



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TÍTULO:

“Modelo de la Gestión del Banco Internacional Basada en la Herramienta
de Gestión de Balanced Scorecard”

AUTOR (A):

Jorge Eduardo Domínguez Alcívar

Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:
Ingeniero Comercial

TUTOR:

Ing. Jacinto Alejandro Henríquez Barzola

**Guayaquil, Ecuador
2013**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por, Jorge Eduardo Domínguez Alcívar, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero Comercial.

TUTOR (A)

Ing. Jacinto Alejandro Henríquez Barzola, Mgs

REVISOR(ES)

Econ. César Daniel Gutiérrez Alarcón, Mgs

Ing. Edgar López Moncayo, Mgs

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Darío Vergara Pereira, Mgs

Guayaquil, a los 30 del mes de abril del año 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Jorge Eduardo Domínguez Alcívar

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación “Modelo de la Gestión del Banco Internacional Basada en la Herramienta de Gestión de Balanced Scorecard” previo a la obtención del Título de Ingeniero Comercial, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 30 del mes de abril del año 2014

EL AUTOR (A)

Jorge Eduardo Domínguez Alcívar



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Yo, **Jorge Eduardo Domínguez Alcívar**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: “**Modelo de la Gestión del Banco Internacional Basada en la Herramienta de Gestión de Balanced Scorecard**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 30 del mes de abril del año 2014

EL (LA) AUTOR(A):

Jorge Eduardo Domínguez Alcívar

AGRADECIMIENTO

En primer lugar doy infinitamente gracias a Dios, por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida.

Agradezco también la confianza y el apoyo brindado por parte de mis padres Gregoria Alcívar y Jorge Domínguez, que sin duda alguna en el trayecto de mi vida me han demostrado su amor, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.

A mi hermana Ma. Cecilia Domínguez, que con sus consejos me ha ayudado a afrontar los retos que se me han presentado a lo largo de mi vida.

A mis compañeros de clases, Eloy Bustos, Francisco Varela, Nelson Chica, José Quizphe quienes me acompañaron en esta trayectoria de aprendizaje y conocimiento.

A mis amigos incondicionales, Verónica Serrano, Karen León, Jonathan Pacheco, José Luis Valle, quienes me vieron crecer por un camino de rectitud y lealtad.

A mis maestros quienes me han brindado sus conocimientos y me ayudaron a realizarme profesionalmente.

A mi jefe inmediato y compañero Julio Cruz por su ayuda, consejos aportándome sus sabios conocimientos apoyándome en este trabajo.

Jorge Eduardo Domínguez Alcívar

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la fe y las ganas de alcanzar los objetivos propuestos.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy. Para mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mi hermana por estar siempre presente, acompañándome para poderme realizar, dándome su tiempo y consejos para salir adelante.

Jorge Eduardo Domínguez Alcívar

DECLARACIÓN

“Yo, Jorge Eduardo Domínguez Alcívar, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.”

Jorge Eduardo Domínguez Alcívar
FIRMA

AUTORÍA

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propia, son en su totalidad de absoluta responsabilidad del autor.

Jorge Eduardo Domínguez Alcívar

FIRMA

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Ing. Jacinto Alejandro Henríquez Barzola
PROFESOR GUÍA Ó TUTOR

Ing. Darío Vergara Pereira, Mgs
PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

CALIFICACIÓN

Ing. Jacinto Alejandro Henríquez Barzola, Mgs

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	18
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO.....	20
JUSTIFICACIÓN.....	22
METODOLOGÍA.....	24
OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS.....	25
CONTENIDO DEL ESTUDIO.....	26
CAPITULO 1.....	26
1. MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO: CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	26
1.1. Origen y Definición del Cuadro de Mando Integral.....	26
1.2. Importancia de la aplicación del Cuadro de Mando Integral en una organización .	29
1.3. Objetivos de Cuadro de Mando Integral.....	30
1.4. Perspectivas del Cuadro de Mando.....	31
1.4.1. Perspectiva Financiera.....	31
1.4.2. Perspectiva del cliente.....	32
1.4.3. Perspectiva de procesos internos.....	34
1.4.4. Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento.....	35
1.5. EL CUADRO DE MANDO COMO SISTEMA DE GESTIÓN.....	38
1.6. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	38
1.7. MAPA ESTRATÉGICO.....	39
1.8. INDICADORES DE GESTIÓN.....	39
1.9. ACTIVOS INTANGIBLES.....	41
1.10. LA RETROALIMENTACIÓN.....	43
CAPITULO 2.....	44
2. ANÁLISIS GENERAL DEL BANCO INTERNACIONAL.....	44
2.1. ANTECEDENTES.....	44

2.1.1.	Historia y trayectoria del Banco Internacional	44
2.2.	ANÁLISIS DEL SECTOR MONETARIO Y FINANCIERO	46
2.3.	MISIÓN DEL BANCO INTERNACIONAL	50
2.4.	VISIÓN DEL BANCO INTERNACIONAL	50
2.5.	PRINCIPIOS Y VALORES EMPRESARIALES.....	51
2.6.	OBJETIVOS.....	52
2.7.	ORGANIGRAMA GENERAL	52
2.8.	GESTIÓN DEL NEGOCIO.....	54
2.9.	GESTIÓN FINANCIERA	55
2.10.	GESTIÓN DE RIESGOS	55
2.11.	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	56
2.12.	GESTIÓN DE OPERACIONES Y TECNOLOGÍA.....	57
2.13.	GESTIÓN DE MARKETING	57
2.14.	GESTIÓN UNIDAD DE CUMPLIMIENTO	58
2.15.	UNIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE	59
2.16.	RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	61
2.17.	COMPAÑÍAS SUBSIDIARIAS	62
CAPITULO 3		63
3.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL BANCO INTERNACIONAL.....	63
3.1.	BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	63
3.2.	PROCESO DE LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	64
3.3.	DIAGNÓSTICO INICIAL	65
3.4.	MATRIZ FODA DEL BANCO INTERNACIONAL	66
3.5.	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.....	69
3.6.	MISIÓN.....	72
3.7.	VISIÓN	73
3.8.	PRINCIPIOS Y VALORES EMPRESARIALES.....	74
3.9.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	74

3.10.	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	75
3.11.	FACTORES CRÍTICOS DE RIESGO.....	76
3.12.	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	76
CAPÍTULO 4		77
4. PROPUESTA DEL BALANCED SCORECARD Y DEL MAPA ESTRATÉGICO DEL BANCO INTERNACIONAL.....		77
4.1.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	77
4.2.	DETERMINACIÓN DEL BALANCED SCORECARD.....	79
4.3.	PERSPECTIVA FINANCIERA	81
4.4.	PERSPECTIVA DE CLIENTES	81
4.5.	PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....	82
4.6.	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	82
4.7.	DETERMINACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO	83
4.8.	INDICADORES ESTRATÉGICOS DE GESTIÓN.....	85
4.9.	DETERMINACIÓN DE INICIATIVAS	86
CAPÍTULO 5		92
5. PROPUESTA DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....		92
5.1.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	92
CAPÍTULO 6		97
6. ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA APLICACIÓN DEL MODELO BSC.....		97
6.1.	ANÁLISIS ECONÓMICO	97
CONCLUSIONES.....		102
RECOMENDACIONES.....		105
BIBLIOGRAFÍA.....		107

ÍNDICE DE GRÁFICOS

- I. Reserva Internacional de Libre Disponibilidad (RILD), Tasa de Variación anual.
- II. Reserva Internacional de Libre Disponibilidad (RILD), Saldos.
- III. Depósitos – Sistema de Bancos Privados.
- IV. Cartera de crédito – Sistema de Bancos Privados.
- V. Proceso De Servicio Al Cliente

ÍNDICE DE FIGURAS

1. Figura 1. Factores del Cuadro de Mando Integral
2. Figura 2. Perspectiva del cliente. Indicadores Centrales.
3. Figura 3. Balanceamiento del conjunto de indicadores de gestión.
4. Figura 4. Enfoque sistémico de la organización.
5. Figura 5. Ranking de Bancos Grandes
6. Figura 6. Proceso de la planificación estratégica
7. Figura 7. Factores para el análisis interno y externo de una organización.
8. Figura 8. Análisis del Entorno del Banco Internacional.
9. Figura 9. Componentes del FODA.
10. Figura 10. Las 5 fuerzas de Porter
11. Figura 11. Fuerzas de Porter del Banco Internacional
12. Figura 12. Objetivos Estratégicos BI
13. Figura 13. Mapa Estratégico Banco Internacional
14. Figura 14. Fases para la implementación del CMI

RESUMEN (ABSTRACT)

El presente trabajo estudia el plan de desarrollo para la implementación de un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral con el fin de que sirva de guía para el uso del Banco Internacional, organización dedicada a la venta de productos y servicios bancarios.

Inicialmente, se exponen las teorías y conceptos en los que basamos nuestra investigación, en el Capítulo I.

Luego, en el Capítulo II, se realiza una breve introducción y estudio de la situación actual del Banco Internacional para reconocer con qué herramientas cuenta al día de hoy.

El Capítulo III contiene el análisis de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral en base a las estrategias del Banco Internacional.

Finalmente se muestra la propuesta del Cuadro de Mando Integral y el mapa estratégico para el Banco Internacional.

Palabras claves:

Balanced Scorecard o Cuadro de mando Integral; herramienta de gestión; estrategia y planeamiento.

Estrategia: Técnica y conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo.

Indicadores de Gestión: sirven para medir el rendimiento de las organizaciones frente al logro de objetivos.

Retroalimentación: conjunto de reacciones que manifiesta un receptor respecto a la actuación del emisor, lo que es tenido en cuenta por este para modificar su mensaje.

INTRODUCCIÓN

El servicio de calidad, además de una situación financiera saludable, es uno de los pilares fundamentales del éxito de toda institución, y representa una extraordinaria ventaja competitiva en el mercado financiero. Para esto, es importante minimizar los errores, manejar procesos eficientes, dar respuesta ágilmente y constante capacitación al personal. Tales indicadores solo se podrían analizar dentro de un sistema de gestión como lo es el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC).

El BSC permite establecer una definición clara de la estrategia de la empresa en general, ya que, vincula los objetivos e indicadores estratégicos con la misión y visión; para luego alinear los procesos internos hacia la estrategia.

Por otro lado, si la razón de ser de una Institución Financiera como el Banco Internacional son sus clientes, entonces, la confianza y credibilidad son sus principales activos. Por ello, su satisfacción dependerá del servicio que se brinde y la imagen institucional que se proyecte en todo momento. En cada interacción con sus clientes, se presenta una valiosa oportunidad para comunicar la preocupación por satisfacer todas las necesidades y asegurar el cumplimiento de la Promesa de Servicio. Es importante poner cuidado en todos los detalles y enfatizar que el servicio depende y se mide de acuerdo a las

percepciones e impresiones que se llevan los clientes en cada una de sus experiencias.

Bajo esta misión empresarial, se realizará un prototipo del modelo BSC aplicado en el Banco Internacional. La presente tesis permitirá conocer un amplio análisis de cómo se puede implementar el BSC en el Banco Internacional en base a la estrategia general de la empresa de satisfacer todas las necesidades y asegurar el cumplimiento de la Promesa de Servicio: Ser aliados, ágiles, cordiales y confiables. Además, de analizar qué efectos positivos y/o negativos podría generar en el Banco, en sus empleados y en sus clientes.

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

En décadas pasadas, las empresas medían los resultados de su organización exclusivamente por medio de análisis financieros. En los años 80, muchos ejecutivos estaban convencidos de que los indicadores financieros tradicionales no les permitían gestionar de manera eficaz, y surgió la idea de reemplazarlos por indicadores operacionales. Además, debido a cambios culturales, políticos, tecnológicos, las empresas se han visto en la constante necesidad de innovar sus procesos y medirlos. Argumentado que los ejecutivos deberían monitorear tanto los factores financieros como no financieros, Robert Kaplan y David Norton diseñan un cuadro de mando integral (CMI) para ser usado como un sistema de gestión y seguimiento de los procesos para las empresas.

La estructura del BSC abarca cuatro perspectivas que ayudan a transformar la estrategia en términos operativos, las cuales son: Financiera, Procesos, Clientes y Formación y crecimiento. El BSC hace énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben estar disponibles para los empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones, así como las gerencias han de comprender lo que conlleva al éxito financiero en el largo plazo.

Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del cuadro de mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos lo que ayuda a clarificar y traducir la estrategia empresarial, vincular los objetivos con los indicadores de gestión, alinear los procesos a los objetivos y a la estrategia, retroalimentar y formar la estratégica.

En nuestro país, el actual Gobierno está exigiendo que todas las entidades públicas manejen esta herramienta. Esta herramienta es más usada por empresas multinacionales como CRIDESA y COCA COLA, quienes han adoptado los instrumentos de sus oficinas matrices para aplicarlos en su filiales en Ecuador.

JUSTIFICACIÓN

La evolución de los negocios en los últimos veinte años ha hecho que surja la necesidad de una mejora sostenida en los resultados operacionales y financieros de las empresas. Esto conlleva a la búsqueda de herramientas más eficientes y prácticas gerenciales de medición de las operaciones del negocio. Para los empresarios, no podría bastar con medir solamente los indicadores financieros, ya que, pueden dejar otros aspectos importantes fuera de análisis, como los indicadores de desempeño, indicadores operativos, indicadores por demoras, indicadores de satisfacción de servicios y de la toma de decisiones para el bienestar de la organización.

La aplicación del Balanced Scorecard (BSC) ayuda a orientar a las organizaciones y a todo su personal para alcanzar los objetivos a través de la adecuada planificación estratégica, por medio de la combinación de medidas financieras y no financieras, diseñados mediante procesos estratégicos. Las grandes empresas utilizan esta herramienta de gestión como el marco y estructura organizativa para sus procesos.

Debido a que el Banco Internacional no utiliza el Cuadro de Mando Integral para medir sus gestiones, la implementación del mismo ayudará a todos los colaboradores en los diferentes niveles jerárquicos a mostrarles las incidencias

que su trabajo puede generar y de esta forma maximizar una instrucción. Por medio de la aplicación de indicadores de gestión y medición, los empleados podrán conocer sus objetivos individuales y departamentales y así trabajar para ellos alcanzando la estrategia con mayor rapidez. Además, se tendrá un mejor entendimiento de las medidas de resultados y medidas motivadoras de desempeño a implementarse. El BSC, como sistema de medición integral, ayudará a que exista retroalimentación constante sobre la estrategia. También ayudará a encontrar posibles problemas y sus soluciones, armonizar los esfuerzos enfocados en los resultados bajo un esquema de cascada y multidimensional para describir, implementar y administrar la estrategia.

METODOLOGÍA

Como metodología se usará el enfoque cualitativo, el mismo que ayudará a definir con claridad las preguntas adecuadas de la investigación y poder interpretarlas de mejor manera. Además, ayudará a definir las preguntas para las entrevistas a efectuar y lograr entender el modelo a investigar.

Este enfoque ayudará a definir qué es y cómo es el modelo del BSC para luego describirlo y entender su comportamiento y manifestaciones en el Banco Internacional donde será aplicado el modelo de gestión.

Además, se aplicará la investigación descriptiva, la cual permitirá conocer las situaciones predominantes del modelo por medio de la descripción exacta de las actividades, procesos, objetos y de todo lo observado. Como indica el libro de Metodología de la Investigación de Roberto Hernandez Sampieri “en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así —y valga la redundancia— describir lo que se investiga.”

OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS

Objetivo General.-

Proporcionar al Banco Internacional una metodología de gestión basada en el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) para que todos sus departamentos estén conscientemente alineados a la estrategia de la empresa y trabajen eficientemente hacia el logro de ésta.

Objetivos Específicos.-

1. Estudiar los conceptos y teorías relacionados al Cuadro de Mando Integral para luego aplicarlo al Banco Internacional.
2. Analizar la situación actual y el plan estratégico del Banco Internacional para determinar sus herramientas de gestión actuales.
3. Estudiar cada elemento del Cuadro de Mando Integral aplicado al Banco Internacional
- 4.- Presentar la propuesta de un Cuadro de Mando Integral, el mapa estratégico del Banco Internacional y las iniciativas.
- 5.- Analizar económicamente la aplicación del modelo.

CONTENIDO DEL ESTUDIO

CAPITULO 1

1. MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO: CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En este primer capítulo se estudiarán los conceptos básicos para entender la relevancia de la aplicación del Balanced Scorecard (BSC) ó Cuadro de Mando Integral (CMI) en una empresa.

1.1. Origen y Definición del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Intergral fue introducido en 1992 por David Norton y Robert Kaplan en el Harvard Business Review y utiliza un lenguaje de mediciones para definir de una manera más clara el significado de conceptos estratégicos tales como calidad, satisfacción de clientes y crecimiento.

En sus inicios fue utilizado como una herramienta de control de gestión, cuya principal novedad era la incorporación de indicadores no financieros y el análisis de los mismos. Es a partir de 1996 cuando la metodología empieza a ser usada como una herramienta técnica de gestión estratégica, mediante la configuración de mapas estratégicos.

El Cuadro de Mando Integral ofrece (CMI) una combinación de medidas financieras y no-financieras, las cuales traducen la visión y la estrategia en objetivos e iniciativas cuantificables.

Francisco Amo Baraybar en su libro El Cuadro de Mando Integral <<Balanced Scorecard>> lo describe como “una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas claves de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados.” Y lo sintetiza como “La Dirección Estratégica focalizada a la creación de valor”¹.

El CMI integra 4 factores (introducidos por Kaplan y Norton (1996) en su libro El Cuadro de Mando Integral):

- ✓ Financiero
- ✓ Clientes
- ✓ Procesos
- ✓ Aprendizaje y Crecimiento

¹ Amo Baraybar, Francisco (2011) El Cuadro de Mando Integral <<Balanced Scorecard>> Madrid. ESIC EDITORIAL.

