



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

## **RESUMEN**

El modelo de Balanced Scorecard que se presenta en este trabajo de investigación, está basado en los conceptos definidos por los autores norteamericanos Robert Kaplan y David Norton, el cual establece unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa, considerando a la organización desde cuatro perspectivas vitales: Finanzas, Clientes, Procesos y Desarrollo y Aprendizaje. De igual manera persigue alcanzar los resultados planteados por la empresa, sincronizando y adecuando de un modo efectivo las actividades y esfuerzos de las diferentes unidades de negocio, procesos y departamentos que la conforman, a través de dos niveles diferenciados y a la vez complementarios entre sí: a nivel horizontal, en términos de sincronización interdepartamental y vertical el cual promueve que todos los niveles de la organización participen activamente en la misión y se involucren hacia el logro de los objetivos de la compañía de los que son partícipes en términos de creación.

*Palabras claves:* Balanced Scorecard, Planificación Estratégica, Estrategia Institucional, Objetivos Institucionales, Indicadores de Gestión, Institución Bancaria.



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

## **ABSTRACT**

The Balanced Scorecard model presented in this research is based on the concepts defined by North American authors Robert Kaplan and David Norton. The model establishes unity within short term operational control with the long term vision and strategy of the company according to the organization from four vital perspectives: Finance, Clientele, Processes, Development and Apprenticeship.

In the same way, the model pursues to achieve the established results through organization, synchronizing and adapting, in an effective way, the activities and efforts of the various business units, processes and departments that shape it. This is done through two distinct levels that at the same time, complement each other: a horizontal level, in terms of interdepartmental synchronization; and vertical, which encourages that all levels of the organization actively participate in the mission and engage themselves in achieving the company's objectives of those who are participants in terms of creation.

The practical development of the tool was developed at the Banco del Austro S.A., whose intention is to allow the Institution to reach its corporate strategy through a modern management tool, which maximizes their performance and permits a long-term sustained growth.



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**INDICE:**

CAPITULO I..... 10

1 ASPECTOS CONCEPTUALES ..... 10

1.1. Planificación.- ..... 10

1.2 Tipos de planificación.- ..... 10

1.3 Estrategia y táctica. .... 11

1.4 Planificación estratégica..... 12

1.5 Principales características de la Planificación Estratégica. .... 13

1.6 Niveles de la Planificación estratégica ..... 14

1.6.1. El Plan Estratégico Corporativo ..... 14

1.6.2 El Plan Estratégico de las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN)..... 15

1.6.3 El Plan Estratégico a Nivel Funcional..... 16

1.7 Fases de la planificación estratégica ..... 16

1.7.1. Formulación de la estrategia..... 16

1.7.2. Ejecución de la estrategia ..... 16

1.7.3. Evaluación de la estrategia ..... 16

CAPITULO II..... 18

2. Procesamiento de datos ..... 18

2.1. Misión, Visión, Valores. .... 18

2.1.1 Misión ..... 18

2.1.2 Visión..... 19

2.1.3 Valores.- ..... 20

2.2 Análisis Externo y análisis Interno..... 20

2.2.1 Sistemas de recogida y análisis de la información..... 21

2.2.2 Phillips 6/6..... 26

2.2.3 Técnica Delphi. .... 27

2.2.4 Análisis DAFO..... 28



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.2.5.	Problem report .....	30
2.2.6	El Flujograma o Diagrama de Flujo de procesos .....	31
2.2.7.	Diagrama de dispersión .....	31
2.2.8.	Diagrama de Ishikawa .....	32
2.2.9.	Diagrama de Pareto .....	33
CAPITULO III.....		34
3.	Formulación .....	34
3.1	Objetivos estratégicos.- .....	34
3.1.1	Reunión participativa .....	37
3.1.2	Cuestionario o lista de verificación .....	37
3.2	Generación de alternativas.....	38
3.2.1.	Mapas conceptuales.- .....	40
3.2.2.	Tormenta de ideas.- .....	41
3.2.3	Análisis de cartera (BCG).- .....	42
3.3.	Selección de alternativas.- .....	44
3.3.1	Comparar por pares.- .....	45
3.3.2	Criterios ponderados.- .....	46
3.3.3	Arboles de decisión.- .....	47
CAPITULO IV .....		49
4	Implementación .....	49
4.1	Presupuesto estratégico.- .....	49
4.1.1	Presupuesto Margen financiero .....	54
4.1.2	Presupuesto Margen por servicios .....	56
4.1.3.	Presupuesto Margen operativo .....	56
4.1.4	Presupuesto Margen extraordinario .....	56
4.2	Implementación.- .....	57
4.2.1	WBS (Work breakdown structure) .....	59
4.2.2	Diagramas de Gantt .....	60



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

4.2.3 Gráficos Pert ..... 62

4.2.4 Listados de verificación..... 62

CAPITULO V ..... 64

5 Evaluación, medición y control..... 64

5.1 Balanced Scorecard, conceptos principales.- ..... 66

5.1.1 Perspectivas..... 67

5.1.2 Características del Balanced Scorecard, elaboración y contenido  
78

CAPITULO VI ..... 83

6 Estudio de caso: Banco del Austro S.A. .... 83

6.1 Análisis situación actual y resultados de las medidas de desempeño.  
83

6.1.1 Resultados de las medidas de desempeño ..... 86

6.2 Elaboración Planificación estratégica y configuración Balanced  
Scorecard aplicada al Banco del Austro ..... 88

6.2.1 Desarrollo del BSC para el Banco del Austro S.A..... 97

6.3 Acciones propuestas para mejorar los índices de desempeño ..... 128

BIBLIOGRAFIA ..... 131

ANEXO N.- 1 ..... 132



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Maestría en Gestión y Dirección de Empresas**

**“MODELO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA Y BALANCED  
SCORECARD PARA INSTITUCIONES BANCARIAS CASO: BANCO DEL  
AUSTRO S.A.”**

**Tesis previa a la obtención del Grado: Máster en  
Gestión y Dirección de Empresas con mención  
en Finanzas.**

**AUTOR:  
PATRICIO ABAD A.**

**DIRECTOR:  
Econ. Efrén Andrade, MBA**

**Cuenca-Ecuador**

**2010**



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Las opiniones constantes en el trabajo de investigación expuesto a continuación son de exclusiva responsabilidad del autor.

Cuenca, Julio de 2010



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

## **AGRADECIMIENTO**

Mis más sinceros agradecimientos al señor Economista Efrén Andrade, Director de la presente Tesis, quien de la manera más comedida y profesional supo dirigir el presente trabajo.





**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

## **DEDICATORIA**

A la memoria de mi Padre, quién me enseñó a ser mejor  
y perseverante a cada paso que de en la vida.



## CAPITULO I

### 1 ASPECTOS CONCEPTUALES

#### 1.1. Planificación.-

A efectos de ofrecer una definición y un concepto bastante claro y conciso sobre lo que engloba un proceso de planificación, a continuación damos varios conceptos de algunos autores y sus definiciones:

"Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas" (Stoner, 1996).

"Es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos" (Ortiz, s/f).

"Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción", (Goodstein, 1998).

"Es el proceso consciente de selección y desarrollo del mejor curso de acción para lograr el objetivo." (Jiménez, 1982). Implica conocer el objetivo, evaluar la situación y considerar diferentes acciones que puedan realizarse y escoger la mejor.

Considerando las definiciones dadas, creemos que la planificación es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable, considerando los recursos que necesitaremos para llegar a dicho futuro.

#### 1.2 Tipos de planificación.-

Hay tres tipos de planeación: Planificación estratégica, operativa y táctica.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**La planificación estratégica:** Es comprensiva, a largo plazo y relativamente general. Los planes estratégicos se centran en temas amplios y duraderos que aseguran la efectividad de la empresa y su supervivencia durante muchos años.

El plan estratégico establece típicamente la finalidad de la organización y puede describir un conjunto de metas y objetivos para llevar adelante a la empresa hacia el futuro.

**La planificación operativa:** Se establece a corto plazo, es específica y está orientada a la consecución del objetivo determinado. La planificación operativa convierte los conceptos generales del plan estratégico en cifras claras, en pasos concretos y en objetivos evaluables a corto plazo. La planificación operativa demanda una aplicación de recursos que sea eficiente y efectiva en costes en la solución de problemas y consecución de los objetivos establecidos.

