista independiente de la bolsa de comercio. No ofrece garantías sobre sus operaciones.

Mercados de capitales: ámbitos en los cuales se negocian títulos e instrumentos financieros.

Mercado de valores: institución privada donde se nuclean y autorregulan los agentes y sociedades de bolsa, para negociar títulos valores, instrumentos financieros emitidos por entidades privadas y públicas, tanto en lo relativo a emisión de deuda como de acciones y sus derivados.

Sres. CEMA

A quien corresponda,

SI autorizamos a la Universidad del CEMA a publicar y difundir a los fines exclusivamente académicos y didácticos la Tesis/Trabajo Final de nuestra autoría correspondiente a la carrera cursada en esta institución.

María Bernarda Santos

DNI: 28.750.793

Gabriela Browarnik

DNI: 23.522.446