Figura 1. Factores del Cuadro de Mando Integral



Fuente: el autor.

Un cuadro de Mando Integral, según Kaplan y Norton (1996), considera ser:

- Balanceado: sus componentes cubren distintas facetas de la organización e incluye tanto indicadores de direccionamiento como de desviación.
- Marcador: las mediciones son evaluadas en función a un rango predeterminado de valores y niveles óptimos y niveles no deseados.

1.2. Importancia de la aplicación del Cuadro de Mando Integral en una organización

Como lo indica Norton y Kaplan en su libro Cuadro de Mando Integral, “Las mediciones son importantes: Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”². La ejecución exitosa de la estrategia es algo difícil de alcanzar pero no se puede administrar lo que no se puede describir y medir.

El CMI es una herramienta gerencial estratégica que incorpora nuevos enfoques en un medio cambiante y que ayuda a la organización a:

- Clarificar su visión, misión y objetivos.
- Crear una cultura de trabajo por resultados.
- Alinear las iniciativas con los objetivos de la organización.
- Identificar y servir a agentes del negocio.
- Identificar indicadores de desempeño claves.

Es usado para comunicar el plan estratégico, determinar el impacto de una decisión, ampliar el enfoque hacia términos financieros, establecer responsabilidades.

Las organizaciones que utilizan el CMI pueden llegar a ejecutar sus estrategias en forma rápida y confiable.

² Kaplan, Robert R y Norton, David P. (1996) Cuadro de Mando Integral (2ª ed.) E.E.U.U. Harvard Business School Press.

1.3. Objetivos de Cuadro de Mando Integral

Lo que suele ocurrir en las organizaciones es que si bien existe toda la intención de implementar las estrategias formuladas, el día a día se “come” el largo plazo y lo urgente pasa a ser más importante que lo estratégico.

Por ello, en los últimos años se han desarrollado nuevos enfoques al control de gestión de las empresas, tales como el Balanced Scorecard que pretende entregar una visión más integral de la empresa, mostrando no sólo indicadores financieros sino que también, en forma balanceada, aquellos que son la explicación de los resultados.

Como técnica de medición y control su objetivo es incorporar los cuadros de mandos financieros, indicadores no financieros relativos a otras perspectivas de gestión como procesos, ventas, innovación.

Como sistema de gestión basado en la estrategia su objetivo es llevar a cabo la implantación de la estrategia definida por la empresa, estableciendo mecanismos de gestión que nos permitan su grado de éxito o fracaso y, por consiguiente, tomar decisiones oportunas.

Como modelo de gestión del cambio su finalidad es implantar un modelo organizativo basado en el alineamiento de las personas claves que permita adaptarse con mayor flexibilidad al cambio.

A breves rasgos el Cuadro de Mando Integral tiene como objetivos:

- Crear valor a la empresa
- Ejecutar la estrategia
- Plasmar grandes ideas
- Resultados trascendentes

1.4. Perspectivas del Cuadro de Mando³

En su libro El Cuadro de Mando Integral, Kaplan y Norton (1996) introdujeron el uso de cuatro perspectivas en las cuales ubicar los objetivos que constituyen la estrategia. Ésta puede ser visualizada a través de las relaciones causales que existen entre ellos.

1.4.1. Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera representa el punto de vista de quienes ejercen derechos de propiedad sobre la empresa. Lo que los accionistas esperan de los empleados.

Cada vez más los directivos sienten la necesidad, e incluso la presión de orientar su gestión para tratar de maximizar el valor de la inversión de sus accionistas, a la par que han desarrollado un interés especial por la implantación de sistemas de gestión basados en el valor.

Se compara el Valor de Mercado (tomado como el valor de la cotización bursátil de la acción por el número de acciones) y el Valor Contable de una compañía. La totalidad de este diferencial representa lo que usualmente hemos denominado “Fondo de Comercio” y que en la actualidad, en el entorno de la gestión del conocimiento, numerosos autores denominan el “Capital Intelectual o el Conocimiento de la empresa”.

Los indicadores de Medición del Valor de la empresa son de carácter puramente financieros. Sirven al directivo para evaluar cómo la globalidad de su gestión, incluida la del personal incide en el valor de la empresa y en la

³ Kaplan, Robert R y Norton, David P. (1996) Cuadro de Mando Integral (2ª ed.) E.E.U.U. Harvard Business School Press.

generación de valor de la empresa y en la generación de valor para el accionista.

1.4.2. Perspectiva del cliente

La perspectiva del o los clientes representa el punto de vista de los destinatarios de los bienes y servicios.

Las relaciones de cualquier empresa o unidad de negocio con sus clientes, canales de distribución, proveedores, competidores, etc. forman parte de los activos intangibles, ya que, estos significan el valor que tienen en conjunto de las relaciones que la empresa mantiene con su entorno exterior. En este sentido, el concepto de “Capital Relacional” trata de definir y establecer pautas que nos permitan medirlo y evaluarlo de una forma adecuada.

La calidad y el desarrollo sostenido de la base de los clientes, junto con la potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones clave para el éxito de cualquier empresa.

Factores críticos de éxito para estar Centrado en el cliente:

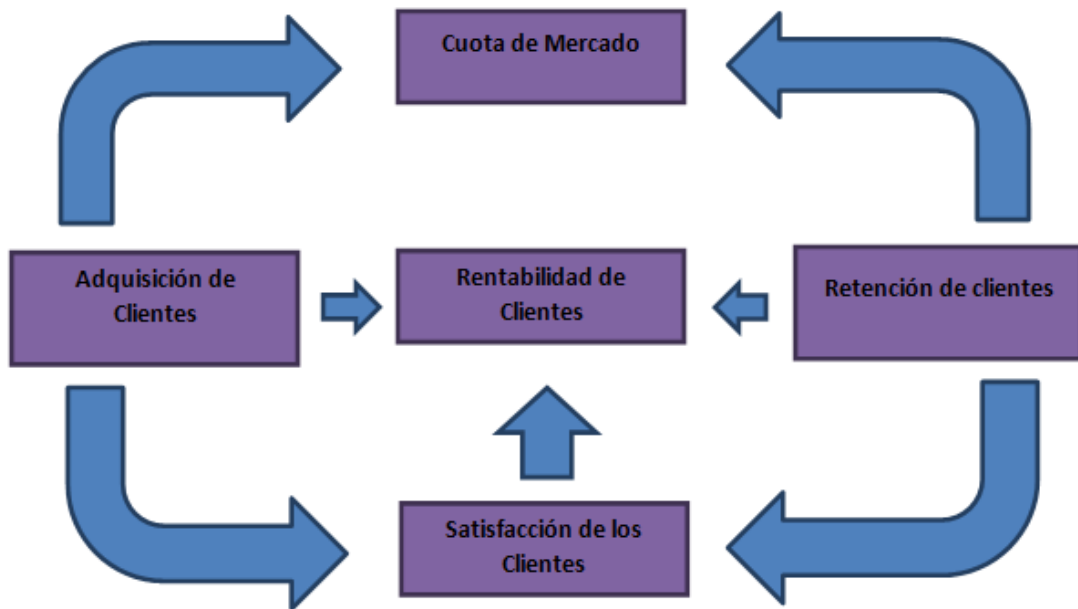
- **Integración y accesibilidad de la información:** sistemas de información y tecnología para monitorear los datos de cliente y hacer que esté disponible en todos los puntos de contacto, según se requiera.
- **Configuración de la organización:** diseñar estructuras adecuadas, establecer indicadores e incentivos congruentes e instaurar el empoderamiento a los largo de la estructura.

- **Orientación:** actitud y cultura organizacional: ¿Todos comparten un objetivo común de tratar al cliente justa y honestamente? ¿Todos están claros en el propósito de su cargo y cómo este se alinea y afecta al fortalecimiento de las relaciones con los clientes?

Las empresas identifican segmentos de mercado y de cliente en que han elegido competir. Los indicadores clave sobre los clientes son los relacionados con la satisfacción, fidelidad, retención, adquisición, y rentabilidad. Estos indicadores pueden agruparse en una cadena causal de relaciones (ver figura 2)

- **Cuota de mercado.** Refleja la proporción de ventas en un mercado dado (número de clientes, volumen de negocio) que realiza una unidad de negocio. Además, el incremento de clientes, mide en términos absolutos o relativos la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
- **Retención de clientes.** Mide en términos absolutos o relativos la tasa en que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes. Satisfacción de clientes, evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor.
- **Rentabilidad de clientes.** Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Figura 2. Perspectiva del cliente. Indicadores Centrales.



Fuente: Kaplan y Norton, Cuadro de Mando Integral, 1996.

1.4.3. Perspectiva de procesos internos

La perspectiva de los procesos internos representa cómo tengo que evaluar las actividades necesarias para producir los bienes y servicios. Esta perspectiva considera “la empresa como un conjunto de procesos”

Un proceso es un conjunto de actividades que recibe una o más “entradas”, genera valor añadido y suministra un producto o servicio a un cliente, externo o interno. Es un conjunto de actividades que producen un resultado con valor para el cliente. Por ejemplo, un pedido (entrada) sigue un proceso, cuyo resultado es la entrega del producto solicitado.

Estos procesos permiten a la empresa:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

El enfoque del Cuadro de Mando Integral acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente. El enfoque del Cuadro de Mando Integral acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos (procesos innovadores), en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente.

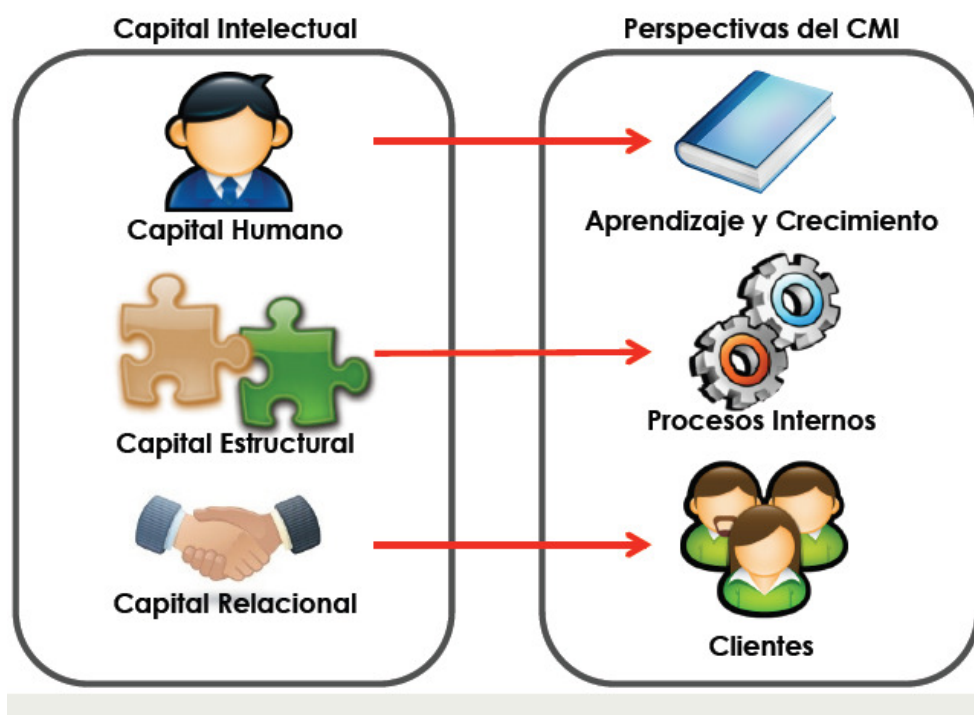
1.4.4. Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento representa el punto de vista de las capacidades requeridas para realizar las actividades productivas. Estas capacidades son de tres tipos: capital humano, capital organizacional y capital de información (Kaplan y Norton, 2004).

Los negocios cuentan con un conjunto de capacidades que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de los mismos. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de

decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

La consideración de esta perspectiva dentro del CMI, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.



Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir excelentes resultados en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando.

Capital humano.- Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara al cliente deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización.

Los indicadores clave sobre los empleados más comunes son las siguientes:

- La satisfacción del empleado
- La retención del empleado
- La productividad del empleado

Capital estructural.- Aún cuando se cuente con empleados capacitados y motivados, es necesario disponer de información sobre los clientes, los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones. El conocimiento explícito relativo al proceso interno de difusión, comunicación y gestión del conocimiento científico y técnico en la universidad. Es la capacidad organizacional, la infraestructura tecnológica, física o comunicacional que mantiene, desarrolla y sostiene el capital humano. Se puede dividir en:

Capital Organizacional (el entorno operativo derivado de la interacción entre investigación, gestión y procesos de organización, tecnología y cultura) y

Capital Tecnológico (patentes, licencias, software, bases de datos, etc.). Indicadores representativos para el capital estructural son las inversiones en tecnología de información y literatura (en unidades monetarias).

Capital Relacional.- Recoge el amplio conjunto de relaciones económicas, políticas e institucionales desarrolladas y mantenidas por las universidades, y también recoge cómo la universidad es percibida: su imagen, atractivo, fiabilidad, etc. Esta categoría podría ser asimilada con la conocida Tercera Misión de las Universidades, que incluye todas las actividades y relaciones entre la universidad y los socios no académicos: firmas, organizaciones no lucrativas, autoridades públicas, gobierno local y sociedad en general.

Indicadores típicos son el número de miembros en asociaciones científicas, vínculos con otras universidades, y contactos con alumnos.

1.5. EL CUADRO DE MANDO COMO SISTEMA DE GESTIÓN

El sistema de gestión es la herramienta que permite controlar los efectos económicos y no económicos de la actividad de la empresa. El control, en este caso, se define como aquella situación en que se dispone de conocimientos ciertos y reales de lo que está pasando en la empresa, tanto internamente como en su entorno y permite planificar, en cierta manera, lo que pasará en el futuro. Mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa para el logro de sus objetivos⁴ (Ogalla, 2005).

Si analizamos el concepto anterior y lo contrastamos con el concepto del CMI, podemos darnos cuenta que la esencia del CMI es la de un sistema de gestión; mayoritariamente de control pero, además, de seguimiento para el logro de los objetivos planteados en el mismo.

1.6. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Las empresas deben dar respuestas rápidas en todo momento a las necesidades de los clientes y del mercado. Cualquiera que sea la actividad del negocio, puede cambiar en cualquier circunstancia. En la actualidad, los cambios son inevitables y se dan a pasos acelerados. La planificación estratégica es una herramienta útil para facilitar el ajuste continuo de la empresa frente a nuevos y diversos escenarios.

⁴ Ogalla, Francisco (2005) Sistema de Gestión. Una guía práctica. España. Ediciones Díaz de Santos.

La planificación estratégica debe plantear estrategias y objetivos simples, claros, alcanzables y medibles; como los solicita también el CMI en cada una de sus cuatro perspectivas. Además, se tiene que difundir por toda la organización, haciendo partícipes a todos los empleados de una forma motivante.

1.7. MAPA ESTRATÉGICO

Según Kaplan y Norton (2004), el mapa estratégico proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. El mapa estratégico facilita la representación gráfica de la estrategia.

El mapa estratégico es la unión de todas las piezas (las cuatro perspectivas del BSC, los objetivos, las iniciativas, las metas, los indicadores) que se analizan por separado pero que tienen un objetivo común, la estrategia principal. Ilustra las relaciones causa-efecto que vinculan los resultados deseados en las perspectivas del BSC.

En una sola página da una visión de cómo se integran y combinan los objetivos de las cuatro perspectivas para describir la estrategia. Cada empresa adapta su mapa estratégico a sus objetivos estratégicos particulares.

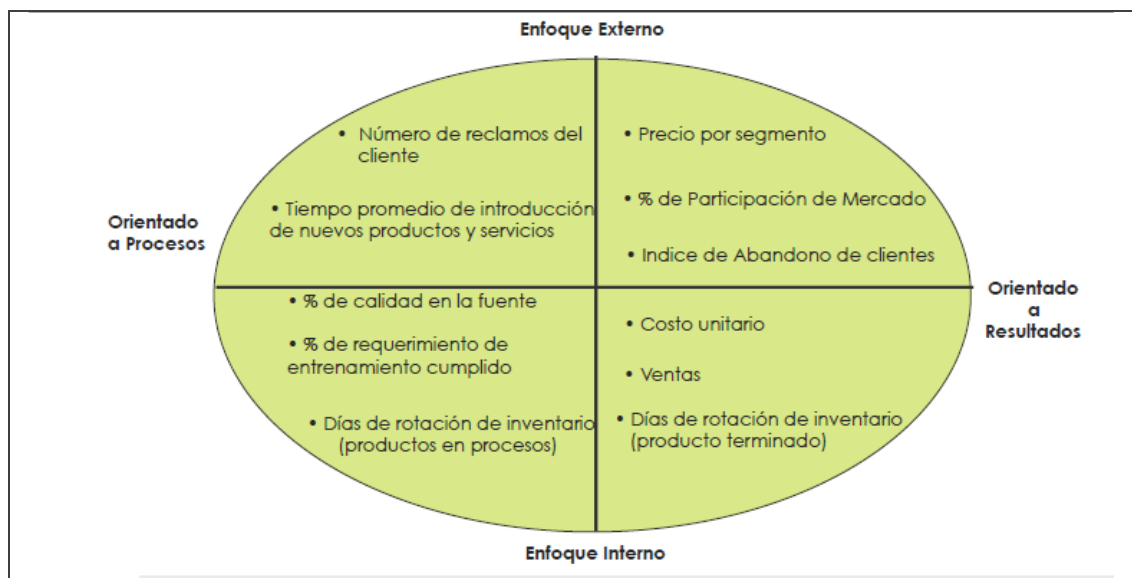
1.8. INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores son variables asociadas con los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas. Constituyen el instrumento

central para la medición del desempeño y el control de gestión⁵ (Francés, 2006).