**La planificación táctica:** Se ubica en el enlace que puede establecerse entre los procesos de la planificación estratégica y de la planificación operativa. Es más limitada, específica y a medio plazo en comparación con la planificación estratégica. La táctica se refiere más a asuntos relativos a la eficiencia que a la eficacia a largo plazo.

Como puede apreciarse, el tipo de proceso de planificación que deba seguirse se verá condicionado por el tipo de metas y/o objetivos que se pretenden alcanzar a través del plan. Los objetivos más generales y a largo plazo requieren la planificación estratégica; los objetivos precisos y a corto plazo son propios de la planificación operativa.

### 1.3 Estrategia y táctica.

Básicamente podemos indicar que las estrategias son el qué y las tácticas son el cómo. Las estrategias son acciones planeadas con efecto en el mediano y largo plazo, en tanto que las tácticas son acciones a corto plazo realizadas en función de las estrategias. Para cada estrategia se determinan una o más



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

tácticas. El conjunto de estrategias sistematizadas y ordenadas forma el plan estratégico, y el conjunto de tácticas integra el plan táctico.

Otro concepto importante es que el plan táctico de un nivel de la organización es el plan estratégico del siguiente nivel, para el cual traza un plan táctico que a su vez se convierte en el estratégico del siguiente nivel.

### 1.4 Planificación estratégica.

Una vez analizados los conceptos de planificación y estrategia, definimos planificación estratégica como “la identificación sistemática y sistémica de las oportunidades y peligros futuros que, combinados con las fortalezas y debilidades, proporcionan una base para la toma de decisiones ventajosa en el presente para aprovechar o crear las oportunidades, y evadir, evitar o transformar los peligros en oportunidades”.<sup>1</sup>

Se dice que es sistemática porque debe realizarse en forma metodológica y con un sistema bien definido y entendido, de manera que obedezca a un procedimiento estándar. Además se dice que es sistémica porque supone una visión global de relaciones causa-efecto, debido a que en todo sistema cualquier cambio en un subsistema (como en el subsistema de finanzas en una empresa) afecta a todo el sistema de la organización de forma positiva o negativa.

Para Fabian Martínez Villegas, la planificación estratégica es “una fórmula que determina la forma en que la organización utiliza sus recursos, maneja sus productos y su mercado, supera a su competencia y se enfrenta a su medio”<sup>2</sup>.

Esta definición es la que utilizaremos por considerarla de mayor claridad y profundidad en la definición dada.

---

<sup>1</sup> Víctor Daniel, Aceves Ramos, (2004), Dirección Estratégica, Mc Graw Hill, México, pág. 6

<sup>2</sup> Víctor Daniel, Aceves Ramos, (2004), Dirección Estratégica, Mc Graw Hill, México, pág. 6



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 1.5 Principales características de la Planificación Estratégica.

- a) La Planificación Estratégica identifica planificación, con dirección y gobierno. Esto es, permite a quien tiene la capacidad decisoria dar una dirección a los acontecimientos en función de los propósitos y objetivos perseguidos.
- b) Casi siempre la planificación se hace en situaciones de poder compartido. Significa que al planificar hay que tomar en cuenta la presencia de posibles resistencias al plan, así como también posibles alianzas y apoyos, producto de la confrontación de propósitos, interés y valores.
- c) Planificación no se confunde con diseño normativo. La planificación no se agota en la coherencia que puede establecer entre medios y objetivos para lograr un buen diseño. La calidad técnica en el diseño de un plan no garantiza su éxito. Este se resuelve en la lucha política y supone algún tipo de conflicto.
- d) La planificación estratégica es un cálculo de los recursos y factores que restringen su capacidad de acción que son muchos y de una amplia gama, cálculo que permite orientar y dirigir la acción.
- e) La planificación estratégica plantea una nueva forma de diagnosticar la realidad. Este surge de la necesidad de pensar la realidad no sólo a partir de nuestra auto-referencia, sino además desde la visión de los otros.
- f) Esta planificación se rige por la lógica del hombre de acción que observa la realidad constituida por problemas y oportunidades.
- g) La planificación estratégica permite el diseño de planes alternativos y de contingencia para prepararse ante las sorpresas.
- h) Pero podemos aseverar que el elemento característico más significativo es la perspectiva de globalidad que introduce en la concepción de la actividad empresarial.

En toda actividad empresarial, lo puntual, el detalle y la acción concreta son decisivos, pero es preciso distinguir entre distintos planos, de importancia



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

diferente. El quehacer más concreto debe subordinarse a los planteamientos más generales. Lo inmediato no puede suplantar a lo importante.

Supone una concentración en los criterios estimados como más esenciales para la empresa. Para ello, el Método de Planificación Estratégica, se centra en los objetivos y los problemas más decisivos para la organización,

Constituye un conjunto coherente y ordenado de objetivos prácticos, derivados de los objetivos generales o principios básicos de actuación.

Supone un conjunto coordinado de actividades: Análisis-reflexión-planificación-ejecución-control

### **1.6 Niveles de la Planificación estratégica.**

Al revisar la estructura de las grandes empresas encontramos los siguientes niveles organizacionales:

- El corporativo (el nivel más alto en la jerarquía de la Corporación)
- El divisional
- El comercial
- El de producción

Este tipo de estructura lleva a los tres niveles de planes estratégicos

#### **1.6.1. El Plan Estratégico Corporativo**

**Este plan:**

- Define la visión y la misión corporativa
- Formula estrategias para satisfacer a los grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores, distribuidores, empleados)
- Establece las unidades Estratégicas de Negocios (UEN)
- Le asigna recursos a las UEN's
- Planea nuevos negocios



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 1.6.2 El Plan Estratégico de las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN)

Teniendo en cuenta su mercado, las condiciones de ese mercado y los recursos asignados por la Corporación, las UEN's pueden escoger una o más de éstas estrategias competitivas:

- **Crecer Intensivamente**
  - Penetrando el Mercado: incrementando las ventas con productos actuales en mercados actuales.
  - Desarrollando el Mercado: incrementando las ventas de productos actuales en mercados nuevos.
  - Desarrollando Productos: incrementando las ventas mejorando los productos actuales o lanzando nuevos productos en los mercados actuales.
- **Crecer Diversificándose**
  - Horizontalmente: introduciendo en los mercados actuales nuevos productos no relacionados tecnológicamente con los productos actuales.
  - Concéntricamente: introduciendo productos nuevos en mercados nuevos, pero éstos productos están relacionados tecnológicamente con los existentes.
  - Por Conglomerados: introduciendo nuevos productos en mercados nuevos, pero éstos productos no están tecnológicamente relacionados con los productos existentes.
  - Integralmente: comprando otra empresa o fusionándose con otra dentro de la misma industria o mercado. La integración puede ser hacia adelante, hacia atrás u horizontal.
    - Hacia Adelante: comprando o aumentando el control sobre sus canales de distribución
    - Hacia Atrás: comprando ó aumentando el control sobre sus fuentes de suministro
    - Horizontal: comprando o aumentando el control sobre algunos de sus competidores



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 1.6.3 El Plan Estratégico a Nivel Funcional

Crea el marco de referencia para que los gerentes de cada nivel funcional implementen la parte que les corresponda de las estrategias de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) y de la corporación.

- Finanzas
- Mercadeo
- Producción
- Recursos Humanos
- Investigación y Desarrollo

**1.7 Fases de la planificación estratégica.** Existen varios enfoques de cómo debe desarrollarse el proceso de implementación de la Planificación Estratégica en una organización, pero consideramos que el expuesto por Fred David<sup>3</sup> es el más adecuado y resume las diferentes ponencias de varios autores.

Para David, las fases de la planificación estratégica son las siguientes:

- Formulación de la Estrategia
- Ejecución de la Estrategia
- Evaluación de la Estrategia

**1.7.1. Formulación de la estrategia:** Fase en la cual según David, se establece la Misión, Visión de la organización, se efectúa el análisis interno y externo y se establecen los objetivos estratégicos.

**1.7.2. Ejecución de la estrategia:** En esta fase se asignan responsabilidades y recursos y se elaboran los planes de acción.

**1.7.3. Evaluación de la estrategia:** Luego de la ejecución viene la fase de la evaluación, en la que se establecerá si se cumplieron los objetivos y metas propuestas, comparando los resultados logrados versus lo esperado, en esta

---

<sup>3</sup> Fred R. David, (2003), Conceptos de administración estratégica, Edit. Pearson/Pentrice Hall, Mexico





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

fase es importante contar con una herramienta efectiva de evaluación y control que permita llegar a las conclusiones adecuadas.



## CAPITULO II

### PROCESAMIENTO DE DATOS

#### 2. Procesamiento de datos

##### 2.1. Misión, Visión, Valores.

**2.1.1 Misión.-** Antes que una empresa pueda aprovechar las oportunidades que se le presentan, debe preguntarse si realmente conoce el negocio al cual se dedica. La contestación a esta pregunta debe indicar con claridad no solo el negocio, sino que debe ser redactada en tal forma que permita la expansión de la empresa hacia determinadas oportunidades de inversión y al mismo tiempo, que le dé una dirección hacia algo definido.

En la Misión encontramos el fundamento que permite explicar a los demás el sentido de nuestra organización en la sociedad. La Misión es el presente, nos da identidad y razón de ser.

Por lo tanto por **Misión** entiende la organización cual es su función respecto a la sociedad interna a la que sirve directamente (accionistas, trabajadores, clientes) como a la sociedad en general: Qué productos o servicios ofrece, cuál es su repercusión social, etc. Está íntimamente ligada a los Valores.

Una formulación de misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto, mercado y finanzas.

La MISIÓN debe contener y consolidar:

- 1.- Las exigencias de los clientes y empleados;
- 2.- Los productos y servicios;
- 3.- La ubicación de los mercados;
- 4.- Tecnología;
- 5.- La preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad;



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- 6.- La filosofía de la empresa;
- 7.- La preocupación por la imagen pública;
- 8.- El concepto de sí misma;
- 9.- La efectividad y eficiencia reconciliatoria;
- 10.- La calidad inspiradora.

Declaración de la misión de Ford:

*Nuestra misión: somos una familia global, diversa con una herencia orgullosa, confiada apasionado a proporcionar productos excepcionales y servicios.*

**2.1.2 Visión.-** La visión de la empresa nos indica cual es la meta que la compañía persigue a largo plazo, incluye la forma en que esta se conceptualiza a sí misma en la actualidad y a futuro.

La visión no es un objetivo, pues no contiene las características del mismo, es solo la forma en que la empresa considera que sus planes y estrategias modificarán sus propiedades actuales y como se conceptualizará en el futuro.

Podemos además indicar que la visión es el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera en el futuro.

### ELEMENTOS DE UNA VISIÓN

- 1.- Es formulada por los líderes de la Organización;
- 2.- Dimensión en el tiempo;
- 3.- Integradora;
- 4.- Amplia y detallada
- 5.- Positiva y alentadora;
- 6.- Debe ser realista y posible;
- 7.- Debe ser consistente;
- 8.- Debe ser difundida interna y externamente a la empresa.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Con la visión el líder presenta a la organización el puente que hay que cruzar entre el presente y el futuro deseado.

Declaración de la Visión de Ford:

*Nuestra visión: Convertirnos en la compañía principal del mundo de productos y servicios para el automóvil.*

**2.1.3 Valores.-** Los valores, como herramientas o enfoques gerenciales, han venido ocupando un lugar cada vez más relevante en las teorías y prácticas de la administración en los últimos años.

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Como se mencionó anteriormente, la visión, misión y valores organizacionales son la base para el desarrollo de las demás etapas del modelo de manejo estratégico, y éstas deberán estar supeditadas y ser coherentes con la visión, misión y valores definidos en esta etapa.

## **2.2 Análisis Externo y análisis Interno.**

Constituye el procesamiento de datos pasados, presentes y futuros. Da una base para seguir el proceso de la planificación estratégica. Es el análisis de la situación. Etapa que mediante los diversos métodos e instrumentos específicos permite recolectar, sistematizar y analizar la información obtenida del área o servicio. Precisa dos análisis: interno y externo.

**Análisis Externo.-** Comprende la dimensión del impacto de las fuerzas del medio ambiente: políticas gubernamentales, los avances tecnológicos, competencias, mercado, metas, etc. Se realiza mediante dos premisas que son las oportunidades de las que la organización debe aprovechar para mejorar su rendimiento y eliminar las amenazas que ponen en peligro la marcha de la organización.

**AUTOR:**

PATRICIO ABAD A.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

En consecuencia el análisis de ese contexto se orienta y ordena principalmente hacia la identificación de las **amenazas** y **oportunidades** que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la empresa.

Por supuesto es preciso entender que ni las unas ni las otras son estáticas ni definitivas.

Las oportunidades no son permanentes, ni en el tiempo, ni para cada servicio y se podría afirmar que las amenazas son tales solo hasta que son identificadas, ya que desde ese mismo momento, bien manejadas, pueden transformarse en excelentes oportunidades para la acción.

**Análisis Interno.-** Aquí se analiza todos los elementos que conforman la organización así como los recursos financieros, sus leyes orgánicas, los recursos tecnológicos, humanos, marketing, infraestructura, investigación etc. Estos bajan las premisas fundamentales, los fuertes (fortalezas) y que debemos acrecentarlos, y los (debilidades) que debemos disminuirlos.

El análisis interno por lo tanto sirve para conocer los factores claves que han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las **fortalezas y debilidades** que presenta la empresa en su funcionamiento y operación.

Es preciso ser cuidadoso en el análisis de fortalezas y debilidades, porque si sus propósitos no son bien explicitados, puede ser vivido por los miembros de la organización como una forma de control.

### **2.2.1 Sistemas de recogida y análisis de la información**

Una vez conocidos los enfoques que debemos analizar es decir, las fuerzas tanto externas como internas que actúan sobre las organizaciones, debemos estar conscientes que en la situación actual el recurso crítico con más peso es la información. Hemos de realizar un esfuerzo para gestionar la información de forma eficaz. Comencemos por seleccionar cuáles son las áreas de información clave para cada enfoque.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 2.2.1.1 Para el Análisis externo

#### 2.2.1.1.1 Entorno Macroambiente.-

Formado por las fuerzas de mercado, el magma en el que se desenvuelven las relaciones entre empresas, proveedores y clientes. Podemos distinguir los siguientes planos:

**2.2.1.1.1.1 El Subentorno Económico.-** Todas aquellas variables que afectan significativamente a la oferta y a la demanda de productos o servicios. Parte de estas variables pueden tener una manifestación longitudinal y paulatina, siguiendo la propia evolución social. Por ejemplo: Ingresos per cápita de un país, distribución de los gastos, crecimiento del PIB, crecimiento del mercado, crecimiento de la población económicamente activa, empleo, desempleo, etc.

Otra familia de variables puede aparecer o manifestarse de forma más súbita y tener un mayor impacto positivo o negativo: Aquí tendrían cabida, por ejemplo, todas las medidas del gobierno en política económica, tales como impuestos, tipos de interés, subvenciones por contratación, etc. Otros acontecimientos pueden ser más imprevisibles e impactantes; por ejemplo, la subida de los precios del petróleo, debido a conflictos de dimensión internacional.

**2.2.1.1.1.2 El Subentorno Tecnológico.** Los cambios en la tecnología afectan a la empresa de dos formas fundamentalmente: Por una parte, influyen directamente en los productos que la empresa produce; por otro, al modificar algún aspecto que tiene efectos significativos en la realización, planificación, distribución, etc. Hay que advertir sobre la aceleración de los ciclos tecnológicos, cada vez más cortos, produciendo una avalancha continuada de innovaciones que ponen en riesgo de obsolescencia el equipamiento de cualquier empresa en un breve periodo de tiempo. En este entorno debemos considerar además: la maduración de tecnologías existentes, nuevas tecnologías que están siendo exploradas, requerimientos de adecuación de mis equipos para los próximos años, entre otros.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**2.2.1.1.1.3 El Subentorno Legal.** Fruto de la actuación de las Instituciones del Estado para intentar equilibrar determinadas situaciones o bien proteger a sectores vulnerables.

En muchas ocasiones la actividad reguladora institucional es previsible, si se es lo suficientemente receptivo. Para el caso de las Instituciones bancarias se debería considerar las diferentes leyes y regulaciones que los entes reguladores vayan a emitir, tal es el caso de la Superintendencia de Bancos, Banco Central, entre las principales.