Los indicadores de gestión pueden ilustrar el proceso de implementación del plan estratégico de la empresa. Proveen retroalimentación en satisfacción y demandas. Indican el nivel de logro por actividad, función, proyectos. Empatan los costos financieros con los resultados del negocio. Analizan qué tan bien la organización está cumpliendo con los estándares de la industria. Los indicadores y sus resultados guiarán las acciones. Un objetivo importante de los indicadores es que permiten resolver los problemas y alcanzar las metas hasta en los niveles más bajos de la organización.

Los procesos varían desde muy simples hasta muy complejos, por ello, se requiere plantear un modelo que muestre los beneficios deseados a corto, mediano y largo plazo en cada uno de las etapas del proceso en sí. Siempre se deberá verificar el balanceamiento del conjunto de indicadores de gestión como ejemplo se muestra la figura 3.



⁵ Francés, Antonio (2006). Estrategia y Planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral. México. Pearson.

Figura 3. Balanceamiento del conjunto de indicadores de gestión.

De acuerdo con el Manual de Control de Gestión de la Contraloría General del Estado los indicadores de Gestión se medirán entre los siguientes parámetros: (MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN. CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Pg 82-83).

- Calidad.- Satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
- Impacto.- Incidencia de lo que hace la empresa y el entorno.
- Eficiencia.- Logro de los mejores resultados con los insumos disponibles.
- Eficacia.- Superar o alcanzar los resultados esperados.
- Equidad.- Distribución equilibrada de los recursos y beneficios.
- Ética.- Comportamiento acorde con los valores y principios de la sociedad.
- Rendimiento.- Lograr simultáneamente economía, eficacia y eficiencia.

1.9. ACTIVOS INTANGIBLES⁶

Los activos intangibles para Kaplan y Norton son el conjunto del capital humano, el capital organizacional, el capital de información y el capital relacional.

⁶ Kaplan, Robert R y Norton, David P. (1996) Cuadro de Mando Integral (2ª ed.) E.E.U.U. Harvard Bussines School Press.

Dentro del mundo del capital humano tenemos las competencias estratégicas, que es la disponibilidad de habilidades de cada persona, su conocimiento y valores para ejecutar las actividades requeridas.

El capital organizacional tiene relación con la cultura de la empresa (misión, visión, valores, principios), el liderazgo, la alineación de las metas, el trabajo en equipo en intercambio de conocimiento y de personal con potencial.

La información estratégica forma parte del capital de la información, lo que es la disponibilidad de sistemas de información, aplicaciones de conocimiento requeridas para apoyar la estrategia.

El conjunto de relaciones que posee una empresa con el mundo exterior. Su base de clientes y proveedores de calidad junto con el potencial de poder generar nuevos clientes futuros, constituyen el capital relacional.

Algunos ejemplos de valor intangible se pueden mencionar a la inversión en empresa en la que ingresará un gerente renombrado. Inversión en un equipo de fútbol de buen desempeño. Inversión en un hospital privado que encabeza una investigación importante que le permitirá realizar cirugías a distancia.

Los indicadores de evaluación de los activos intangibles son constituidos por las variables o indicadores relacionados con la cuenta de resultados financiera, que reflejan con mayor claridad la contribución a los resultados económicos que tienen la gestión organizacional, de personal, de información y de relaciones. Permiten obtener información sobre la potencialidad de la organización en generar resultados en un plazo futuro.

1.10. LA RETROALIMENTACIÓN

Dentro del enfoque sistémico de una empresa en general, la retroalimentación es un elemento importante que ayuda a revisar y dar seguimiento a los resultados en cada etapa de los procesos. Como podemos ver en la figura 4, primero tenemos el entorno en donde nace la organización, la misma que en su cultura posee los principales elementos básicos como la misión, visión, objetivos y estrategias. Siguiendo el enfoque, los objetivos se dividen en estructura organizacional, liderazgo y cultura organizacional los mismos que Gerencia deberá comunicar e implementar en toda la empresa. En el proceso operativo tenemos los procesos, los sistemas de información, el capital humano y la infraestructura de la empresa. Una vez obtenido los elementos previos podemos dar paso al desarrollo organizacional. Finalmente aparece la retroalimentación que se ejecuta en cada uno de los procesos del sistema. Este proceso de retroalimentar resultados a las partes interesadas ayuda a lograr beneficio y a la mejora de resultados.

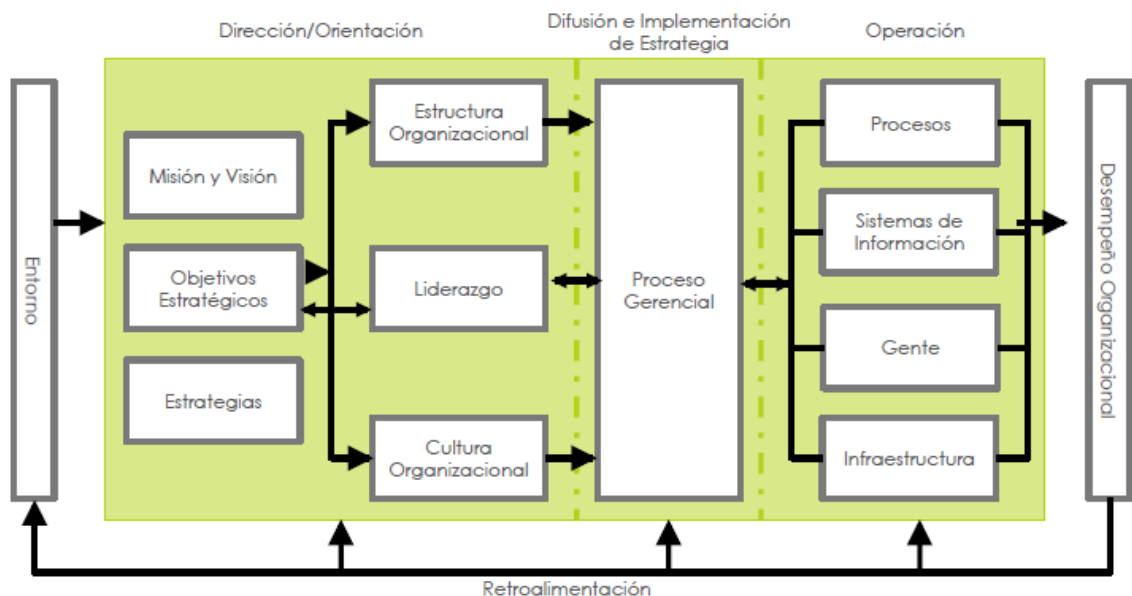


Figura 4. Enfoque sistémico de la organización.

CAPITULO 2

2. ANÁLISIS GENERAL DEL BANCO INTERNACIONAL⁷

En este segundo capítulo se detalla un estudio general de la situación actual del Banco Internacional, analizando tanto el entorno externo como el interno. Además se detalla brevemente, las principales gestiones del Banco.

2.1. ANTECEDENTES

2.1.1. Historia y trayectoria del Banco Internacional

El Banco Internacional fue creado el 29 de mayo de 1973 con un capital inicial de S/. 30'000.000. La oficina Matriz inició sus operaciones con 19 empleados en Quito en la Av. Santa Prisca y Manuel Larrea (actual Agencia Santa Prisca) hasta 1991; año en el que inauguró la nueva y actual Edificio Oficina Matriz ubicado en Guayaquil. Luego de 25 años pudo instalar su primer cajero ATM en Guayaquil, inicialmente.

En el año 2000 emprende una Administradora de Fondos y emite la primera tarjeta de crédito, denominada VISA. Luego, en el año 2002 inicia el otorgamiento de Créditos Hipotecarios para viviendas

Hasta julio de 2012 el Grupo Financiero estuvo compuesto por Banco Internacional, como cabeza de grupo y por interfondos Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A. y Cervantes S.A. Cia. De Seguros y Reaseguros. Como consecuencia de los cambios constitucionales y legales que obligaron a los bancos a desinvertir en estos sectores, se procedió con la liquidación de los fondos de inversión que administraba, mientras que la aseguradora fue vendida a la transnacional Liberty Mutual.

⁷ Grupo Financiero Banco Internacional. Memoria Anual 2012.

Banco Internacional, actualmente tiene presencia en 19 provincias del país, y se le ha dificultado transmitir la estrategia no financiera, directamente, en cada una de las agencias, lo que en ciertas ocasiones ha causado que no se alineen correctamente a ella, debido principalmente al desconocimiento de la misma. También, cuenta con 1200 empleados, 89 puntos de atención y más de 400 cajeros automáticos a nivel nacional.

Según un análisis realizado en el 2012 por el portal de negocios EKOS del Ecuador, usando fuente de la Superintendencia de Bancos y Seguros, ubica al Banco Internacional en el tercer lugar en el ranking de los bancos grandes, teniendo como mejores resultados económicos al Banco del Pacífico, en primer lugar, y al Produbanco, en segundo lugar, como se muestra en la figura 5, a continuación (las calificaciones dadas son sobre 5 puntos).

Figura 5. Ranking de Bancos Grandes

ENTIDAD	LIQUIDEZ	PATRIMONIO	RENTABILIDAD		MOROSIDAD	EFICIENCIA	CALIDAD DE ACTIVOS	TASA CRECIMIENTO CARTERA	TASA CRECIMIENTO PATRIMONIO	TOTAL 100%
			ROA	ROE						
	12,5%	15%	15%	15%	15%	15%	12,5%			100%
PACIFICO	5	5	3	2	4	5	2	4	2	3,75
PRODUBANCO	5	2	4	4	4	4	2	3	3	3,625
INTERNACIONAL	5	2	3	4	4	4	3	2	2	3,425
BOLIVARIANO	4	1	3	3	5	4	4	1	3	3,325
AUSTRO	4	2	2	2	2	3	3	2	3	2,625
GUAYAQUIL	4	3	2	2	3	2	3	2	1	2,525
PICHINCHA	3	2	1	1	3	2	1	3	3	2,2

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros / Elaboración: Unidad de Análisis Económico Ekos
 Nota: los datos de Clientes y Cuentas son con fecha a diciembre de 2012. Los indicadores de cada institución están en USD millones.

Entre el 2012 y 2013 todo el sector financiero sufrió un remezón en sus utilidades y un aumento en sus gastos debido a los cambios y creaciones de nuevas normativas que afectaron directamente a la banca nacional, entre estas normativas están: la implementación de seguridades en los canales electrónicos (cajeros automáticos, banca en línea, banca telefónica, banca móvil, puntos de

venta, entre otros). Estas medidas complementan la normativa de seguridad física en la red de oficinas y cajeros automáticos emitida mediante resoluciones JB-2011-1851 y JB-2011- 1923, lo que obligó a los bancos a invertir este tipo de seguridad. Por otro lado, disminuyó el ingreso por renovación y emisión de tarjetas de crédito, se prohibió la inversión en compañías subsidiarias como casa de valores, fondos de inversión, aseguradoras, y otros negocios de índole no financiero, la Redistribución del Gasto Social que tuvo como objetivo financiar el incremento del Bono de Desarrollo Humano de US\$ 35 a US\$ 50, cambios en algunas cuentas contables, entre otras. Debido a esto, su utilidad se redujo un 13%, y por el contrario, se efectuó una subida en sus gastos operativos en un 9%.

Banco Internacional desea crecer cada vez más hasta convertirse en el Banco número uno del país, pero actualmente se está enfocando solamente en el análisis de la sección financiera y del cliente (servicio al cliente), y puede estar dejando a un lado el análisis de indicadores de gestión de otros elementos como lo es el del capital humano y el de procesos a todos los niveles de la empresa, no solo el de servicio al cliente. Además de esto, desea continuar mejorando sus indicadores financieros en comparación a los del sector.

2.2. ANÁLISIS DEL SECTOR MONETARIO Y FINANCIERO

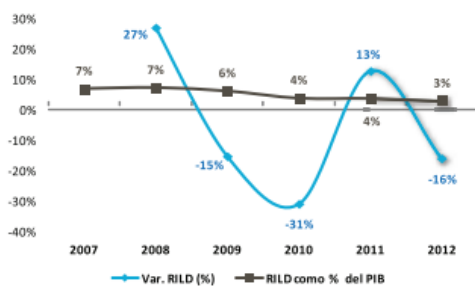
Reservas Internacionales⁸

Los saldos de la Reserva Internacional de Libre Disponibilidad (RILD) han venido disminuyendo desde el año 2008, alcanzando para el 2012 los US\$ 2,483 millones, una caída de 4 puntos porcentuales respecto del PIB en comparación al valor registrado en el año 2008.

⁸ Banco Central del Ecuador, 2012. Sector Monetario Financiero.

Al evaluar la estructura de la RILD, según se observan en los gráficos I y II del Banco Central del Ecuador, hay una disminución sostenida del peso de los activos líquidos (caja en divisas, depósitos en Instituciones Financieras Internacionales (IFIs) del extranjero, inversiones y depósitos a plazo), llegando a presentar cerca del 48.4% del total de reservas para el año 2012. Al respecto, es importante destacar que, según fuentes oficiales, los recursos mantenidos en la RILD deben respaldar solo las reservas de las instituciones financieras del sector privado y la moneda fraccionaria.

Reserva Internacional de Libre Disponibilidad (RILD)
Tasa de Variación anual



Fuente: Banco Central del Ecuador

Reserva Internacional de Libre Disponibilidad (RILD)
Saldos



Fuente: Banco Central del Ecuador

Captaciones⁹

Al evaluar la liquidez desde la perspectiva de las captaciones de los bancos privados, el análisis muestra que los depósitos alcanzaron los US\$ 21,917 millones al cerrar el año 2012 (equivalente al 25% del PIB), observando además una tasa de crecimiento promedio anual del 17% en el gráfico III sobre los depósitos del Sistema de Bancos Privados elaborado por la Superintendencia de Bancos.

⁹ Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. 2012



Fuente: Superintendencia de Bancos

De otro lado, la estructura de las captaciones refleja la preferencia estructural por los depósitos a la vista: monetarios con el 40% y depósitos de ahorro con el 29%.

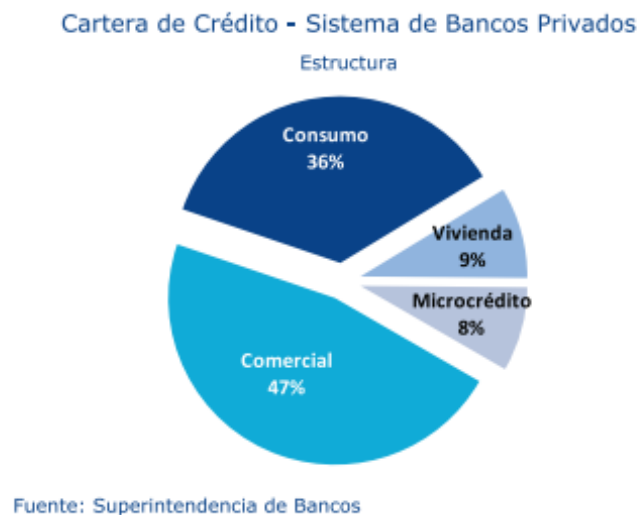
Cartera de Crédito¹⁰

Factores como el aumento de la liquidez y la búsqueda de rentabilidad a través de una mayor intermediación (74%) contribuyeron para el crecimiento de la cartera de crédito, alcanzando para este año un monto cercano a los US\$ 15,775 millones, constituyendo un crecimiento promedio anual de 19% con respecto al año anterior.

En lo referente a la estructura de la cartera, se puede apreciar que el segmento comercial concentró el 45% del total del crédito, seguido por el segmento consumo con el 38%. Las carteras de vivienda y microcrédito mostraron una participación del 9% y 8%, respectivamente, como podemos

¹⁰ Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. 2012

observar en el gráfico IV titulado Cartera de Crédito del Sistema de Bancos Privados elaborado por la Superintendencia de Bancos.



En lo referente a crédito de vivienda, si bien la tendencia muestra una desaceleración importante, este comportamiento no considera los créditos otorgados por el BIESS, principal operador actual de este segmento.

En respecto al riesgo de crédito, se pudo observar un deterioro en la morosidad de la cartera total del sistema que se acerca al 3% promedio, valor superior al observado en el periodo anterior (2.6%). Lo propio ocurrió en los segmentos de consumo y microcrédito que alcanzaron una mora del 4.9% y 4.6% respectivamente. De su lado la cartera comercial mostró un comportamiento distinto al resto de segmentos pues su morosidad promedio fue de 1.2% menor a la mora en años pasados.

Tasas de Interés¹¹

Finalmente, en lo que respecta a los tipos de interés, durante el último año las tasas se mostraron estables sin reflejar variaciones importantes. La tasa pasiva referencial (promedio de las tasas aplicadas a los depósitos a plazo mayores a 90 días) se mantuvo constante durante el último año en 4.53% mientras que la tasas referencial activa (promedio de las tasas aplicadas a los créditos otorgados al segmento corporativo) se mantiene regulada y ha disminuido hasta ubicarse en 8.2%.

El margen financiero explicado en la diferencia entre las tasas activa y pasiva, muestra para el último año una reducción de las ganancias de los bancos, ubicándose en 3.6% frente al 3.8% observado en años pasados.

2.3. MISIÓN DEL BANCO INTERNACIONAL

La misión del Banco Internacional es gestionar recursos y servicios financieros con alto grado de calidad a fin de obtener la satisfacción de nuestros clientes, aportar al desarrollo nacional y crear valor para nuestro capital humano y nuestros accionistas

2.4. VISIÓN DEL BANCO INTERNACIONAL

- Ser el mejor Grupo Financiero del Ecuador.
- Contar con el mejor talento humano.
- Brindar servicios de la más alta calidad.
- Alcanzar altos estándares de eficiencia y productividad.
- Incrementar las capacitaciones sostenida y diversificadamente.

¹¹ Banco Central del Ecuador, 2012. Sistema Monetario Financiero. Tasas de Interés.

- Gestionar con prudencia la cartera de crédito.
- Ser el Grupo Financiero más rentable del país.