**2.2.1.1.1.4 El Subentorno Social.-** A diferencia de lo que ocurriría tradicionalmente, cambia en la actualidad a un ritmo vertiginoso, ya que dichos cambios no son más que el reflejo de cambios económicos y de modos de vida de una era globalizada. La sensibilidad social es importante no sólo en términos positivos de aprovechamiento de oportunidades, sino también en el sentido de evitar hacer cosas que, aunque legítimas, provocan malestar a determinados grupos sociales. Antes o después revertirá en un deterioro de la imagen de la empresa. La autorregulación deontológica es a la larga tremendamente beneficiosa.

Adicionalmente debemos analizar que impactos tendrá en nuestra organización las tendencias actuales o incipientes en estilos de vida, la moda, etc., las tendencias demográficas cuantitativas: crecimiento de la población, concentración en determinadas áreas, las tendencias demográficas cualitativas: envejecimiento, incorporación de la mujer al trabajo, tasa de ocupación y segmentos de actividad, incremento de la población extranjera, etc.

### **2.2.1.1.2 Entorno sectorial.-**

Tres fuerzas ambientales forman parte del entorno sectorial de la empresa: Competencia, Clientes y Proveedores.

**2.2.1.1.2.1 El Subentorno Competencia.-** Deberíamos considerar, analizar y responder a la siguiente información de este subentorno:



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- ¿Cuál es nuestra competencia directa?
- ¿Cómo se distribuye?
- ¿Con qué recursos cuenta?
- ¿Cuáles son sus principales fortalezas y debilidades?
- ¿Qué ha hecho hasta ahora para posicionarse?
- ¿Qué puede hacer o qué hará en los próximos años?
- ¿Cuál es nuestra competencia indirecta?
- ¿Qué podemos hacer frente a ella?

**2.2.1.1.2.2 El Subentorno Proveedores.-** Deberíamos considerar, analizar y responder a la siguiente información de este subentorno:

- ¿Cuál es el valor añadido que nos presta cada proveedor?
- ¿Cuáles son nuestros mejores proveedores por productos?
- ¿Qué grado de calidad y eficacia nos dan?
- ¿Son ajustados los costes al valor del producto y/o servicio?
- ¿Cómo podríamos medir la calidad de nuestros proveedores?
- ¿Dónde podríamos encontrar otros?
- ¿Cómo llegar a acuerdos satisfactorios con nuestros proveedores?

**2.2.1.1.2.3 El Subentorno Clientes.-** Deberíamos considerar, analizar y responder a la siguiente información de este subentorno:

- ¿Quiénes son los clientes o usuarios de nuestro producto?
- ¿Por qué compran nuestro producto?
- ¿Por qué compran el producto a nuestra empresa?
- ¿Cuáles son las principales ventajas que ven en nosotros?
- ¿Cuáles son los principales defectos que ven en nosotros?
- ¿Cuál es nuestra clientela potencial? ¿Qué características tiene?
- ¿Qué porcentaje representa nuestra clientela actual frente a la clientela potencial?
- ¿Qué productos o servicios añadidos podemos ofrecer?





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**2.2.1.1.2.4 El Subentorno Bienes Sustitutos.-** Se debe analizar si en el mercado existen muchos o pocos productos que puedan sustituir a los bienes que ofertamos, podemos mencionar los siguientes condicionantes:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

**2.2.1.1.2.5 El Subentorno Entrantes Potenciales.-** Existen mercados en la que existen muy pocos competidores por la complejidad del mismo o por los recursos que se necesitaría para entrar, por el contrario hay mercados en los que resultaría muy fácil entrar. Algunos factores que nos pueden aportar para analizar este subentorno son:

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en coste.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología

A continuación habrá que determinar dónde están las posibles fuentes de información, clasificándolas por orden de utilidad en cada una de las áreas de investigación:

- Publicaciones comerciales.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Directorios de empresas.
- Cámaras de Comercio.
- InfoAdex y otras empresas especializadas.
- Revistas especializadas del sector de Publicidad.
- Recursos disponibles en las Asociaciones y Federaciones sectoriales y subsectoriales.
- Etc.

La correcta utilización de estas fuentes, que denominamos secundarias, puede aportarnos mucha luz y en ocasiones puede evitarnos tener que desarrollar actividades de investigación primaria mucho más costosas.

Las técnicas y herramientas de sistemas de recogida y análisis de la información más convenientes en esta fase son:

**2.2.2 Phillips 6/6.-** Se trata de una técnica de trabajo en grupo, que puede permitirnos obtener un campo de enfoque muy enriquecido.

En esta técnica, se divide al grupo principal en subgrupos de seis componentes que durante 6 minutos discutirán para responder a una pregunta o resolver un problema o caso formulado por el líder o coordinador de la reunión.

El subgrupo se reúne en salas diferentes y cada uno de los integrantes expone su opinión durante un minuto. Un secretario designado por los seis miembros, tomará nota de estas aportaciones y, en el último minuto, se realiza un resumen de la opinión del subgrupo.

Un portavoz de cada subgrupo expone en común sus resultados, que una vez comparados con el resto de los subgrupos, serán sintetizados por el moderador, y anotados. Si todavía quedasen puntos por tratar se repite todo el proceso hasta que se hayan pulido todos los aspectos.

Aunque puede utilizarse sola, suele servir de apoyo a otras técnicas de grupo cuando por alguna razón parezca oportuno: promover rápidamente la participación de todo el grupo, obtener muchas opiniones en poco tiempo; abrir



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

el campo de enfoque ante una nueva problemática y resolver un problema de forma creativa o detectar divergencias existentes ante un tema concreto.

**2.2.3 Técnica Delphi.-** Es una metodología compleja, que no requiere de la reunión o presencia física de los asistentes.

Los pasos a seguir son:

1. Se identifica la cuestión planteada y se pide a los participantes que aporten soluciones mediante una serie de cuestionarios diseñados cuidadosamente.
2. Cada miembro completa el primer cuestionario en forma anónima e independiente.
3. Los resultados del primer cuestionario se recopilan, se transcriben y se reproducen.
4. Cada miembro recibe una copia de los resultados.
5. Después de ver los resultados se pide de nuevo la solución a cada uno de los miembros. Los resultados suelen dar origen a nuevas soluciones o a modificaciones en la postura inicial.
6. Los pasos 4 y 5 se repiten cuantas veces sea necesario para alcanzar el consenso.

Esta técnica aísla a los participantes de las influencias. Al no exigir la presencia física de los integrantes, puede utilizarse en la toma de decisiones entre grupos geográficamente dispersos.

La lentitud de este método se puede corregir con la utilización de las nuevas tecnologías (fax, correo electrónico, Internet) apoyados por las tecnologías de comunicación, el método Delphi ha ganado en fluidez, rapidez y posibilidades de aplicación en la resolución de problemas



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**2.2.4 Análisis DAFO.-** Es el más adecuado y conveniente para esta etapa y permite hacer un análisis de los distintos datos de la organización, su contexto y entorno que permite diagnosticar la situación de una organización, su posición en el contexto, su estado interno y luego definir y planear su rol y acción en el medio.

A partir del conocimiento que se obtiene con un DAFO se pueden tomar decisiones, reformular la misión de la organización y sus estrategias y objetivos.

La aplicación de este método es muy sencillo. Se trata de analizar en un cuadro, por un lado, las fortalezas y debilidades internas de la organización, y por otro, las oportunidades y amenazas que le plantea todo lo externo a la organización (contexto, otros actores, etc.).

**DE LA ORGANIZACIÓN**

<b>Interno</b>	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
----------------	----------------	-----------------

**DEL CONTEXTO**

<b>Externo</b>	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
----------------	-------------------	--------------

Para el caso del análisis externo debemos centrarnos en las oportunidades y amenazas que nos permitirá conocer el entorno positivo o negativo que rodea a la organización.

**2.2.1.2 Para el Análisis interno.-**

El análisis se vuelve ahora al interior de la organización, donde es necesario tener una imagen lo más clara, minuciosa y objetiva posible de nuestra situación actual. Resulta fundamental realizar análisis de la situación en cada área y departamento. El objetivo no es enjuiciar actuaciones de personas



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

concretas, sino de detectar lagunas o campos de mejora, establecer las oportunidades de mejora. Con el análisis interno básicamente se busca conocer las fortalezas y debilidades de la organización.

En concreto, debemos analizar los siguientes puntos:

### **2.2.1.2.1 Reconocimiento de la organización.-**

- Organigrama de la empresa.
- Estructuras departamentales.
- Divisiones funcionales.
- Implantación geográfica.

### **2.2.1.2.2 Reconocimiento de la estructura de la plantilla.-**

- Número de trabajadores, edades y sexo.
- Estructura de las categorías.
- Estructura de puesto u ocupaciones.
- Calificaciones ligadas a categorías y puestos de trabajo.
- Cualificaciones reales ligadas a categorías y puestos.

### **2.2.1.2.3 Análisis de puestos de trabajo.-**

- Tareas y grupos de tareas.
- Requisitos del puesto.
- Perfiles requeridos:
- Calificación.
- Cualificación.

### **2.2.1.2.4 Nivel de capitalización.-**

- Útiles, herramientas y maquinaria.
- Nivel de tecnologización.
- Grado, ritmo e influencia de la innovación tecnológica.
- Categorías, puestos o funciones más expuestos a innovación tecnológica.
- Recursos financieros

**AUTOR:**

PATRICIO ABAD A.



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

Para este análisis podemos apoyarnos en las siguientes herramientas de información:

**2.2.5. Problem report.-** Es un método de comunicación con lo que en términos de management se conoce como "el cliente interno" esto es, con los miembros de la organización, trabajadores, colaboradores o empleados, para ayudar a detectar problemas, insuficiencias u oportunidades de mejora.

Se aplica mediante un formato parecido al que se adjunta a continuación:

**HOJA DE COMUNICACIÓN DE PROBLEMAS**

Descripción del problema o situación a mejorar: .....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

¿A cuántos y quiénes afecta? .....  
.....  
.....  
.....  
.....

¿Cuáles pueden ser las causas? .....  
.....  
.....  
.....  
.....

¿Cómo se podría solucionar o mejorar la situación? .....  
.....  
.....  
.....  
.....

Colaborador:

Fecha:

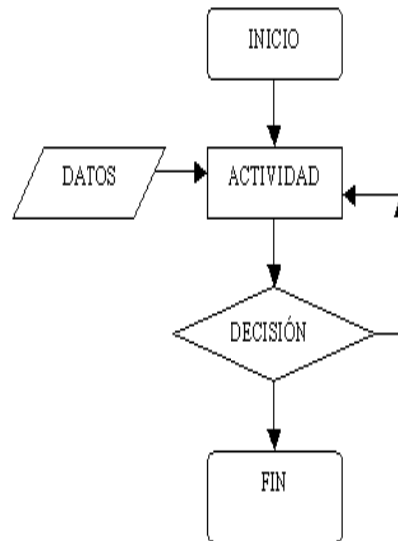
Una vez elaborado, se entrega al responsable de Comunicaciones Internas, o al coordinador del departamento de planificación estratégica de la organización.

**AUTOR:**  
PATRICIO ABAD A.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**2.2.6 El Flujoograma o Diagrama de Flujo de procesos.-** Éste método permite representar de una forma gráfica un determinado proceso o actividad, ayudándonos a detectar posibles errores o elementos a mejorar: Cuellos de botella, solapamientos, omisiones, incoherencias, etc. A continuación un ejemplo explicativo de un flujoograma de procesos:



**2.2.7. Diagrama de dispersión.-** El Diagrama de Dispersión estudia la relación entre dos variables, una presunta fuente de problemas y sus posibles efectos.

Para ello:

1. Se reúnen en una tabla los pares de datos que se quieren relacionar.
2. Según los valores máximos que están en cada variable se construyen los ejes.
3. Se sitúan los datos en el gráfico, de manera que se dibuja una nube de puntos que lo representan.
4. Se registran en el gráfico todos los datos que puedan ser necesarios para su comprensión de manera que se facilite la comprensión del diagrama de un vistazo.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**2.2.8. Diagrama de Ishikawa.-** El Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Causa-Efecto es muy útil cuando queremos ver el resultado de distintas variables.

Para una correcta elaboración del diagrama causa-efecto, hemos de seguir los siguientes pasos:

1. Clarificar las características del problema: Asegurar que todos los participantes entienden bien el problema y darle un título sobre una hoja de papel.

2. Escribir el problema y dibujar la espina principal: es importantes ser específicos en la descripción.

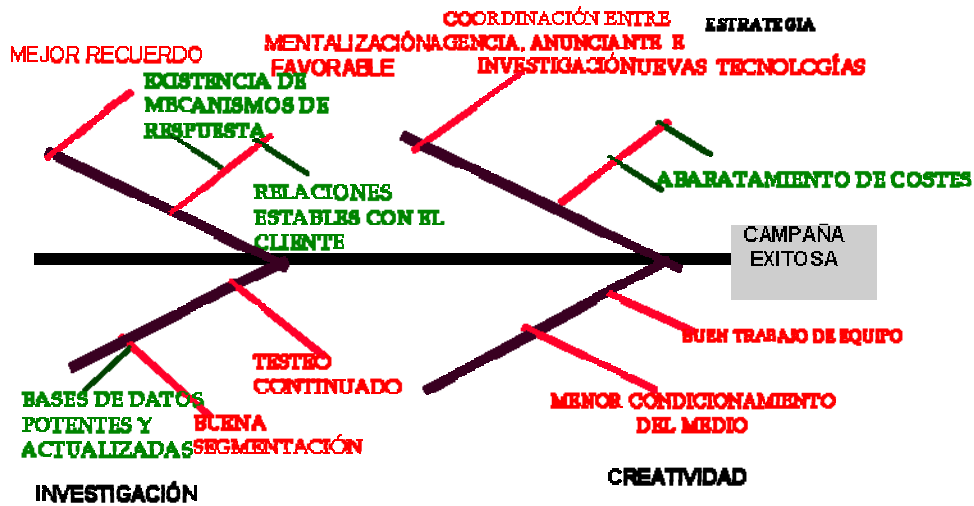
3. Clarificar los factores que influyen en el problema: la utilidad del diagrama depende de este paso:

- **Método de Expansión de Grandes Espinas:** Distinguir las 3, 4 ó 5 categorías que ocasionan la aparición del problema. Dibujar una gran espina por cada categoría. Dibujar medianas y pequeñas espinas en base a las sugerencias de los participantes. Es esencial preguntar reiteradamente "por qué" hasta que se llegue a la causa de la raíz
- **Método de Expansión de Pequeñas Espinas (Lluvia de Ideas):** Cada uno considera las causas del problema. El grupo realiza sesiones de lluvias de ideas. Las aportaciones se recogen en una hoja de papel. Conforme los participantes discuten las relaciones, se agrupan las causas en pequeñas categorías.
- **Método de Expansión de Pequeñas Espinas (Diagrama de Afinidad):** Distribuir aproximadamente 50 tarjetas entre todos los miembros del grupo.





4. Verificar la omisión de factores.



2.2.9. Diagrama de Pareto.- El Análisis de Pareto es un método que muestra gráficamente la importancia relativa de una serie de factores.

En una situación de Análisis Estratégico de una determinada situación, suele haber varias causas posibles y diferentes contextos en los que se manifiesta la situación.

Con frecuencia resulta difícil ver la relación entre los diferentes factores y separar las cuestiones más importantes. El Análisis de Pareto 80/20 (el 80% de los problemas se centra en un 20% de causas) es una técnica para centrar la atención sobre "unos pocos factores fundamentales" y para descartar sus opuestos: Los muchos factores triviales.

Se utiliza por tanto para identificar la causa, situación o idea que produce el mayor impacto. Para efectuar el diagrama de Pareto es necesario apoyarse en diferentes técnicas estadísticas que permiten elaborar y procesar el diagrama.

Para este análisis interno igualmente se recomienda la utilización del análisis DOFA ya que permite involucrar al gran conjunto de personas participantes de la planificación estratégica, adicionalmente es el más sencillo pero también el más efectivo, para este análisis, se sugiere apoyarse en algunas de las técnicas mencionadas en párrafos anteriores.