2.5. PRINCIPIOS Y VALORES EMPRESARIALES

Los principios y valores empresariales del Banco Internacional son:

Principios

- Mantener como referencias continuas para la toma de decisiones, la Satisfacción del cliente y la Orientación a Resultados
- Promover la mejora de la eficiencia operativa y la disciplina en la gestión de gastos
- Gestionar el Riesgo Crediticio, basados en los valores de disciplina, prudencia y calidad
- Fomentar el perfeccionamiento de los sistemas y tecnología, para apoyar a los proceso de gestión
- Impulsar el desarrollo profesional de nuestros colaboradores mediante la Gestión del Conocimiento, promoviendo el compromiso, iniciativa y responsabilidad personal
- Ofrecer a nuestros Clientes productos competitivos de Calidad
- Fomentar el trabajo en equipo, la iniciativa personal y la descentralización en toma de decisiones
- Comprometer a todos nuestros colaboradores en el cumplimiento de los valores y hábitos del funcionario bancario

Valores

- **Transparencia:** Es la honestidad que inspira credibilidad en las acciones e interrelaciones con el público, autoridades, accionistas y colaboradores
- **Profesionalismo:** Es el conocimiento y capacidad para desempeñarnos y entregar la oferta de valor implícita en nuestros productos y servicios

- Responsabilidad: Es el compromiso y dedicación para cumplir nuestros deberes como ciudadanos y colaboradores
- Integridad : Es la rectitud y coherencia que deben guardar nuestros actos frente a los principios de ética y moral
- Confidencialidad: Es el manejo prudente y reservado de la información no publica de nuestros clientes recibida por el Grupo como resultado de sus operaciones

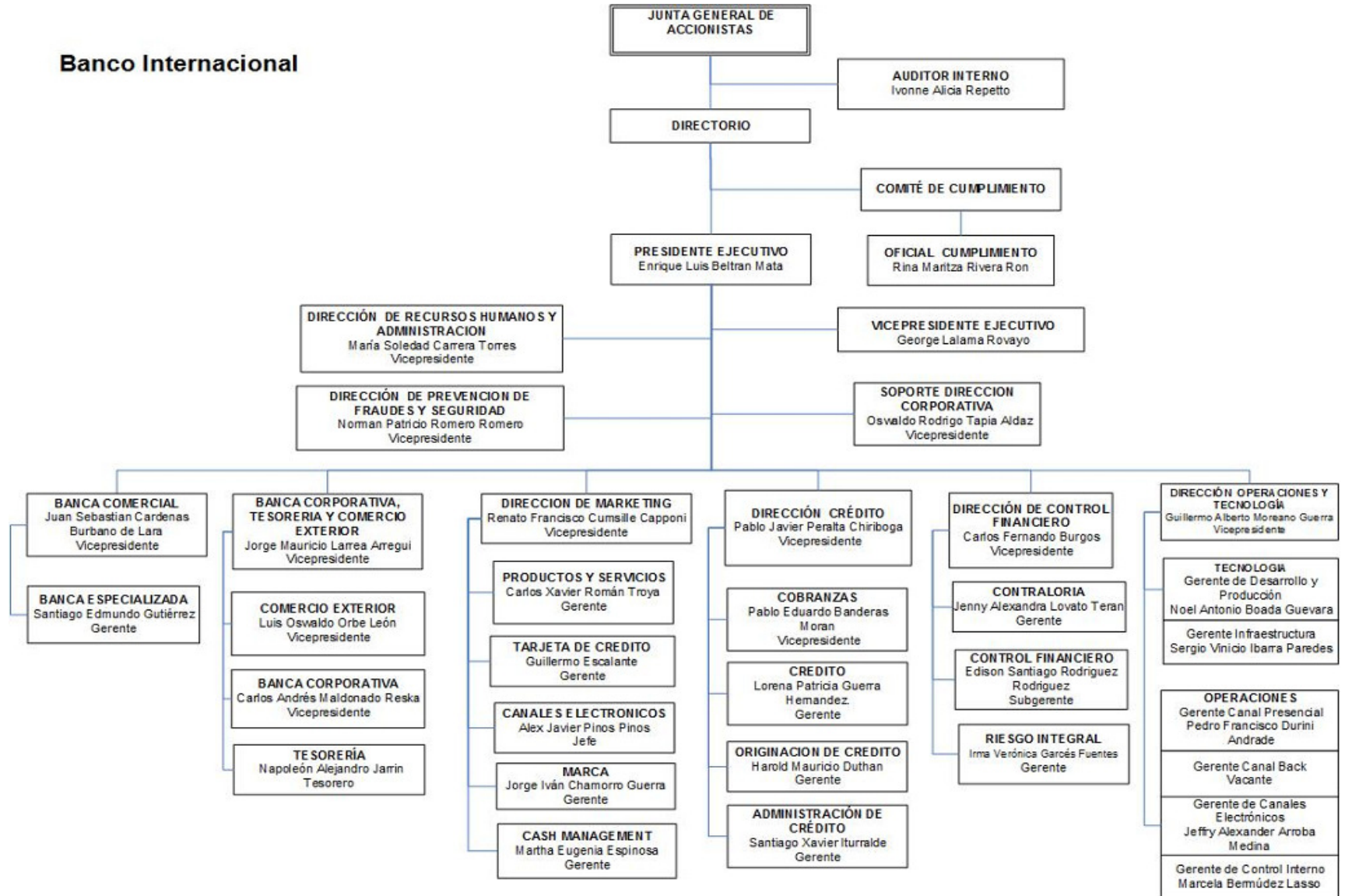
2.6. OBJETIVOS

Los principales objetivos del Banco internacional son:

- Dar valor agregado a nuestros clientes y nuestros accionistas.
- Contribuir al desarrollo del Ecuador cumpliendo con el rol de intermediación financiera en el marco de prácticas basadas en la transparencia y la responsabilidad en la gestión.
- Brindar un servicio ágil y confiable con nuestros clientes, diversificando la oferta servicios

2.7. ORGANIGRAMA GENERAL

Banco Internacional



2.8. GESTIÓN DEL NEGOCIO

La gestión de negocios del Banco Internacional se focaliza en brindar productos y servicios de calidad a los clientes, en función de las necesidades específicas de su rama de actividad, tales como: aperturas de cuentas de ahorro y corrientes, inversiones, otorgamiento de créditos, emisión de tarjetas de crédito, pago de servicios básicos, servicios electrónicos (call center, online, banca móvil).

En términos de intermediación, se ha destinado más de US\$950 millones de la cartera al sector productivo. La colocación de créditos comerciales cada vez va en aumento, además, posee el Servicio de Canal Directo, para ayudar a la gestión de crédito de vehículos y vivienda, sin embargo, su índice de morosidad no ha logrado reducirse en los últimos años y también aumenta conforme se otorgan más créditos. El Banco busca aumentar su cartera pero al mismo tiempo reducir este índice de morosidad. El segmento con mayor índice de morosidad es el otorgado a Microempresas.



Respecto al Comercio Exterior, el Banco Internacional emite cartas de crédito y posee el denominado “Descuento de Cartera”, producto compartido con el corresponsal BANCOLDEX.

A pesar de los servicios y productos ya ofrecidos, el Banco Internacional sufrió una rebaja en su cartera de clientes del 50% entre el 2011 y 2012 (Según un análisis hecho por la revista de negocios EKOS), por lo que, se debería

identificar la raíz de este gran problema y la forma de recuperarlos. Como contraparte, su cartera morosa aumenta.

2.9. GESTIÓN FINANCIERA

Como parte del seguimiento a la gestión financiera, en los últimos meses del 2013, su ROE y ROA se han mantenido estables pero Banco Internacional desea incrementarlos para poder dar mayor satisfacción a los accionistas y aumentar el ranking a nivel nacional. Para esto, desea mejorar su estructura de costos y gastos, ya que, los gastos operativos han ido en aumento, solo de septiembre a diciembre 2013, en un 33%.

El Banco Internacional emite papel comercial por un monto de US\$ 100 millones y obligaciones por igual valor, como parte de su financiamiento.

2.10. GESTIÓN DE RIESGOS

En cuanto el riesgo crediticio, el índice de morosidad al cierre del último año fue de 1.58% de la cartera total y desea reducirlo por lo menos en un 5% al año.

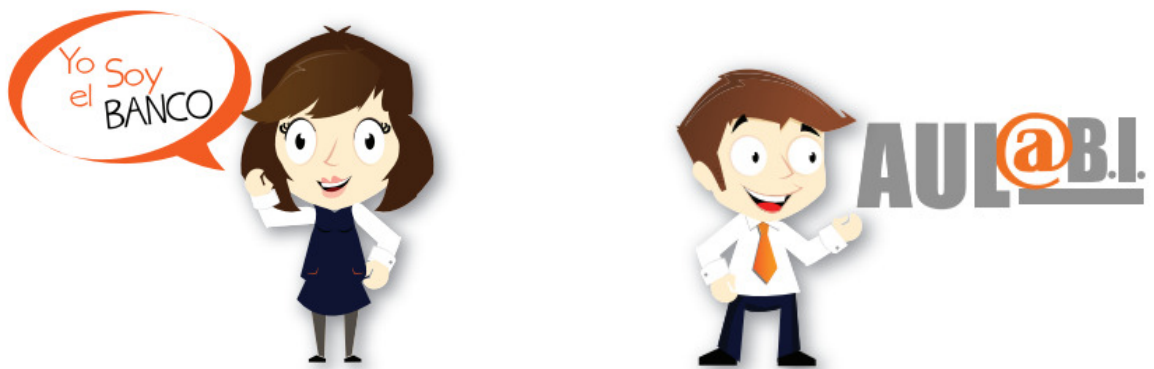
Banco Internacional realiza estudios para la definición del stock de provisiones necesario a lo largo del ciclo económico, estableciendo los patrones de largo plazo a los cuales debe converger dado el riesgo propio de la economía ecuatoriana y su dependencia al ciclo económico.

En lo referente a la gestión de otros riesgos no discrecionales, Banco Internacional implementa metodologías para el lavado de activos y financiamiento del delito, ya que, este es el riesgo más peligroso inherente al tipo de negocio.

2.11. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El desarrollo del talento humano es prioridad para Banco Internacional. El compromiso central es fomentar una cultura de aprendizaje y para esto el Departamento de Recursos Humanos se encarga de fomentar la actualización de conocimientos por medio de capacitaciones presenciales y también a través de una herramienta de e-learning, sin embargo, no han logrado aún medir el aporte que esta herramienta electrónica ha generado en los empleados y su aporte en sus labores diarias.

Además, el Banco Internacional, recientemente a partir del 2012, desarrolló la cultura y la campaña interna “Yo soy el Banco”, la cual busca fortalecer el sentido de la pertenencia del capital humano.

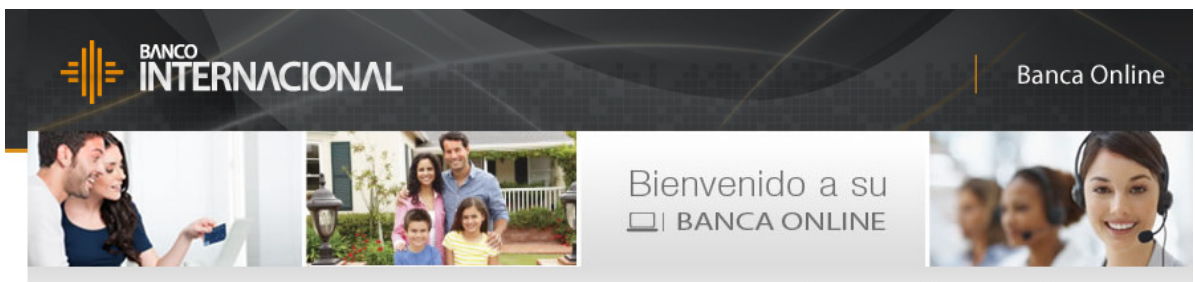


Si bien el Banco se preocupa por su talento humano, no existen indicadores que logren medir si sus campañas mejoran o no en la cultura y en las actividades laborales de sus empleados de todos los departamentos y niveles. Solo existen indicadores principalmente para valorar la gestión del servicio y también en el ámbito comercial y financiero pero están dejando de analizar otros factores importantes para el logro de la estrategia del Banco.

2.12. GESTIÓN DE OPERACIONES Y TECNOLOGÍA

La aplicación de nuevas tecnologías se considera como un activo diferenciador y competitivo que apoya al crecimiento empresarial. El Banco Internacional posee un nuevo proyecto denominado “Renova”, que permite contar con un centro de cómputo para la realización de sus operaciones.

Por otro lado, las agencias poseen un canal transaccional auto-asistido denominado “Baninter Autoservicio” para introducir al cliente en el uso de “Baninter Online” y aumentar el uso de transacciones por internet.



2.13. GESTIÓN DE MARKETING

Se continúa con el desarrollo e innovación de productos y servicios, enfocados en las necesidades y atributos que buscan los clientes. Este departamento se encarga de la comunicación interna y externa de la gestión de la marca, los productos y servicios nuevos del Banco Internacional.



En lo relacionado a la gestión de marca, a partir del 2013, el Banco Internacional cambió su imagen con un logo más sofisticado y colores entre sobrios y llamativos como el gris y el naranja.

Su gestión en general está orientada a comunicar a los clientes la oferta transaccional disponible a través de sus diferentes campañas (tradicional y de nuevos productos y servicios).

A pesar de estar presente en las redes sociales, no se lleva una medición del alcance de las mismas. Además, posee un presupuesto pero sus resultados no se miden en función a cuanto ha atribuido a la estrategia de los accionistas.

2.14. GESTIÓN UNIDAD DE CUMPLIMIENTO

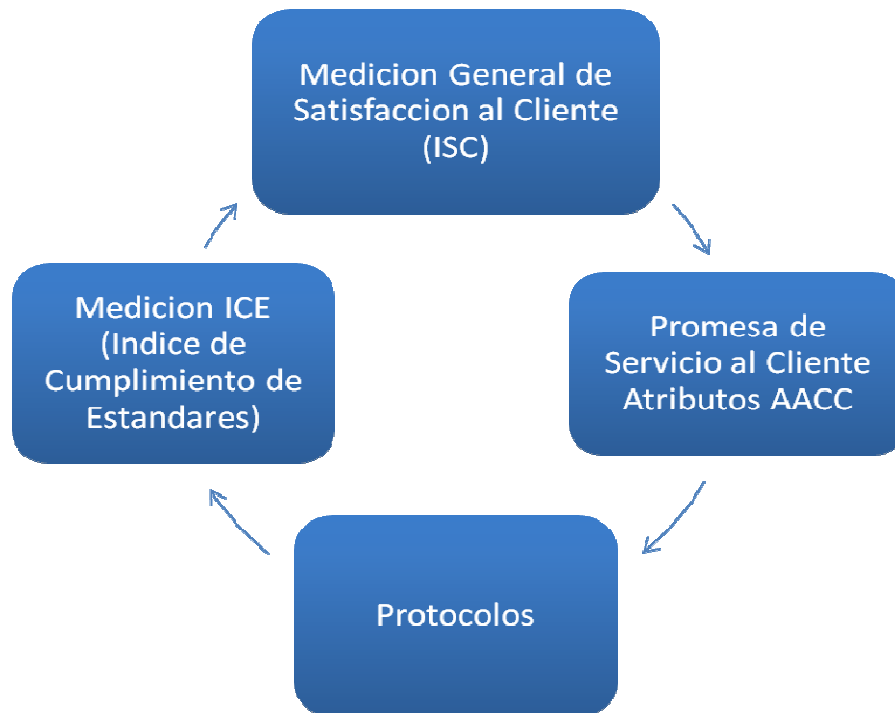
La Unidad de Cumplimiento atiende los requerimientos internos de la empresa y de igual forma atiende todos los requerimientos externos, de los organismos de control.

Esta Unidad da soporte a la cultura de prevención de lavado de activos principalmente en las áreas Comerciales. Además, crea las políticas y procesos internos de cada departamento; sin embargo, no crea indicadores para todos los departamentos o cargos del banco.

La Unidad de Cumplimiento conjuntamente con el Comité alinea los procesos y controles a los nuevos requerimientos exigidos por las leyes emitidas por la Superintendencia de Bancos para cumplir con los plazos determinados por las resoluciones legales concernientes al Lavado de Activos entre otros.

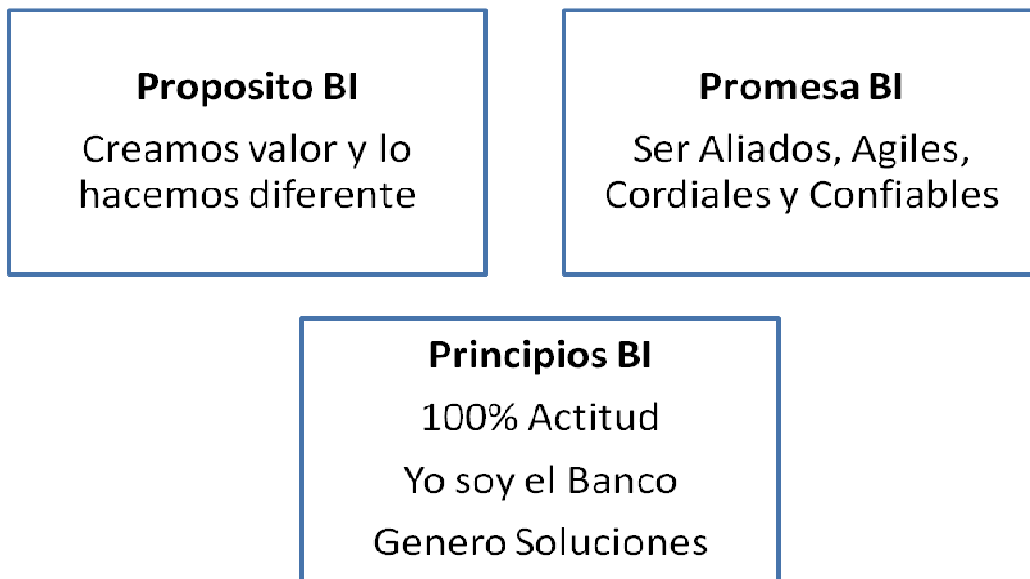
2.15. UNIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE

GRÁFICO V. PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE



Elaborado por Banco Internacional, 2012.