## CAPITULO III

### FORMULACION

#### 3. Formulación

##### 3.1 Objetivos estratégicos.-

Con la realización de los pasos anteriores se conoce la razón de ser de la organización, es decir, su misión, el estado deseado que se quiere lograr, su posición estratégica, así como los factores claves para el éxito (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), o lo que buscan los clientes, ahora es necesario definir cómo lograr el tránsito de la misma, del estado actual al estado futuro deseado para la satisfacción de las necesidades de los clientes.

En el siguiente paso se establecen los objetivos estratégicos por factor clave de éxito. Los objetivos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección, debido a que condicionan las actuaciones de la organización y, en especial, de sus dirigentes.

Los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que la empresa quiere alcanzar en un plazo determinado y deben guardar coherencia con la misión y con el análisis interno y externo.

Desde el punto de vista jerárquico, el primer nivel de objetivo está definido por la misión de la organización como la expresión más general de su razón de ser en cuanto a su papel económico y social. El segundo nivel de los objetivos de una organización son los objetivos estratégicos, los cuales expresan los propósitos o metas a escala global, y a largo plazo, en función de su misión, pero también en función de la situación del entorno y, sobre todo, de su evolución futura, en especial de las oportunidades y amenazas que éste presenta, así como de la propia situación interna de la organización.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Los principios fundamentales que rigen la previsión y la planeación de los objetivos pueden ser resumidos de la siguiente forma:

**Precisión:** Deben ser entendidos por todos los subordinados e implicados y poder ser verificados. Cuando no puedan ser cuantificables, deben definirse los criterios para evaluar su logro.

**Participación.** Es uno de los elementos más importantes de la efectividad de la planificación pues entre más participen los subordinados, mayor compromiso existirá en el cumplimiento de los objetivos.

**Integración:** Es necesario integrar el mayor número de aspectos relacionados, de manera que en una formulación se consideren las tareas para el aseguramiento de este.

**Realismo:** Es necesario que sean decisivos, retadores y factibles, que todos los esfuerzos se orienten hacia ellos, pero que sean posibles de alcanzar.

Es importante destacar que, independientemente de la forma en la cual se lleguen a definir los objetivos generales, resulta necesario que no sólo participe la alta dirección, en la formulación de los mismos. En la medida que participen los miembros de la organización en la formulación de los objetivos, así será el nivel de compromiso en el cumplimiento de estos.

Las intenciones conscientes de la persona (sus metas y objetivos) son los determinantes primarios de su motivación para el esfuerzo de acción. Cuando las personas se trazan unos objetivos desafiantes, desarrollan un mejor rendimiento que cuando pretenden la consecución de unos objetivos más fáciles de obtener.

Según Jose Maria Sainz de Vicuña Ancin, en su libro “El plan Estratégico en la práctica”, indica que los objetivos estratégicos de una empresa giran alrededor de tres grandes ejes de objetivos:

**AUTOR:**  
PATRICIO ABAD A.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

1.- Uno tiene que ver con la consolidación, supervivencia, o estabilidad de la empresa. Obviamente este objetivo cambia sustancialmente en función de la situación de la misma: empresa de reciente creación (consolidación); empresa en permanente dificultades (supervivencia); empresa amenazada de desaparición (estabilidad y supervivencia) o de pérdida de su posición competitiva como un agente relevante del mercado (consolidación), etc. A este tipo de objetivos nos referiremos, con carácter general, como objetivos de consolidación.

2.- Un segundo eje tiene que ver con la rentabilidad de la empresa. Se trata de los omnipresentes objetivos económicos-financieros: crecimiento más rápido o más alto de los ingresos; crecimiento de los beneficios (antes o después de impuestos); dividendos más altos; mayores márgenes de beneficio; mayor cash flow; mayor rentabilidad sobre la inversión (ROE, ROI); o simplemente beneficios estables en periodos de crisis. Y se puede ir buscando tanto la rentabilidad a corto plazo como a largo plazo. Ahora bien, lo más frecuente es a quien enfatice este tipo de objetivos persiga la rentabilidad a corto por razones diversas (expectativas de los accionistas; presión de los mercados financieros o de los accionistas mayoritarios; etc.).

3.- El tercer eje de los objetivos contempla aquellos que buscan no tanto la rentabilidad a corto plazo como a largo plazo de la empresa. Se trata de objetivos que directa o indirectamente van buscando el crecimiento (altas tasas de crecimientos), de forma que en pocos años la empresa haya duplicado, triplicado o quintuplicado su dimensión y/o haya mejorado sustancialmente su posición competitiva en el mercado. Estos suelen ser: mayor participación de mercado; una mejor posición competitiva; una mejor imagen corporativa; etc.

Estos objetivos estratégicos corporativos-cuantitativos- condicionarán el resto de objetivos de la empresa. Y como obtener, al mismo tiempo elevados objetivos de rentabilidad a corto y altas tasas de crecimiento es normalmente muy difícil, si no imposible, la dirección se encontrará ante el permanente dilema de priorizar en su plan estratégico –rentabilidad a corto o crecimiento.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Establecer objetivos es fácil. Establecer "buenos" objetivos, sin embargo, es una tarea compleja y de enormes repercusiones en la evolución de una empresa. Para establecer objetivos factibles hay que tener en cuenta tanto los Factores Internos como los Factores Externos, y manejarse con las siguientes competencias:

- Capacidad de síntesis.
- Capacidad de redacción.
- Capacidad de escucha y espíritu participativo y de consenso.

Para establecer los objetivos estratégicos nos podemos apoyar en las siguientes herramientas que las podemos utilizar:

**3.1.1 Reunión participativa.-** Una reunión bien conducida por una persona con conocimiento donde estén representados todos los afectados, es el mejor medio de establecer objetivos eficaces, realistas e implicadores. No está de más emplear una **Lista de Verificación** para comprobar si los objetivos fijados cumplen las características que se han expuesto con anterioridad.

**3.1.2 Cuestionario o lista de verificación.-** Una lista de chequeo (check-list en inglés) o Lista de Verificación (planillas de verificación, hojas de verificación y planillas de control), contiene información clara y precisa; se usa con el fin de no olvidar nada en la realización de un proceso o actividad. Es un elemento de control y consulta, utilizado comúnmente para monitorear tareas de inicio y finalización de procesos o funciones.

El propósito fundamental de las listas de verificación es ayudar a poner en marcha la acción y asegurar que se tienen en cuenta todos los puntos más importantes durante un proceso.

Las listas de verificación tienen importantes ventajas, son un método que proporciona datos fáciles de comprender, mediante un proceso simple y eficiente, que puede ser aplicado a cualquier área de la organización;



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

adicionalmente pueden reflejar rápidamente tendencias y patrones en los datos.

Una lista de chequeo es un listado de preguntas, en forma de cuestionario, que sirve para verificar el grado de cumplimiento de determinadas reglas establecidas a priori con un fin específico.

Son un instrumento que contiene criterios o indicadores a partir de los cuales se miden y evalúan las características del objeto, comprobando si cumple con los atributos establecidos.

Para nuestro caso el emplear la lista de verificación nos permitirá comprobar si los objetivos fijados cumplen las características que se han expuesto con anterioridad

**3.2 Generación de alternativas.-** Luego de generar los objetivos estratégicos, es el momento de desplegar el abanico de la Creatividad, de proponer soluciones o estrategias que nos permitirán llegar hacia los objetivos planteados con anterioridad.

Previamente tenemos que analizar el concepto de estrategia, para lo cual mencionaremos algunas definiciones dadas por algunos autores:

“Una estrategia es la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando sus riesgos en función de sus objetivos y metas”.<sup>4</sup>

“La estrategia define el modo o plan de acción para asignar recursos escasos con el fin de ganar una ventaja competitiva y lograr un (os) objetivo (s) con un nivel de riesgo aceptable”<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Kastika Hermida Serra, Administración y Estrategia, 4a. edición, Macchi, 1992, pág. 195.

<sup>5</sup> Joaquín Rodríguez Valencia, Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, 2da. Edición, ECAFSA, México, 1998, pág. 195.

**AUTOR:**

PATRICIO ABAD A.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Considerando estas definiciones podemos indicar que la estrategia es el [programa](#) general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su [misión](#).

Las estrategias tienen cuatro características esenciales:

1. Se elaboran antes de emprender las acciones.
2. Se trazan de manera consciente.
3. Se busca un propósito determinado, aunque las estrategias no siempre estén expuestas por escrito.
4. Dan una ventaja sobre los competidores.