La Promesa de Valor BI está definida por su propósito como institución, los atributos que los caracterizan y los principios que deben guiar para cada una de sus acciones:



Promesa de Servicio

Ágil: Respetar el tiempo de los clientes y asegurarse de responder oportunamente a sus necesidades.

Los Protocolos asociados con este atributo son:

1. Protocolo de Atención en Cajas
2. Protocolo de Atención Telefónica Externa
3. Protocolo de Atención Telefónica Interna
4. Protocolo de Transferencia Telefónica Externa
5. Protocolo de Traslado Telefónica Interna
6. Protocolo – Reuniones Efectivas
7. Protocolo – Uso de Correo Electrónico

Cordial: El respeto a los clientes es su prioridad, cuidando el trato, la cortesía y la amabilidad en todo momento. Siendo un equipo 100% Actitud.

Los Protocolos asociados a este atributo son:

1. Protocolo Persona a Persona – Atención Externa
2. Protocolo Persona a Persona – Atención Público en General

3. Protocolo Persona a Persona – Atención Interna
4. Protocolo de Atención – Personal de Seguridad Back Office
5. Protocolo de Atención – Personal de Seguridad Front Office
6. Protocolo de Circulación
7. Protocolo de Direccionamiento

Confiable: Es un Banco solvente, cumpliendo su palabra, cuidando los recursos de sus clientes y preocupándose por su seguridad

La información y protocolos asociados a este atributo son:

1. Protocolo de Imagen institucional y personal / Manual uso del Uniforme
2. Mensajes de Seguridad B.I.
3. Mensajes claves de nuestra institución

Medición ICE

Medición del cumplimiento de Estándares / Protocolos

Banco Internacional cuenta con un sistema de medición de los estándares de su Promesa y los protocolos. Las evaluaciones ICE consisten en obtener información sobre cómo es percibido el servicio según sus clientes a nivel nacional. El servicio al cliente es un factor muy importante para el Banco y por este motivo tiene un indicador de medición, el mismo, que solo ayuda a medir, específica e ilimitadamente, el servicio y posiblemente la rentabilidad.

2.16. RESPONSABILIDAD SOCIAL

El programa de Responsabilidad social corporativa que Banco Internacional viene desarrollando incorpora factores sociales, económicos y ambientales. Entre sus proyectos posee uno relacionado con la Fundación El

Triángulo y su iniciativa “Sueños”, una obra de teatro que reúne a más de 80 niños y jóvenes con capacidades especiales.

Por otra parte, en la ciudad de Guayaquil se participó en el último año junto a la Fundación Hogar de Cristo en la construcción de 2 viviendas para familias de escasos recursos, las mismas fueron costeadas con apoyo del banco y contribuciones personales de los colaboradores.

Adicionalmente, la organización realiza el proyecto denominado “Todos Somos Familia B.I.” enfocado a la inserción laboral de personas con capacidades especiales.

2.17. COMPAÑÍAS SUBSIDIARIAS

En marzo de 2011, el señor Presidente de la República, Eco. Rafael Correa, anunció la realización de una consulta popular sobre varios aspectos relativos a reformas constitucionales y legales relativas al manejo económico y político del país. Dicha propuesta, incluyó entre sus preguntas una relacionada a la posibilidad de que las instituciones financieras no pueden mantener acciones en empresas “distintas a la actividad financiera”.

Al haberse aprobado dicha pregunta y realizado los cambios legales y reglamentarios pertinentes, Banco Internacional inició a principios del año 2012 las gestiones necesarias para dar cumplimiento a este mandato. Es así que la Administración del banco tomó dos decisiones: la venta de Cervantes S.A. Compañía de Seguros y Reaseguros y la liquidación de Interfondos Administradora De Fondos y Fideicomiso S.A.

CAPITULO 3

3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL BANCO INTERNACIONAL

En este capítulo se estudia los componentes de la planeación estratégica aplicado al Banco Internacional.

3.1. BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA¹²

Para poder establecer un sistema de gestión basado en la estrategia, necesitamos disponer de una planificación estratégica que nos permita ponerla en marcha mediante objetivos medibles relacionados entre sí. Es decir, necesitamos disponer de la misión, visión, valores, competencias críticas para poder establecer los objetivos estratégicos, sus relaciones, sus indicadores, sus metas

y los proyectos estratégicos que nos permitirán alcanzar los objetivos establecidos.

Entre los principales beneficios de la planificación estratégica tenemos los siguientes:

- Mantener una posición proactiva en lugar de reactiva.
- Capacitar a la compañía para manejar de mejor forma la incertidumbre.
- Permitir que una compañía planee con un horizonte de largo plazo.
- Establecer medidas exigentes para el éxito.

¹² Francés, Antonio (2006). Estrategia y Planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral. México. Pearson

- Dar respuestas a interrogantes claves:
 - Líneas de negocios
 - Preferencias de los clientes
 - Mercados y servicios
 - Acciones, inversiones
 - Medidas del éxito
 - Recursos requeridos

3.2. PROCESO DE LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

La formulación estratégica implica las tareas de definir los objetivos o metas de la organización, establecer un patrón de acción general para alcanzar esas metas, y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades.

Figura 6. Proceso de la planificación estratégica

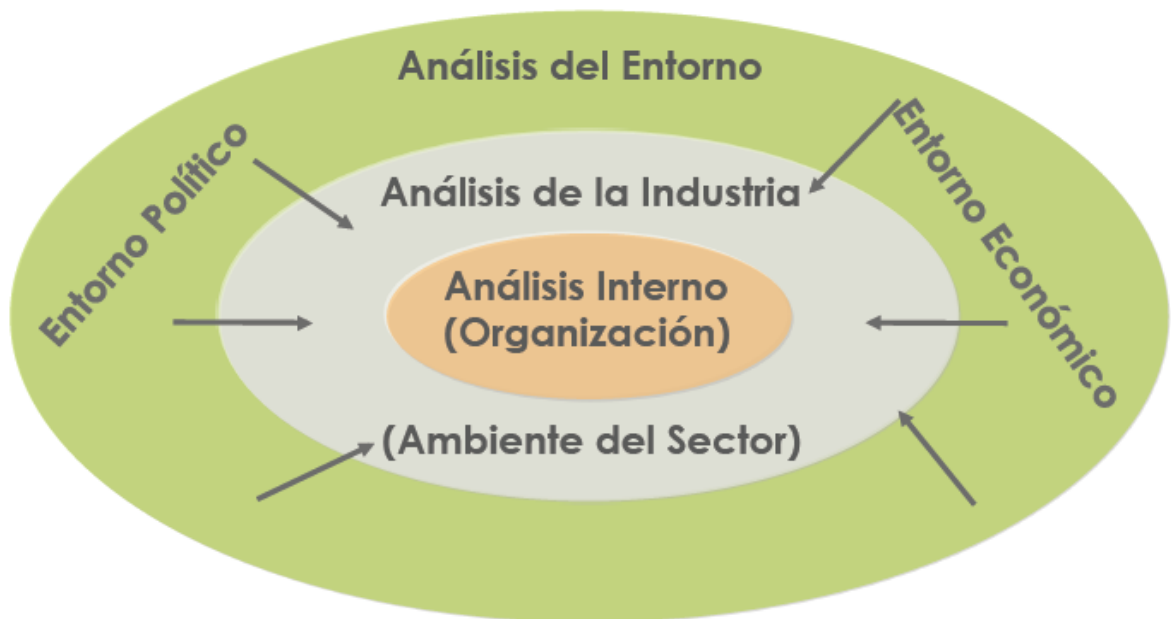


Fuente: el autor

3.3. DIAGNÓSTICO INICIAL

El diagnóstico o evaluación inicial es la determinación de los parámetros que embarcaran la dirección del proyecto desde el punto de vista interno, externo y de la industria. Cabe indicar que los factores internos son controlados y manejados por la organización pero los factores externos son incontrolables, ya que son manejados por el mercado, el Estado y en ciertas industrias por la naturaleza. En la figura 7 podemos observar de forma gráfica los factores a estudiar al momento de realizar un diagnóstico inicial de la empresa.

Figura 7. Factores para el análisis interno y externo de una organización.



Fuente: el autor.

Este diagnóstico aplicado al Banco Internacional se detalló en el Capítulo 2 donde se describieron los factores tanto internos como externos que afectan

al Banco Internacional. En la siguiente figura No. 8 graficamos los factores del entorno interno y externos aplicados al Banco Internacional.

Figura 8. Análisis del Entorno del Banco Internacional.



Fuente: el autor.

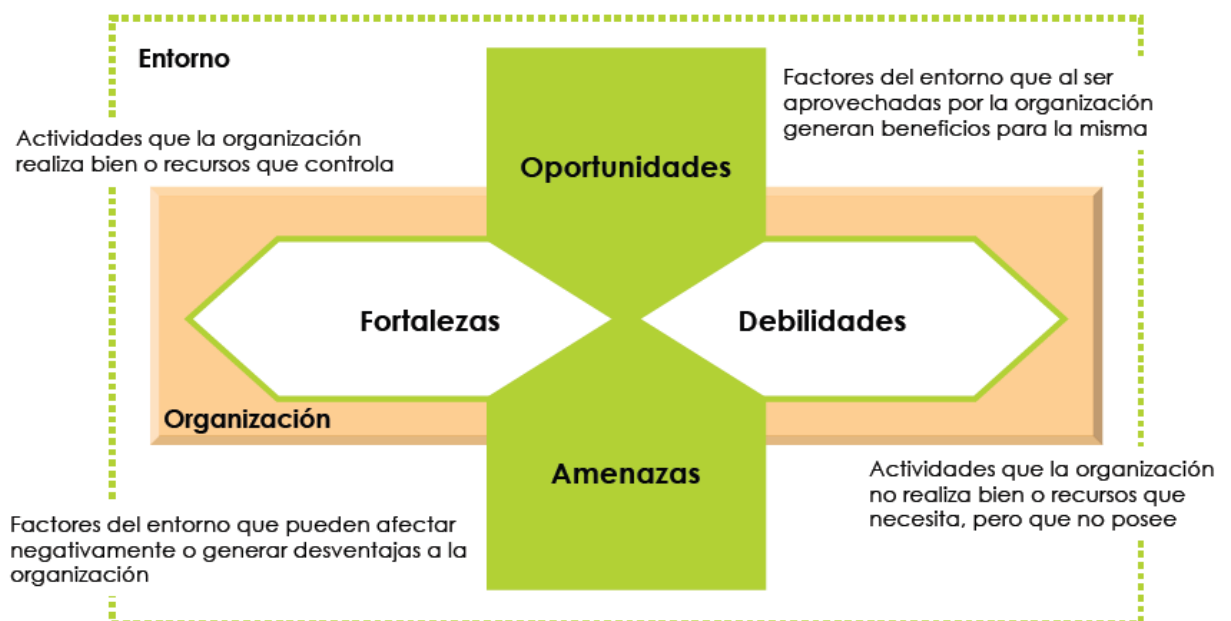
3.4. MATRIZ FODA DEL BANCO INTERNACIONAL

El nombre de FODA le viene dado a este mecanismo de las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación. Es decir: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. A su vez, estos conceptos constituyen la traducción de cuatro palabras en inglés cuyas iniciales se forma

la sigla SWOT (Strengths, weaknesses, Opportunities, Threats). De ahí que el análisis FODA se conozca también como análisis SWOT.¹³

Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores internos y externos que pueden favorecer u obstaculizar el logro de los objetivos de la empresa. Las fortalezas son ventajas propias de la empresa y que puede controlarlas, las oportunidades son factores del entorno que deberían ser aprovechadas para beneficio de la empresa. Las debilidades son actividades internas en las que la empresa tiene falencias y las amenazas son factores externos que afectan negativamente a la organización. En la figura 9 se puede ver un resumen de los componentes del FODA.

Figura 9. Componentes del FODA.



Fuente: el autor.

¹³ Borello, Antonio (1994). El Plan de Negocios. España. Ediciones Díaz de Santos.

A continuación se muestra la matriz FODA del Banco Internacional.

FODA	
BANCO INTERNACIONAL	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Banco Triple A-, máxima calificación de la Banca Ecuatoriana	Mercado potencial de microcréditos para emprendedores y microempresarios del país.
3era red más grande de cajeros automáticos, tiene más de 480 cajeros a nivel nacional	Mercado potencial para créditos estudiantiles, vivienda y vehiculares.
Recurso Humano Capacitado y comprometido.	Incremento de convenios con el Estado y otras instituciones para pagar bonos o cobrar sus servicios.
Uso de Tecnologías de información de última generación. Presencia en redes sociales. Banca Electrónica 24/7.	Diversidad de medios de difusión.
Capacidad de otorgar financiamiento para micro y pequeñas empresas.	
Posibilidad de hacer negocios internacionales. Segundo Banco en Comercio Exterior.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Agencias pequeñas con poco personal de atención.	Alta competencia de productos y servicios similares
Falta de campaña publicitaria agresiva e innovadora.	Tasas de interés altas fijadas por la Superintendencia de Bancos
Ausencia en localidades pequeñas donde tiene presencia la competencia.	Excesivo endeudamiento de los clientes, que en algún momento podrían quedar en posición de no pago.
	Riesgo del lavado de activos.

3.5. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS¹⁴

De acuerdo a Michael Porter, en cualquier industria, cinco fuerzas competitivas son las que determinan las reglas de competencia. En conjunto, esas cinco fuerzas determinan la rentabilidad de una industria, porque influyen directamente en los precios que las compañías pueden establecer en forma individual en su estructura de costos y sus necesidades de inversión de capital. En la figura 10 se muestran los componentes de las 5 fuerzas de Porter, las cuales incluyen: la intensidad de la rivalidad entre competidores, nuevos participantes, compradores, proveedores, los sustitutos.

Figura 10. Las 5 fuerzas de Porter

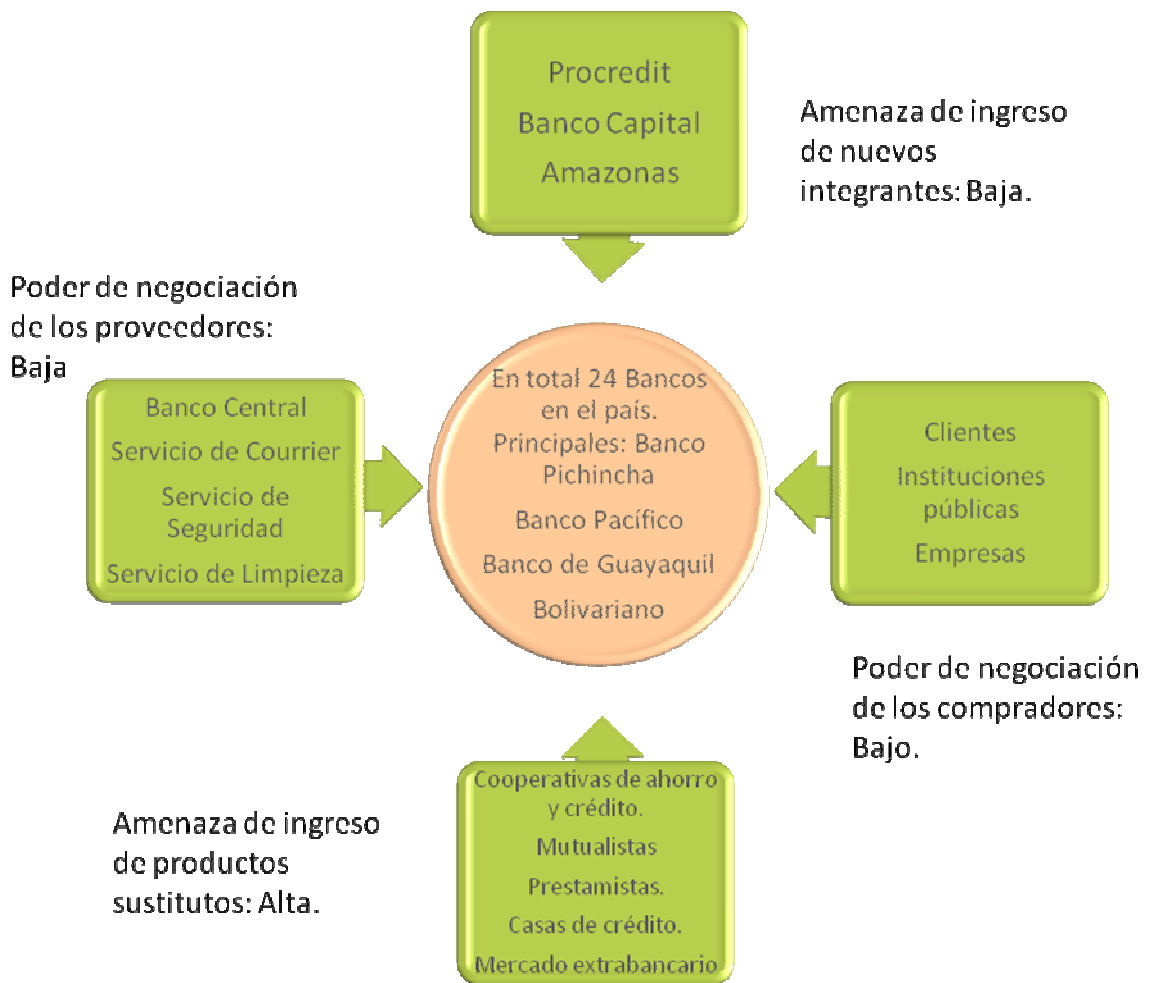


Fuente: el autor.

¹⁴ Porter, Michael (2008). On Competition. Estados Unidos. Harvard Business Review.

A continuación analizaremos esta herramienta aplicada al Banco Internacional, como se muestra en la figura 11.

Figura 11. Fuerzas de Porter del Banco Internacional



Fuente: el autor.

La primera estrategia de Porter es la amenaza de entrada de nuevos competidores, la cual se refleja por la amenaza de ingreso de nuevos rivales bancarios donde encontramos algunas barreras de entrada como son las económicas de escala, los diferentes productos financieros, el valor de la marca

en el sector bancario, el nivel de diferenciación de los productos y servicios. Actualmente los competidores más nuevos son el Banco Capital y el Procredit. Analizando esta fuerza, la principal barrera es la de posicionar un banco en el país, ya que, existen bancos posicionados con más de 50 años, lo cual no se logra de la noche a la mañana. Sin embargo, los bancos extranjeros han optado por la compra de bancos más pequeños lo cual también amenaza a los Bancos ya posicionados localmente.

La segunda fuerza es la rivalidad entre competidores en el sector financiero, la cual se considera una de las más poderosas fuerzas de las de Porter, ya que, se enfatiza en la creación de una estrategia que priorice las ventajas competitivas entre sus competidores. Actualmente, existen 24 bancos en el sistema, según la Superintendencia de Bancos y Seguros del país; de los cuales, los más fuertes competidores para el Banco Internacional son El Banco Pichincha, el Banco de Guayaquil, Bolivariano y Banco Pacífico. En general, la rivalidad entre los competidores del sector es alta, ya que, ofrecen productos y servicios muy similares, aunque a veces se especializan en nicho de mercado específico para ser diferenciados. Utilizan variables como su desarrollo tecnológico, infraestructura, servicio al cliente, calidad y capital humano. Las rivalidades entre las empresas de este sector son: competencia en tasas, campañas publicitarias, diversificación de portafolio de productos, servicio al cliente, tecnologías de la información.

Con respecto a la aparición de productos sustitutos, en esta fuerza encontramos la presencia de empresas como las cooperativas de ahorro y crédito, las mutualistas, casas de crédito, mutualistas. Algunas de éstas, no son reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, por lo que se manejan de forma informal.

Respecto al poder de negociación de los proveedores, en el sector bancario existe un bajo poder de este tipo de negociación, ya que, los servicios

que estos requieren para su funcionamiento tienen una gran oferta en el país, entre estos tenemos, los proveedores de seguridad, de mensajería, de limpieza, de suministros de oficina.

La última fuerza relacionada con el poder de negociación de los compradores, en la banca nacional se refleja en el poder de negociación de los clientes debido a la competencia bancaria del mercado, los clientes pueden escoger entre las diferentes opciones según sus preferencias en costo, imagen, calidad, satisfacción de servicios. Además, tenemos también la presencia de las instituciones públicas que buscan en los Bancos la facilidad de poder cobrar sus servicios al público en General. Considero que el poder de negociación es bajo, ya que, al estar regulados por la Superintendencia de Bancos y Seguros, los bancos están obligado a acatas sus leyes y los comprados a acatarlas también.

3.6. MISIÓN

Antonio Borello (1994) en su libro El Plan De Negocios, indica que para establecer la misión de una empresa es necesario que nos respondamos las dos siguientes preguntas:

- 1.- ¿Para qué existe la empresa?
- 2.- ¿Cuál es el propósito de la empresa?

Otros la describen como la razón de existir de una empresa. La misión puede describir lo que produce o provee la empresa, así como una descripción de sus clientes y sus expectativas.

Analizando la misión del Banco Internacional la cual se describe como: “Gestionar recursos y servicios financieros con alto grado de calidad a fin de obtener la satisfacción de nuestros clientes, aportar al desarrollo nacional y

crear valor para nuestro capital humano y nuestros accionistas”, podemos responder las dos preguntas iniciales. El banco existe para gestionar recursos y servicios financieros de calidad con el propósito de satisfacer a sus clientes, aportar desarrollo nacional y crear valor. Además, se cumple el concepto de razón de existir del banco.

3.7. VISIÓN

La visión deberá responder a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser en el futuro? Es una visualización de nuestros deseos en el largo plazo. Generalmente tiene los siguientes elementos: horizonte de tiempo, ámbito de acción, posicionamiento en el mercado, negocio.

Analizando la visión actual del Banco Internacional, la cual menciona que esta es:

- Ser el mejor Grupo Financiero del Ecuador.
- Contaremos con el mejor talento humano.
- Brindaremos servicios de la más alta calidad.
- Alcanzaremos altos estándares de eficiencia y productividad.
- Incrementaremos las capacitaciones sostenida y diversificadamente.
- Gestionaremos con prudencia la cartera de crédito.
- Seremos el Grupo Financiero más rentable del país.

Aplicando el concepto y las características de una visión, le hace falta especificar el horizonte de tiempo en el que se ven reflejadas estas acciones. Además, la visión debe ser corta y por lo general se presenta en forma de oración.

3.8. PRINCIPIOS Y VALORES EMPRESARIALES

Los principios y valores muestran la parte ética y social de la empresa. Es muy importante difundirla a todo el personal porque es parte de la cultura organizacional y son las bases éticas con las cuales cada empleado debe actuar en el trabajo, ya sea en el plano profesional como en el personal. Estos principios y valores engloban también el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social.

Generalmente la empresa selecciona de manera voluntaria y declaran públicamente los valores y principios que estiman esenciales en función de la naturaleza del negocio. Por ser una empresa del sector bancario, el cual muchas personas han colocado sus ahorros en él para su seguridad, los valores más usados en este tipo de empresas son la honestidad, transparencia, confidencialidad, seguridad, confianza, eficiencia.

En el capítulo dos observamos que los valores del Banco Internacional son muy similares a los antes mencionados debido a que para un cuenta ahorrista es muy importante tener la seguridad de que sus ahorros están bajo la custodia de una buena institución.

3.9. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS¹⁵

Definen y cuantifican un horizonte visible de la planificación. Son sus resultados de largo plazo diseñados para la organización como un todo. Orientados para lograr la visión de la empresa. Deben ser realistas, medibles, cuantitativos, comprensibles y estimulantes.

Según Robbins y Coulter en su libro titulado Administración, indican que los objetivos guían las decisiones de la administración y forman los criterios contra

¹⁵ Robbins Stephen P. y Coulter, Mary. (2010) Administración (10ª ed.) México. Pearson Education.

los cuales se miden los resultados. Es por esto que con frecuencia se los conoce como la base de la planeación. Es necesario conocer los objetivos deseados antes de poder establecer planes para lograrlos.

En el libro de Administración de Robbins y Coulter nos revelan los pasos para establecer objetivos en una organización, los cuales se detallan a continuación:

- 1.- Revisar la misión de la organización o el propósito.
- 2.- Evaluar los recursos disponibles.
- 3.- Determinar los objetivos individualmente.
- 4.- Escribir los objetivos y comunicarlos a todos los que deban saberlo.
- 5.- Revisar los resultados y si los objetivos se están cumpliendo.

Una vez que los objetivos se han establecido, escritos y comunicados, el Gerente estará listo para desarrollar los planes para lograr dichos objetivos.

3.10. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO¹⁶

Los Factores Críticos de Éxito son aquellas pocas actividades, áreas o temas, que deben salir bien y generar resultados satisfactorios para asegurar el logro de los objetivos y metas de la organización. Si no se pone atención y logra éxito en esas áreas o actividades, el éxito del negocio peligra o no se logra.

¹⁶ Francés, Antonio (2006). Estrategia y Planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral. México. Pearson.

3.11. FACTORES CRÍTICOS DE RIESGO

Los factores Críticos de Riesgo son las áreas, temas, eventos o personas que podrían amenazar el logro exitoso de los objetivos y metas de la organización. Los factores Críticos de Riesgo de un proceso del negocio pueden obstaculizar el éxito de la organización

3.12. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA¹⁷

La dirección Estratégica es el procedimiento a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de sus entornos, dictan la dirección estratégica, crean estrategias destinadas a la consecución de objetivos definidos y ejecutan dichas estrategias, todo ellos destinado a satisfacer las exigencias de una parte clave de la organización como lo son los stakeholders. El establecimiento de la dirección estratégica es el primer paso para transformar la estrategia en resultados.



Fuente: el autor.

¹⁷ Harrison, Jeffrey y Jhon, Caron (2002). Fundamentos de la Dirección Estratégica. España. Ediciones Paraninfo.

CAPÍTULO 4

4. PROPUESTA DEL BALANCED SCORECARD Y DEL MAPA ESTRATÉGICO DEL BANCO INTERNACIONAL.

En este capítulo de desenlace del estudio, luego de haber analizado y estudiado los conceptos básicos y la situación actual del Banco Internacional, se presentará la propuesta del Cuadro de Mando Integral aplicado al Banco Internacional, más el mapa estratégico, los indicadores de gestión y los planes sugeridos.

4.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos son líneas básicas de desarrollo de la organización que representan los componentes principales que formarán la estrategia de la compañía.

Son el resultado del análisis FODA, Análisis del entorno y las Declaraciones de Misión y Visión; se muestran los principales objetivos estratégicos en la Figura 12.

Figura 12: Objetivos Estratégicos BI

Fuente: el autor

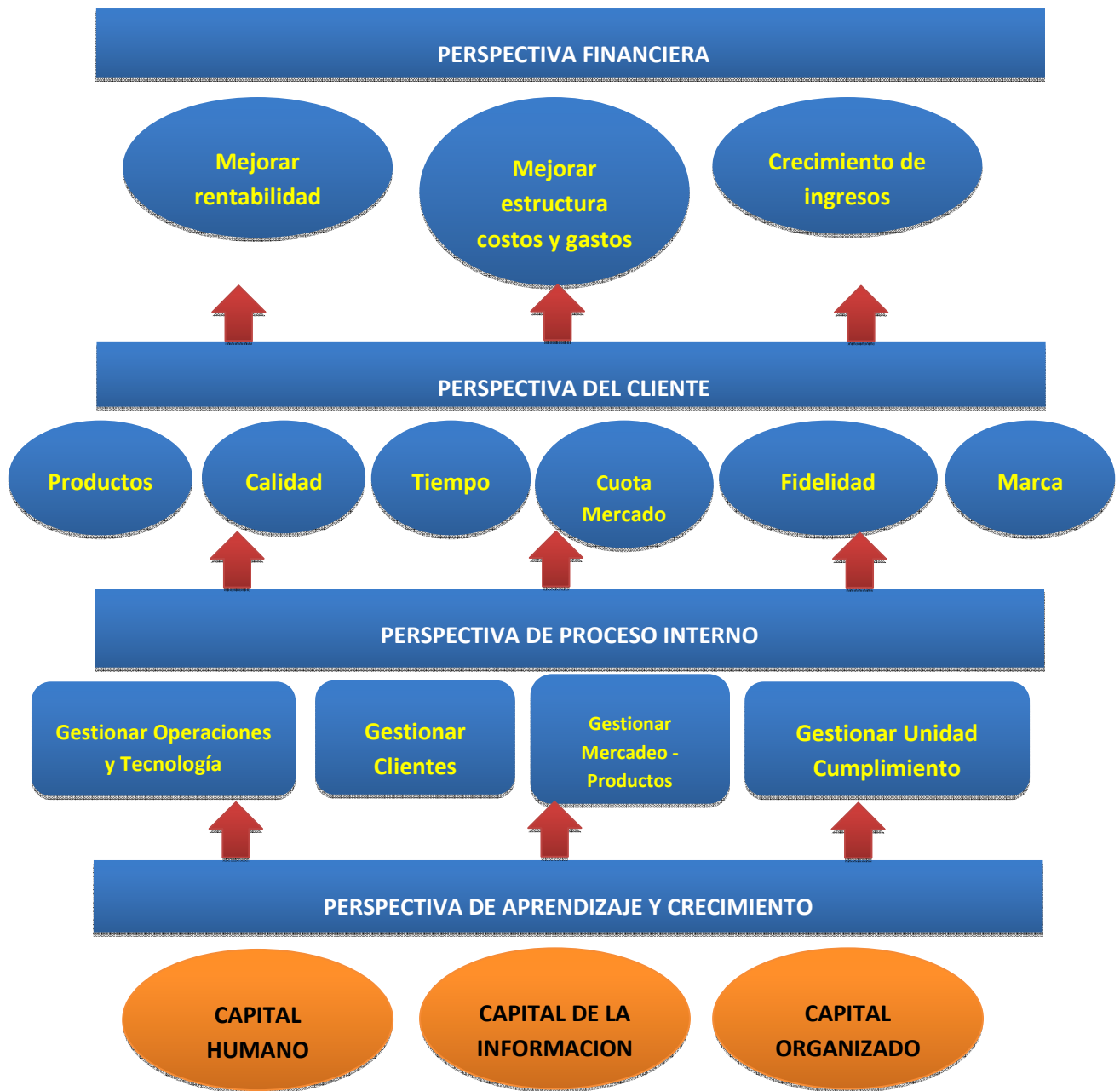
Aumentar rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> •Aumentar ROI y ROA •Reducir costos e incrementar ventas
Aperturar Agencias en zonas donde aún no tiene presencia el Banco Internacional.	<ul style="list-style-type: none"> •Aumentar inversión en proyectos y estudios de mercado
Optimización de recursos	<ul style="list-style-type: none"> •Alcanzar los mejores índices de calidad. •Dar mantenimiento a la plataforma tecnológica para evitar inconveniente en los procesos •Incrementar el uso de Baninter Online a los clientes
Incremento de productividad y eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> •Mejorar índices de productividad •Mejorar índices de eficiencia •Reducir el tiempo de respuesta al cliente •Descongestionar las áreas de atención al cliente.
Motivar al personal	<ul style="list-style-type: none"> •Innovar en nuevas propuestas para motivar al personal •Innovar en incentivos no monetarios para el personal.
Aumentar el compromiso del personal con el Banco	<ul style="list-style-type: none"> •Determinar grado de satisfacción del personal hacia la función que desempeña •Participación del personal en mejoras de procesos y funciones
Captar nuevos clientes	<ul style="list-style-type: none"> •Buscar nuevos nichos de mercado •Invertir en investigaciones de mercado para determinar necesidades
Gestionar prudentemente la cartera de crédito	<ul style="list-style-type: none"> •Reducir el índice de morosidad •Aumentar la colocación de créditos comerciales.
Ofertar productos competitivos y seguros	<ul style="list-style-type: none"> •Estudiar necesidades de los clientes. •Reducir demanda de servicios bancarios insatisfecha.

Ahora que ya hemos definido el enfoque estratégico del Banco internacional, el siguiente paso será trasladar la información al CMI. Para esto, se identificará a qué tipo de perspectiva pertenecen los temas estratégicos que se obtuvieron en el punto anterior.

4.2. DETERMINACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

Para poder determinar el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral contamos con las herramientas necesarias, estudiadas y analizadas en los capítulos previos, las mismas que plasmaremos en el CMI. Iniciamos con los temas estratégicos del Banco Internacional para luego asociarlos con una perspectiva del CMI, fijar los objetivos y sus respectivos indicadores de gestión.

A continuación se detalla gráficamente cada una de las perspectivas del BSC propuesto para el Banco Internacional:



Fuente: el autor.

4.3. PERSPECTIVA FINANCIERA

En esta perspectiva, el banco comprende que debe generar valor a sus accionistas y tiene como visión ser el banco más rentable del país. Por ello, en esta perspectiva se presentan los siguientes objetivos:

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	GESTION B.I.
FINANCIERA	Aumentar la rentabilidad	FINANCIERA
	Mejorar estructura de costos	FINANCIERA
	Incrementar las ventas	FINANCIERA
	Reducir gastos operativos	FINANCIERA
	Reducir costos por cliente	FINANCIERA

4.4. PERSPECTIVA DE CLIENTES

La perspectiva del cliente para el Banco Internacional es muy importante, ya que, parte de su misión es la de obtener la satisfacción de sus clientes. Además, el Banco Internacional ha creado diversos protocolos de Servicio para garantizar la satisfacción de la atención, agilizar la respuesta en cada cliente y brindar una experiencia basada en cordialidad y eficiencia. En esta perspectiva se priorizan los siguientes objetivos:

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	GESTION B.I.
CLIENTES	Incrementar la satisfacción del cliente	MARKETING
	Incrementar la calidad en el servicio	OPERACIONES Y TEC
	Frecuencia de compra por producto	MARKETING
	Fidelidad del cliente	OPERACIONES Y TEC
	Cuota de mercado	MARKETING
	Entrada de nuevos clientes	MARKETING

4.5. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Dentro de los procesos internos se analizarán los siguientes objetivos que afectan a aquellos descritos en la perspectiva de clientes para la mejora de estos. A continuación se detallan los objetivos de esta perspectiva.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	GESTION B.I.
P. INTERNOS	Optimización de recursos	OPERACIONES Y TEC
	Gestionar prudentemente la cartera de crédito	RIESGOS
	Desarrollar productos nuevos	MARKETING
	Minimizar errores operativos	OPERACIONES Y TEC
	Fans en redes sociales	MARKETING
	Respuesta a fallos en redes sociales	MARKETING
	Inactividad por máquina/sistema dañados	OPERACIONES Y TEC
	Dar respuestas rápidas	OPERACIONES Y TEC
	Riesgo de Lavado de activos	RIESGOS
	Cumplimiento de requerimiento del personal	U. CUMPLIMIENTO
	Auditoría de procesos	U. CUMPLIMIENTO

4.6. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Como parte de la misión del banco Internacional, también encontramos el dar valor a los empleados, es por esto que se han considerado los siguientes objetivos para esta perspectiva con el fin de analizar la forma de generar valor al recurso humano del Banco.