Podemos indicar además que pueden existir dos tipos de estrategias de acuerdo a su origen: las *intentadas* y las *emergentes*.

Las intentadas son las establecidas de manera deliberada, es decir, las que se planean, documentan y ejecutan desde la dirección.

Las emergentes por su parte no se planean ni se documentan, sino que surgen de un proceso espontáneo o casual en la organización.

Ahora se trata de ser capaces de aportar con la mayor cantidad de ideas, sin preocuparse de momento de la calidad de las mismas, ya que más adelante entraremos en el proceso de escoger las alternativas más viables y efectivas.

En este momento debe rehuirse:

- La fijeza funcional.
- La expertitis.
- El juicio crítico.
- La respuesta definitiva.
- El sentido del ridículo.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Debe en cambio potenciarse ente los miembros del equipo la creatividad, intuición, espontaneidad, pensamiento divergente, confianza en el grupo, tolerancia ante lo diferente.

La creatividad es una herramienta intelectual, ligada al conocimiento y a la abstracción. Por ello parece oportuno hacer una reflexión en torno a la Creatividad desde la óptica de la Planificación Estratégica.

Para la generación de estrategias o alternativas podemos apoyarnos en las siguientes herramientas que nos permitirán efectuar la tarea de manera mucho más práctica y efectiva:

### **3.2.1. Mapas conceptuales.-**

Se trata de una variedad de técnica estructurativa de tipo lateral, en la cual el núcleo ocupa el centro, partiendo y ramificándose desde allí hacia nuevos conceptos. Pretende aprovechar los "estallidos mentales", que duran aproximadamente de 5 a 7 minutos, recogiendo y representando las diferentes ideas que van surgiendo, sin ocuparse de momento en entrar en sus relaciones formales o en la pertinencia y calidad de las mismas.

Es un procedimiento ciertamente útil para conseguir que las ideas vayan emergiendo. Consta de las siguientes fases:

1. Situación del foco inicial en el centro de la hoja. Consta de una o dos palabras que contienen la esencia del problema para nuestro caso los objetivos estratégicos.

Es muy importante su definición, ya que de la misma va a depender en gran medida el resultado final.

2. Se deja que las ideas emanen libremente sin someterlas a valoración. Se intenta escribir todas las que vayan apareciendo, por muy disruptivas que parezcan en este momento.
3. No importa el orden jerárquico de las mismas.





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

4. No sólo se anotan conceptos, también sensaciones, dibujos, símbolos, gráficos, etc.

### 3.2.2. Tormenta de ideas.-

La lluvia de ideas o brainstorming, también denominada tormenta de ideas, es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvia de ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado.

Esta herramienta fue ideada en el año 1941 por Alex Faickney Osborn, cuando su búsqueda de ideas creativas resultó en un proceso interactivo de grupo no estructurado que generaba más y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente; dando oportunidad de hacer sugerencias sobre un determinado asunto y aprovechando la capacidad creativa de los participantes.

El objetivo principal es asegurar un ambiente adecuado para generar ideas, presenta las siguientes características:

- Se prohíbe la crítica adversa en el momento de la generación.
- La libertad y la originalidad son bien recibidas.
- Se requiere cantidad.
- Se busca combinación e improvisación.

Es decir, en un primer momento (momento de la generación), lo que se pretende es hacer surgir el mayor número posible de ideas, sin entrar en ese primer momento a analizar la adecuación u oportunidad de las mismas. Se deben aceptar todas las sugerencias y aportaciones, por muy descabelladas que parezcan.

Para su adecuado desarrollo, hay que observar las siguientes fases:

1. Planteamiento del problema (para nuestro caso el objetivo estratégico).  
La cuestión o problema a resolver debe ser suficientemente concreta.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

2. Se explican las normas. Las anteriormente comentadas.
3. Fase productiva. Se inicia la tormenta, las ideas se van anotando en la pizarra. Ahora lo más importante es la libre expresión de las mismas. El coordinador alienta constantemente a la participación.
4. Fase de selección de ideas. Acabada la tormenta se analizan y discuten las ideas sometiéndolas a los siguientes interrogantes:

¿Es adecuado?

- ¿Es posible?
- ¿Es viable?

En función de dichos criterios, se aceptarán unas, se rechazarán otras, y se refundirán algunas en una sola propuesta de acción

### **3.2.3 Análisis de cartera (BCG).-**

Este método emplea conjugación de dos elementos para predecir su combinación.

Se trata de descomponer un producto o situación en sus atributos principales y combinar las distintas posibilidades.

Un ejemplo sencillo sería el modelo desarrollado por el Boston Consulting Group (BCG), para el Estudio de las Inversiones:

Plantea dicho Grupo Consultor que para tener claro qué estrategias debemos seguir con cada producto, es sumamente útil la consideración de dos variables:

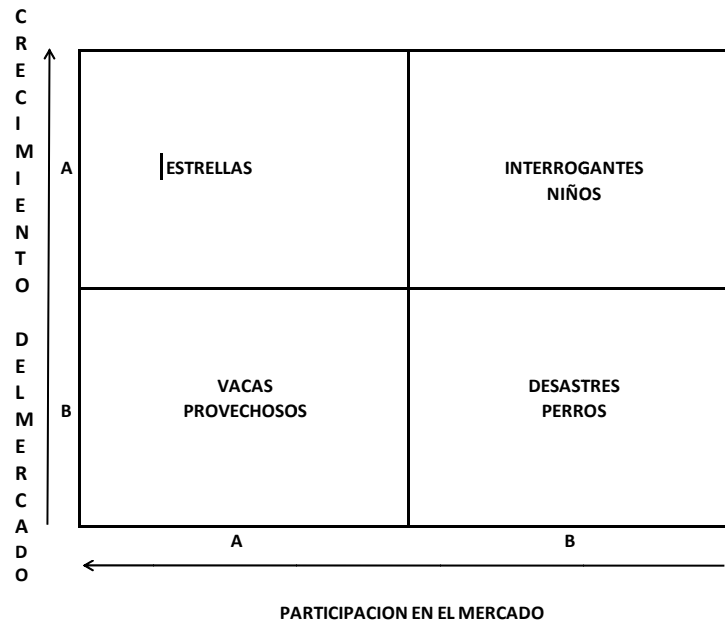
- Participación que tenemos en el mercado.
- Crecimiento del mercado.

Mediante una Matriz generada por estos dos ejes, se pueden representar los productos de la empresa.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

El crecimiento del mercado se diferencia en "alto" y "bajo" por una línea arbitraria del 10% del crecimiento. De la misma forma, la participación en el mercado es segmentado por la participación relativa de 1.



**Fuente:**

[http://www.fundibeq.org/metodologias/herramientas/planificacion\\_estراتيجية.pdf](http://www.fundibeq.org/metodologias/herramientas/planificacion_estراتيجية.pdf).

**Elaboración: Autor**

**A) Productos Provechosos.** Son aquellos que producen grandes cantidades de dinero, normalmente más de lo que se puede reinvertir, ya que se tiene una alta participación en el mercado y es de bajo crecimiento.

Por ello, son un recurso fundamental para la empresa para la generación de flujo efectivo.

**B) Productos Estrellas.** Son los que cuentan con una alta participación en el mercado y a su vez muestran un gran potencial de crecimiento.

Aunque es posible un crecimiento rápido tanto en ventas como en beneficios, los mercados de crecimiento alto son sumamente atractivos para la

**AUTOR:**

PATRICIO ABAD A.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

competencia. Por lo tanto, los Productos Estrellas continuamente deben recibir recursos de efectivo que le permita a la empresa proteger la posición del mercado. La mayoría de los ingresos que generan deben invertirse en sí mismos.

**C) Productos Interrogantes.** Son los que tienen una participación baja en el mercado, pero su mercado tiene un gran desarrollo. Para mantener su participación se requiere de gran cantidad de recursos. Habrá que estar continuamente atento a sus posibilidades de desarrollo.

**D) Productos Desastres.** Tienen escaso crecimiento y escasa participación. Generan escasas cantidades de efectivo, pero tampoco las requieren.

Aunque el modelo BCG es más completo, le hemos utilizado como un ejemplo de la luz que nos puede aportar la combinación de dos familias de atributos.

Para nuestro propósito, creemos que la herramienta más adecuada a ser utilizada puede ser la lluvia de ideas, ya que permite participar a una gran cantidad de personas en la elaboración de la misma y por ende consolidar diversos aspectos de la organización a ser considerados en la consecución de los objetivos.