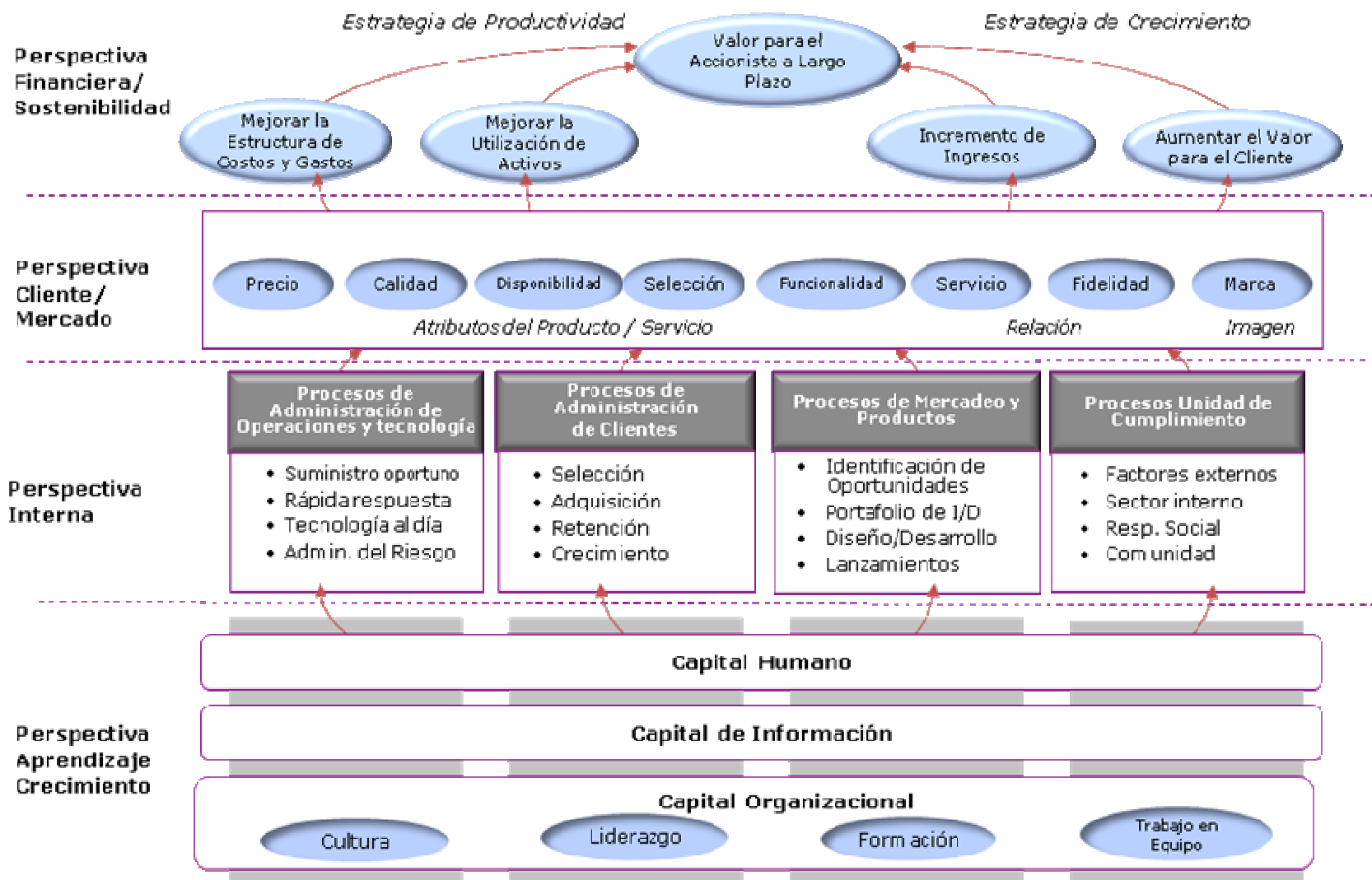
PERSPECTIVA	OBJETIVOS	GESTION B.I.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aumentar capacitaciones vía herramienta e-learning	RRHH
	Aumentar capacitaciones del personal	RRHH
	Retener el mejor capital humano.	RRHH
	Aumentar compromiso del personal	RRHH
	Aumentar productividad	RRHH
	Asegurar el cumplimiento de los indicadores	U. CUMPLIMIENTO
	Fomentar el buen desempeño del personal	RRHH

4.7. DETERMINACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO

A continuación se observa el mapa estratégico elaborado en base a los objetivos de las perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, detalladas en los puntos anteriores. Ver figura 13.

Figura 13. Mapa Estratégico Banco Internacional.

Fuente: el autor



4.8. INDICADORES ESTRATÉGICOS DE GESTIÓN

Los indicadores son los cálculos o ratios de las diferentes gestiones que se desean medir para valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Es por esto que su definición es muy importante porque son los que en definitiva medirás los objetivos y, en consecuencia, el grado de cumplimiento de la estrategia.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES
FINANCIERA	Aumentar la rentabilidad	Ingresos menos gastos (en dólares)
	Mejorar estructura de costos	Margen de Utilidad
	Incrementar las ventas	Cantidad de ventas en dólares
	Reducir gastos operativos	Gasto Operativo comparativo (en dólares)
	Reducir costos por cliente	Costos por cliente (en dólares)
CLIENTES	Incrementar la satisfacción del cliente	Grado de satisfacción del cliente
	Incrementar la calidad en el servicio	Índice de entrega a tiempo.
	Frecuencia de compra por producto	Número de compras por producto
	Fidelidad del cliente	Número de transacciones/compras por cliente
	Cuota de mercado	% de participación en el mercado
	Entrada de nuevos clientes	Número de nuevos clientes
P. INTERNOS	Optimización de recursos	Grado de eficiencia en uso de recursos
	Gestionar prudentemente la cartera de crédito	Índice de morosidad
	Desarrollar productos nuevos	Ingresos por productos nuevos
	Minimizar errores operativos	Tasa de error en el servicio
	Fans en redes sociales	Número de fans en redes sociales por mes
	Respuesta a fallos en redes sociales	Tiempo de respuesta a solicitudes en redes sociales
	Inactividad por máquina/sistema dañados	Tiempo de inactividad por máquina/sistema dañados
	Dar respuestas rápidas	Tiempo de respuesta a solicitudes
	Riesgo de Lavado de activos	Número de casos de lavado de activos
	Cumplimiento de requerimiento del personal	Número y tiempo de solicitudes solucionadas

	Auditoría de procesos	Número de procesos auditados por mes
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aumentar capacitaciones vía herramienta e-learning	Horas de formación por empleado vía e-learning
	Aumentar capacitaciones del personal	Horas capacitadas por persona vía presenciales
	Retener el mejor capital humano	Rotación del personal
	Aumentar compromiso del personal	Grado de satisfacción hacia la función que realiza
	Aumentar productividad	No. De tareas realizadas / No. De horas
	Asegurar el cumplimiento de los indicadores	Índice de cumplimiento de indicadores de gestión
	Fomentar el buen desempeño del personal	Evaluación de desempeño

4.9. DETERMINACIÓN DE INICIATIVAS

Para alcanzar los objetivos establecidos en la estrategia, debemos determinar iniciativas o proyectos de cambio.

Según Antonio Francés (2006), las iniciativas son de dos tipos: de inversión y de gestión. Las iniciativas de inversión suponen la incorporación de activos que incrementan la capacidad de producción de la empresa. Y las iniciativas de gestión son proyectos que cambian la manera de realizar las actividades operativas de la empresa.¹⁸ Se presentan a continuación las iniciativas que ayudarán al logro de los objetivos estratégicos planteados.

¹⁸ Francés, Antonio (2006). Estrategia y Planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral. México. Pearson.

PERSPECTIVA FINANCIERA		
Propósitos Estratégicos	F-01	Aumentar la rentabilidad
	F-02	Mejorar estructura de costos
	F-03	Incrementar las ventas
	F-04	Reducir gastos operativos
	F-05	Reducir costos por cliente
Paquete de Iniciativas	F-01-01	Aumentando ingresos de clientes existentes y nuevos, reduciendo el gasto operativo
	F-02-02	Aumentando margen de utilidad, incrementando ingresos y reduciendo gastos
	F-03-03	Aumentando la cartera de clientes en un 20% anual
	F-04-04	Utilizando recursos propios para fomentar la eficiencia
	F-05-05	Eficiencia de recursos, reduciendo el costo por cliente de \$100 a \$75
Indicadores de monitoreo	F-01-01-01	Ingresos menos gastos (en dólares)
	F-02-02-02	Margen de Utilidad
	F-03-03-03	Cantidad de ventas en dólares
	F-04-04-04	Gasto Operativo comparativo (en dólares)
	F-05-05-05	Costos por cliente (en dólares)

PERSPECTIVA DE CLIENTES		
Propósitos Estratégicos	C-01	Incrementar la satisfacción del cliente
	C-02	Incrementar la calidad en el servicio
	C-03	Frecuencia de compra por producto
	C-04	Fidelidad del cliente
	C-05	Cuota de mercado
	C-06	Entrada de nuevos clientes
Paquete de Iniciativas	C-01-01	Mejorando el servicio a cliente, realizando encuestas de satisfacción de servicios y productos
	C-02-02	Realizando encuestas de satisfacción de calidad de servicios y productos
	C-03-03	Mejorando el poder de negociación de los empleados/Capacitando al personal
	C-04-04	Mejorando el poder de negociación de los empleados/Capacitando al personal
	C-05-05	Según resultados de encuestas hechas a clientes
	C-06-06	Aumentando la cartera de clientes mínimo en un 13% anual
Indicadores de monitoreo	C-01-01-01	Grado de satisfacción del cliente
	C-02-02-02	Índice de entrega a tiempo.
	C-03-03-03	Número de compras por producto
	C-04-04-04	Número de transacciones/compras por cliente
	C-05-05-05	% de participación en el mercado
	C-06-06-06	Número de nuevos clientes

PERSPECTIVA DE PROCESOS		
Propósitos Estratégicos	P-01	Optimización de recursos
	P-02	Gestionar prudentemente la cartera de crédito
	P-03	Desarrollar productos nuevos
	P-04	Minimizar errores operativos
	P-05	Fans en redes sociales
	P-06	Respuesta a fallos en redes sociales
	P-07	Inactividad por máquina/sistema dañados
	P-08	Dar respuestas rápidas
	P-09	Riesgo de Lavado de activos
	P-10	Pronto Cumplimiento de requerimiento del personal
	P-11	Auditoría de procesos
Paquete de Iniciativas	P-01-01	Fomentar el uso de recursos propios en el mismo tiempo laboral
	P-02-02	Capacitación al personal para escoger de mejor manera a quien se otorga los créditos y evitar más morosidad
	P-03-03	Según las encuestas a clientes, determinando sus necesidades y requerimientos
	P-04-04	Llamados de atención por errores operativos, capacitación al personal para evitarlos.
	P-05-05	Rentabilidad el Social Media Plan acorde a las necesidades del Banco vía redes sociales
	P-06-06	Personal encargado de dar respuesta inmediata a solicitudes vía redes sociales
	P-07-07	Dar mantenimiento constante al proyecto Renova
	P-08-08	Según resultados de encuestas a clientes se podrá dar una mejor solución
	P-09-09	Capacitación al personal para evitar este tipo de riesgo y aconsejar a clientes sobre la seguridad de sus transacciones
	P-10-10	Encuestas a clientes respecto al tiempo de las solicitudes resueltas con éxito
	P-11-11	Llevar un escrito de los resultados de auditorías hechas por mes
Indicadores de monitoreo	P-01-01-01	Grado de eficiencia en uso de recursos
	P-02-02-02	Índice de morosidad
	P-03-03-03	Ingresos por productos nuevos

	P-04-04-04	Tasa de error en el servicio
	P-05-05-05	Número de fans en redes sociales por mes
	P-06-06-06	Tiempo de respuesta a solicitudes en redes sociales
	P-07-07-07	Tiempo de inactividad por máquina/sistema dañados
	P-08-08-08	Tiempo de respuesta a solicitudes
	P-09-09-09	Número de casos de lavado de activos
	P-10-10-10	Número y tiempo de solicitudes solucionadas
	P-11-11-11	Número de procesos auditados por mes

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE		
Propósitos Estratégicos	A-01	Personal capacitado vía herramienta e-learning
	A-02	Aumentar capacitaciones del personal
	A-03	Retener el mejor capital humano
	A-04	Aumentar compromiso del personal
	A-05	Aumentar productividad
	A-06	Asegurar el cumplimiento de los indicadores
	A-07	Fomentar el buen desempeño del personal
Paquete de Iniciativas	A-01-01	Otorgandoles dos horas al mes para que se capaciten vía la herramienta de e-learning de BI y tomando pruebas
	A-02-02	Otorgando entre 4 a 8 horas al mes para capacitación
	A-03-03	Encuestas al personal
	A-04-04	Capacitación constante de liderazgo, compromiso, proactividad
	A-05-05	Capacitación sobre productividad, bonos de productividad para el personal
	A-06-06	Bonos por cumplimiento de los indicadores individuales y departamentales vinculadas al CMI
	A-07-07	Promover la campaña "Yo soy el Banco"
Indicadores de monitoreo	A-01-01-01	Horas de formación por empleado vía e-learning
	A-02-02-02	Horas capacitadas por persona vía presenciales
	A-03-03-03	Rotación del personal
	A-04-04-04	Grado de satisfacción hacia la función que realiza
	A-05-05-05	No. De tareas realizadas / No. De horas
	A-06-06-06	Índice de cumplimiento de indicadores de gestión
	A-07-07-07	Evaluación de desempeño

CAPÍTULO 5

5. PROPUESTA DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

5.1. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

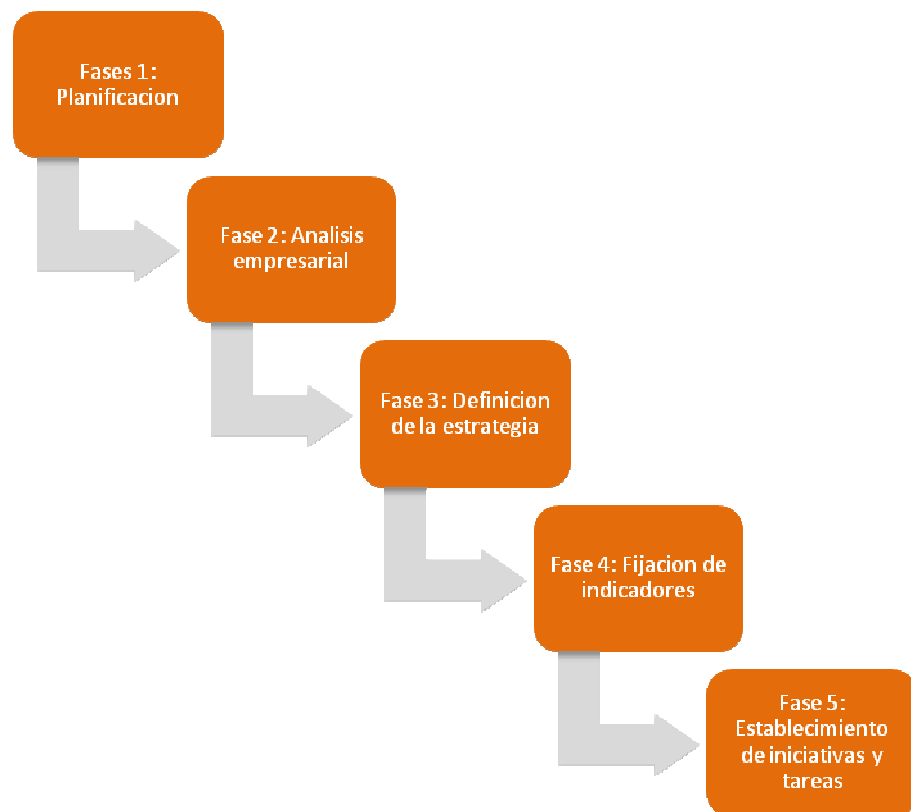
Si bien la presente tesis se enfoca principalmente a un Plan de Desarrollo de la aplicación de un sistema de Gestión basado en el BSC para el Banco Internacional, se presentará a continuación una propuesta de plan de implementación que se puede aplicar luego de haber estudiado y analizado la planificación estratégica de la empresa (como se muestra en el capítulo 3) y una vez definidas las cuatro perspectivas del BSC (como se estudia en este capítulo).

Según consultores ecuatorianos proveedores del servicio, la implementación de un BSC para una empresa grande como lo es el Banco Internacional, puede demorar entre 2 a 4 meses, dependiendo de la disponibilidad y compromiso, tanto de la alta Gerencia como del personal directamente involucrado en el proceso.

Regularmente, en el Banco Internacional, la estrategia la definen los accionistas. Los Gerentes de área participan en la definición de los indicadores principales.

Las fases a seguir suelen ser como las que se presentan en la figura 14:

Figura 14. Fases para la implementación del CMI



Fuente: el autor

FASE 1: PLANIFICACION: En esta primera fase se recomienda que la empresa se haga un auto examen inicial para analizar su situación real al momento y pueda identificar cuáles son los recursos tangibles e intangibles con los que cuenta para operar normalmente y para empezar un modelo de gestión como el BSC. Es muy necesaria la implicación de la alta dirección en el proyecto, de lo contrario, estaría condenado al fracaso.

Además es aconsejable programar actividades de motivación y formación dirigidas al personal que de una u otra forma se va a ser involucrado en la implantación del BSC. Capacitaciones y programas motivacionales podrían ser de mucha ayuda.

FASE 2: ANALISIS Y RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN: En esta fase se definirán cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir. A través de datos procedentes de una investigación del mercado, encuestas a clientes, presupuestos, informes departamentales, etc. Se obtendrá un extracto de datos que ayudará a la visualización de la estrategia mediante indicadores de gestión.

FASE 3: DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA: Se empieza por identificar los objetivos estratégicos de causa-efecto de la compañía para cada una de las cuatro perspectivas. Para ello se definen en primer lugar los objetivos financieros a partir de los cuales se especificarán los demás, considerando un efecto cascada.

FASE 4: FIJACIÓN DE INDICADORES: Los indicadores son los encargados de medir el grado de cumplimiento de los objetivos. Podría ser importante determinar primero las variables más relevantes para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.

FASE 5: ESTABLECIMIENTO DE INICIATIVAS Y TAREAS: En esta etapa se han de definir distintos planes operativos o iniciativas diseñados especialmente para ayudar a conseguir los objetivos estratégicos. Es decir, se debe pasar de la teoría a la práctica para verificar la posibilidad de conseguir las metas ya fijadas.

FASE 6: CONFIGURACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL o BALANCED SCORECARD: Se debe aplicar el cuadro de mando en cada área

y en cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar las decisiones acertadas según las necesidades e informaciones obtenidas en las fases anteriores.

Por tanto, la base fundamental está en la expresión de la estrategia empresarial, en un conjunto de indicadores o elementos objetivos que describen situaciones específicas y que tratan de medir de alguna manera las variables propuestas en cada caso.

El éxito de su implantación se basa en dos pilares fundamentales:

- a) La Dirección apuesta firmemente por esta herramienta, para lo cual debe haber hecho primeramente un proceso de reflexión estratégica (hacia dónde va la compañía, cuales son las actividades que realmente dan valor, qué objetivos se persiguen a medio plazo, etc.).
- b) El equipo humano deberá otorgar los datos de una manera fiable y periódica.

Es importante suministrar la información a los mandos intermedios para que la analicen, les sirva para mejorar en el trabajo diario y pueda dar una retroalimentación correcta a sus asistentes.

La implantación del Cuadro De Mando Integral, supone dar a la empresa de un sistema abierto donde continuamente puedan introducirse cambios y mejoras y un efecto cascada que va desde la estrategia definida por la alta gerencia hasta el último escalón de jerarquía laboral.

Cronograma tentativo de la implementación de las fases arriba estudiadas:

DESCRIPCION	SEMANA							OBSERVACIONES
	1	2	3	4	5	6	7	
FASE 1: PLANIFICACION								<p>Se realizan talleres iniciales de 6 a 8 horas con la Alta Dirección para que indiquen los principales lineamientos estratégicos, sus objetivos y una lluvia de indicadores a nivel institucional. Luego, se realizarían sesiones de trabajo con cada Jefe de Área o departamental para definir los indicadores operativos y las iniciativas, para luego hacer un taller de validación con la Alta Dirección.</p>
FASE 2: ANALISIS Y RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN								
FASE 3: DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA								
FASE 4: FIJACIÓN DE INDICADORES								
FASE 5: ESTABLECIMIENTO DE INICIATIVAS Y TAREAS								
FASE 6: CONFIGURACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL								

CAPÍTULO 6

6. ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA APLICACIÓN DEL MODELO BSC.

En este último capítulo se presenta un presupuesto conservador de las inversiones extras que se podrían generar a partir de la creación o implementación del BSC. Además, una proyección, de igual manera conservadora, de los ingresos, gastos operativos, total de egresos, utilidad y los principales índices financieros que el Banco Internacional podría obtener con la aplicación del modelo de estudio.

6.1. ANÁLISIS ECONÓMICO

En el presupuesto se ha considerado los rubros extras que podrían generarse al momento de implementar el BSC. No se ha presupuestado todas las iniciativas, debido a que, algunas de ellas ya se efectúan en la empresa y están ya inmersas en los presupuestos de las diferentes gestiones del Banco como el de Marketing, el de RRH y el de Operaciones y tecnología.

En la proyección, como se puede observar, se ha considerado un crecimiento en ingresos del 15% mínimo. Esto comparando que entre 2012 y 2013 subió solo el 11%. Así mismo, como finalidad del banco es reducir el gasto operativo, se ha considerado un % de crecimiento menor que años anteriores, de 7%. El mismo criterio se consideró para el total de gastos. La alta gerencia desea aumentar su utilidad en por lo menos un 20% es por esto que en la proyección se refleja dicho crecimiento. De esta misma manera se logra ver una mejora en todos sus índices financieros.

PRESUPUESTO DE INVERSIONES ESTRATÉGICAS DEL BANCO INTERNACIONAL					
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	AÑOS				
	I	II	III	IV	V
PERSPECTIVA FINANCIERA					
-	-	-	-	-	-
TOTAL P. FINANCIERA	-	-	-	-	-
PERSPECTIVA CLIENTES					
Encuentras a clientes	-	2.500	-	-	-
TOTAL P. CLIENTES	-	2.500	-	-	-
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS					
Equipos de computación	1.200				
Adecuación oficinas	5.000				
	-	-	-	-	-
TOTAL P. PROCESOS INTERNOS	6.200	-	-	-	-
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE					
Capacitaciones presenciales	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Pagos incentivos (metas vinculadas al CMI)	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Evaluaciones de desempeño 360º	3.000				
Contrato de Personal (Dpto. Unidad Cumplimiento)					
Coordinador de BSC	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000

Asistente BSC	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200
TOTAL P. APRENDIZAJE	722.200	719.200	719.200	719.200	719.200
OTROS					
Empresa Implementa BSC					
Empresa proveedora	10.000				
TOTAL OTROS	10.000	-	-	-	-
TOTAL	738.400	721.700	719.200	719.200	719.200

Cabe mencionar que los valores arriba expuestos podrían cambiar dependiendo de los rubros extras que podrían aparecer conforme se lleve a cabo el modelo en el día a día y dependiendo de las necesidades de la empresa. Es por esto que se consideraron rubros conservadores en la proyección del presupuesto.

A continuación, se detalla la proyección de ingresos, gastos operativos, total de gastos, activos, pasivos, patrimonio y los indicadores financieros más relevantes para el Banco Internacional. Esta proyección se realizó tomando en consideración los resultados de los dos últimos años y considerando el giro del negocio del Banco Internacional. Así mismo, los valores son conservadores tomando en cuenta que los % expuestos son los mínimos esperados y que Banco Internacional podría alcanzar con la aplicación del modelo de estudio.

		PROYECCIÓN					
		AÑOS					
	2012	2013	I	II	III	IV	V
	16%	11%	15%	15%	15%	15%	15%
Ingresos	178.737.426,0 0	197.968.858,0 0	227.664.187	261.813.815	301.085.887	346.248.770	398.186.085
	15%	9%	7%	6%	6%	6%	6%
Gastos Operación	76.590.117,00	83.595.049,00	89.446.702,43	94.813.504,58	100.502.314,8 5	106.532.453,7 4	112.924.400,9 7
	15%	16%	14%	14%	14%	14%	14%
Total Gastos	147.160.750,0 0	170.406.210,0 0	194.263.079,4 0	221.459.910,5 2	252.464.297,9 9	287.809.299,7 1	328.102.601,6 7
	19%	-13%	21%	21%	20%	20%	20%
Utilidad	31.576.676,00	27.562.648,00	33.401.107,30	40.353.904,19	48.621.588,92	58.439.470,24	70.083.483,77
	24%	18%	11%	11%	11%	11%	11%
Activo Total	2.118.817.283, 00	2.505.514.190, 00	2.779.076.130, 70	3.082.525.424, 08	3.419.129.231, 63	3.792.512.059, 10	4.206.694.858, 79
	25%	19%	11%	11%	11%	11%	11%
Pasivo Total	1.928.360.343, 00	2.301.052.280, 00	2.554.168.030, 80	2.835.126.514, 19	3.146.990.430, 75	3.493.159.378, 13	3.877.406.909, 73
	11%	7%	10%	10%	10%	10%	10%
Patrimonio Total	190.456.939,0 0	204.461.909,0 0	224.908.099,9 0	247.398.909,8 9	272.138.800,8 8	299.352.680,9 7	329.287.949,0 6

		PROYECCIÓN INDICADORES					
		-26%	9%	9%	9%	9%	9%
ROA	1,49%	1,10%	1,20%	1,31%	1,42%	1,54%	1,67%
		-19%	10%	10%	10%	10%	10%
ROE	16,58%	13,48%	14,85%	16,31%	17,87%	19,52%	21,28%
		-8%	-4%	-4%	-4%	-4%	-4%
GO/TA	3,61%	3,34%	3,22%	3,08%	2,94%	2,81%	2,68%
		27%	-5%	-5%	-5%	-5%	-5%
Morosidad Bruta Total	1,24%	1,58%	1,50%	1,43%	1,35%	1,29%	1,22%
		-11%	0%	1%	1%	1%	1%
Solvencia Patrimonial	12,71%	11,36%	11%	11%	12%	12%	12%
Indice Crecimiento cartera		13%	13%	13%	13%	13%	13%
Cartera Clientes	355.000	400.000	452.000,00	510.760,00	577.158,80	652.189,44	736.974,07

CONCLUSIONES

El Balanced ScoreCard traduce la estrategia en una serie de objetivos e indicadores debidamente relacionados entre sí. El Balanced Scorecard induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, logrando así monitorear y analizar los indicadores obtenidos en el análisis.

El Banco Internacional posee elementos bases, importantes, para poder implementarlos en un modelo de gestión como el Balanced ScoreCard; ya que, posee una misión, visión, objetivos, principios y estrategias determinadas; que, si los empleados los conocieran a cabalidad, pudieran tener beneficios tales como:

- El Balanced Scorecard ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- Aumento del ROA, ROE mínimo en un 10% y poder ser el Banco más rentable del país como lo detallan en su visión. Según un estudio realizado al Sector Bancario Ecuatoriano, por la revista de negocios EKOS, en el 2012, el Banco Internacional se ubicó en el tercer puesto entre los Bancos con mayor ROE, luego del Banco de Pacífico y Produbanco; y en cuarto lugar entre los de mayor ROA. Por lo que uno de los objetivos e indicadores de gestión es aumentar la rentabilidad y poder llegar a ocupar el primer lugar en este ranking.
- Mejorar la estructura de costos, mejorando la tasa de gasto operativo sobre el activo total de 3,34% a igualar, por lo menos, a la tasa del mercado 3,20%.
- Aumento de la cartera de clientes en un 13%. En el 2012, el mismo estudio de la revista de negocios EKOS, sostuvo que uno de los

indicadores que hacía bajar el puntaje total del Banco Internacional, entre los demás bancos, era el índice de la tasa de crecimiento de cartera. El estudio reveló que entre el año 2011 y el año 2012, la cartera del Banco Internacional se redujo en 50,21%. Reduciendo también la cantidad de cuentas habilitadas en un 51,47%. En el 2013, este indicador mejor pero desea mantener el crecimiento constante en 13%. Es por esto que, con la aplicación de un modelo de Gestión como el Balanced ScoreCard podrían mejorar este índice con el indicador de aumento de clientes y aumento de satisfacción de clientes.

- Reducir su nivel de morosidad a menos del 1,50%. Manejando prudentemente la cartera morosa y mejorando las gestiones de cobros y el otorgamiento de los préstamos.
- Permite día a día ofrecer un mejor servicio, ya que, se puede evaluar al personal de forma rápida y eficiente.
- Gracias a que se tiene bien claro hacia donde se quiere llegar, permite cumplir con las metas de largo plazo en el corto plazo.
- Mejora los procesos y procedimientos de la Red de Agencias de atención al cliente, facilitando herramientas de gestión y recursos materiales oportunos; en base a constantes encuestas a clientes y empleados.
- La aplicación Balanced ScoreCard manejado correctamente permitirá que los jefes de todas las áreas consigan un alto nivel de claridad de las acciones concretas que contribuyen (o no) a los resultados generales de la empresa.
- Un compromiso mutuo entre el empleado y la empresa con beneficios en ambas direcciones. Una mejora en las compensaciones atada a una mejor performance personal ayuda respecto de la dirección que debe tomar el empleado en su plan de desarrollo personal, y además, posibilita el apoyo de la empresa al desarrollo de sus recursos y sus

talentos, alineando las inversiones en esa área con la percepción de beneficios por parte del personal.

- Aumentar el involucramiento de las personas con los objetivos de negocio de la empresa. Además, facilita a cada persona ver la importancia real de su aportación, y definir más claramente, en concordancia con su supervisor, su propia misión y visión, sus objetivos personales y su ejecución en el día a día, y establecer sus propias metas de desarrollo y formación.
- Anticipar riesgos y oportunidades evaluando su posible impacto para el Banco.

El principal beneficio de la aplicación del Balanced ScoreCard es permitir que todo el personal conozca su importancia para la estrategia general de la empresa y que son una parte activa y fundamental; y no se trata de palabras ni de cumplir por cumplir con los indicadores, sino que es algo real y gracias a que este modelo puede ser aplicado en todo tipo de empresa, independientemente de su situación presente.

RECOMENDACIONES

Luego del estudio de los conceptos del Balanced ScoreCard o Cuadro de Mando Integral y del análisis de la situación interna del Banco Internacional se puede recomendar lo siguiente:

- Mejorar el establecimiento de la visión en una sola oración donde se determine cómo se visualiza el Banco Internacional, determinando un horizonte de tiempo en el que se ven reflejadas estas acciones.
- Mejorar el establecimiento de los objetivos, los mismos que deben ser realistas, cuantificables, comprensible por todo el personal, estimulantes y medibles en el tiempo. Luego de poder definir los objetivos para el largo plazo se podrá definir las pautas para ejecutarlos.
- Se recomienda la aplicación del Balanced Scorecard en el Banco Internacional para que pueda lograr los siguientes beneficios:
 - o Alinear todos los objetivos de todos los departamentos del Banco hacia las estrategias principales del Banco Internacional.
 - o Clarificar la visión, misión y los objetivos para que todo el personal lo comprenda y trabaje enfocados a ellos; creando además una cultura de trabajo por resultados.
 - o Generar retroalimentación para revisar si se están efectuando correctamente y si se están obteniendo resultados positivos de las estrategias establecidas.
 - o Identificar indicadores de desempeño claves para la medición de los resultados requeridos.
 - o Aplicar indicadores de gestión medibles para cada una de las perspectivas del Balanced ScoreCard: Financieros, Clientes, Procesos y Aprendizaje.

- Es importante mantener el interés en esta herramienta con el fin de que cumpla la función de una herramienta dinámica de administración y de control. Por tal motivo, se debe dar seguimiento mensual a los resultados de los indicadores de gestión por cada departamento. También se pueden revisar los resultados anualmente para analizar el desenvolvimiento de los indicadores durante todo el año, para luego redefinirlos o mantenerlos dependiendo de los resultados obtenidos. Se recomienda que los indicadores del Balanced ScoreCard sean revisados cada año, siempre, acompañados a las estrategias que se definan para cada nuevo año.
- También es importante mantener bajo resguardo los resultados mensuales y anuales para, al siguiente año, hacer una comparación de resultados entre años o meses y revisar si los resultados han variado de forma positiva o negativa.
- Continuar con la cultura de comunicación organizacional, pero incluyendo también la comunicación de los indicadores de gestión y los resultados de los mismos, para que el personal entienda el motivo de estos y se comprometa a trabajar por el cumplimiento de la estrategia.
- La Unidad de Cumplimiento conjuntamente con el Comité de Cumplimiento, quienes velan por el cumplimiento de procesos internos y externos del Banco Internacional podrían llevar a cabo también el cumplimiento de los objetivos empresariales en conjunto con los Gerentes Departamentales, quienes deben llevar el seguimiento de los objetivos propios de cada departamento.
- Reuniones periódicas con los Gerentes Departamentales para analizar los resultados de los objetivos mensuales.
- Finalmente se recomienda continuar con la implementación constante de formas innovadoras de motivar a sus trabajadores mediante capacitaciones, incentivos por cumplimiento de resultados.

BIBLIOGRAFÍA

1. Kaplan, Robert R y Norton, David P. (1996) Cuadro de Mando Integral (2ª ed.) E.E.U.U. Harvard Bussines School Press.
2. Amo Baraybar, Francisco (2011) El Cuadro de Mando Integral <<Balanced Scorecard>> Madrid. ESIC EDITORIAL.
3. Ogalla, Francisco (2005) Sistema de Gestión. Una guía práctica. España. Ediciones Díaz de Santos.
4. Francés, Antonio (2006). Estrategia y Planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral. México. Pearson.
5. Borello, Antonio (1994). El Plan de Negocios. España. Ediciones Díaz de Santos.
6. Harrison, Jeffrey y Jhon, Caron (2002). Fundamentos de la Dirección Estratégica. España. Ediciones Paraninfo.
7. Kaplan, Robert R y Norton, David P. (2004) Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. E.E.U.U. Harvard Bussines School Press.
8. Kaplan, Robert R y Norton, David P. (2000) Mapas Como utilizar el Cuadro del Mando Integral. E.E.U.U. Harvard Bussines School Press.
9. Robbins Stephen P. y Coulter, Mary. (2010) Administración (10ª ed.) México. Pearson Educacion.
10. Porter, Michael (2008). On Competition. Estados Unidos. Harvard Business Review.
11. Gutiérrez Pulido, Humberto. (2005). Calidad Total y Productividad. México. MCGRAW-HILL Interamericana Editores.
12. Pérez Fernández de Velásquez, José A. (1999) Gestión de la calidad orientada a los procesos. España. ESIC Editorial.

13. Swain M., K. Krumwiede, and T. Eaton. 1999. Effects of Balanced Scorecard performance measures on decision process and decision quality. Working paper, Brigham Young University.
14. Robert S. Kaplan and David P. Norton 2001. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons* (March): 87–104.
15. Lipe, M., and S. Salterio. 2000. The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures. *The Accounting Review*.
16. R. Kaplan and R. Cooper. 1998. *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Boston, Harvard Business School Press.
17. R. Kaplan and D. P. Norton. 2001. *The Strategy-Focused Organization*. Boston, Harvard Business School Press.