### **3.3. Selección de alternativas.-**

De todas las soluciones, de todos los caminos y de todas las alternativas que hemos podido establecer con la ayuda de los métodos antes descritos, algunos parecerán muy atractivos, pero no parecen realistas. Otras parecen realistas pero muy poco ambiciosas.

En el momento de elegir el camino a seguir no debemos olvidar los objetivos estratégicos que nos habíamos propuesto.

Cada tipo de problema suele tener uno o más métodos adecuados para abordarlo y resolverlo. Conviene emplear el idóneo o más adecuado a cada caso.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

En la toma de decisiones conviene elegir el mejor camino; el consenso y la aceptación por parte de las personas e instituciones implicadas es una condición necesaria. Pero además deben evitarse algunos riesgos:

- Escasas alternativas de partida.
- Criterios poco definidos.
- Ponderación relajada.
- Criterios incompletos.

Para neutralizar el riesgo en esta fase de la Planificación Estratégica, conviene desarrollar determinadas competencias.

- Juicio y análisis crítico.
- Capacidad de comunicación.
- Pragmatismo.

Para ayudarnos a conseguirlo, podemos emplear alguno de los siguientes métodos:

### **3.3.1 Comparar por pares.-**

La clasificación por pares es una técnica que sirve para determinar cuál, de entre varias opciones, ofrece las mayores ventajas y consiste en listar las estrategias que tenemos para alcanzar el objetivo propuesto y determinar parámetros de calificación por su importancia asignando un valor por el nivel de esta, así podemos tener los siguientes niveles:

- 0      menos importantes
- 1      importantes
- 2      muy importantes

La calificación se la efectuará con juicio y análisis crítico y profesional por los miembros del grupo estratégico, al final se sumarán los valores asignados a cada estrategia por todos los participantes. Los totales de cada estrategia a su vez se dividen para el total general y obtendremos un valor porcentual que será asignado a cada estrategia

**AUTOR:**

PATRICIO ABAD A.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Las estrategias que tengan los mejores porcentajes de calificación serán las que se escojan y se implementen.

Este método a utilizarse es clave para:

- Bueno para pesar importancias relativas
- Útil cuando las prioridades no están claras
- El resultado final identifica la opción más importante
- Y garantiza que todas han sido comparadas con todas

### 3.3.2 Criterios ponderados.-

Es un sistema rápido y eficaz de elegir una opción en base a la preferencia de miembros afectados. Incluye una serie de pasos para facilitar el acuerdo y consenso sobre los criterios a utilizar para tomar la decisión.

1. Selección de criterios: los que se consideren importantes. Es fundamental que los criterios de decisión sean elegidos independientemente del conocimiento de las opciones, para poder conservar un punto de vista objetivo.
2. Ponderación de criterios: ya que algunos son más importantes que otros, se clasificarán y se decidirá que peso tiene cada uno de ellos.
3. Valorar cada alternativa en base a los criterios determinados.
4. Cálculo e interpretación de resultados.

Para un mejor entendimiento del método adjuntamos un ejemplo que nos permitirá clarificar el proceso:

Una empresa está buscando una nueva sede social. Hay varios edificios que podrían ser apropiados, pero unos tienen unas ventajas y otros, otras. Este dilema provoca un encuentro de siete personas responsables de distintas funciones.

En un primer momento, se lleva a cabo una pequeña tormenta de ideas para recoger todos los criterios que pudieran ser valorados. A continuación se llega a un acuerdo sobre la ponderación de cada factor, distribuyéndolos en un

**AUTOR:**

PATRICIO ABAD A.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

rango de 1 a 5 y finalmente se puntúan las 4 mejores alternativas existentes, en cada uno de dichos factores (de 1 a 10)

CRITERIO	PESO	ALT.1		ALT.2		ALT.3		ALT.4	
Luminosidad	2	6	12	5	10	6	12	8	16
Situación	3	7	21	8	24	7	21	3	9
Confort	4	4	16	6	24	6	24	5	20
Equipamiento	3	3	9	8	24	6	18	7	21
Aparcamiento	4	8	32	7	28	2	8	3	12
Aspecto exterior	3	6	18	9	27	7	21	6	18
Aspecto interior	5	5	25	9	45	7	35	6	30
Servicios del edificio	2	4	8	7	14	8	16	4	8
Precio	5	2	10	6	30	4	20	3	15
TOTAL		151		226		175		149	

Considerando los resultados, se decide por la alternativa n. 2.

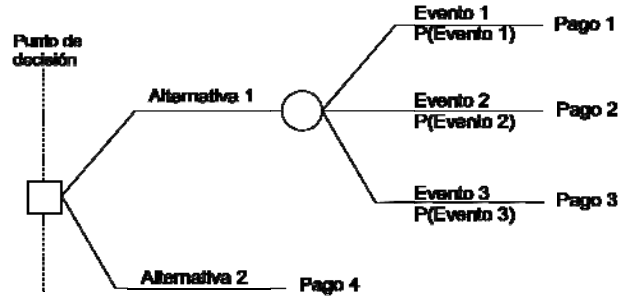
### 3.3.3 Árboles de decisión.-

Los árboles de decisión son herramientas excelentes para ayudar a realizar elecciones adecuadas entre muchas posibilidades. Su estructura permite seleccionar una y otra vez diferentes opciones para explorar las diferentes alternativas posibles de decisión.

Los árboles de decisiones son diagramas que ilustran el flujo de un proceso de toma de decisiones como una secuencia de efectos y posibles resultados. Los eventos se representan como puntos o nodos, y los resultados, como ramas que salen de cada nodo. Los nodos son nodos de decisión (en los cuales quien toma la decisión decide que rama seguir), o nodos de incertidumbre, donde el resultado estará determinado por varias posibilidades. A cada rama se le asocia el valor monetario que se espera del resultado. Además las ramas que salen de los nodos de incertidumbre se ponderan con la probabilidad de que tal resultado ocurra. En forma grafica, los nodos de decisión se expresan como cuadrados y los nodos de incertidumbre, como círculos.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA



P= Proceso

Para nuestro estudio, los puntos de decisión serán los objetivos estratégicos y las alternativas irán configurándose de acuerdo a lo establecido, para cada alternativa o estrategia estarán acompañados por su valor esperado o el impacto que esta estrategia tendrá en la organización cuantitativa o cualitativa multiplicado por la probabilidad de que si se toma esta decisión ocurra tal resultado.

Después en cada punto de decisión se selecciona la alternativa o estrategia con el valor esperado óptimo.





## CAPITULO IV

### IMPLEMENTACION

#### 4 Implementación

##### 4.1 Presupuesto estratégico.-

De los diferentes enfoques desde los que puede abordarse el análisis presupuestario, el más interesante, sin duda, es aquél que lo integra en la estrategia global de negocio de la empresa. El presupuesto deja de ser entonces una mera asignación de recursos y se convierte en una potente herramienta de gestión que pasa a formar parte del proceso de planificación estratégica, y que proyecta, define y controla la gestión en todas sus áreas partiendo de un exhaustivo análisis económico-financiero.

Un análisis económico que constituye la primera fase de la elaboración del presupuesto y que debe contemplar:

- Análisis del escenario y de sus diferentes magnitudes macroeconómicas (crecimiento, desempleo, inflación, tipos de interés, variaciones en la demanda,...).
- Diagnóstico riguroso de la situación económico-financiera de nuestra empresa en comparación con nuestra competencia.
- Y un análisis DAFO que nos ponga de manifiesto nuestras fortalezas, debilidades y las oportunidades para el desarrollo de nuestro negocio.

A partir de aquí continuaría la planificación estratégica, que definimos como un proceso para determinar los objetivos mediante acciones a futuro en base a la selección de alternativas y estrategias.

Luego de estas definiciones pasamos a la elaboración del presupuesto en la que obtenemos un modelo de Planificación Económica, expresado en una cuenta de resultados previsional, con determinación de la rentabilidad, eficacia y eficiencia y el impacto en los resultados de las medidas a adoptar, un modelo de Planificación Financiera, que contendrá el balance de situación previsto, la

**AUTOR:**

PATRICIO ABAD A.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

previsión de flujos monetarios, el origen y empleo de los recursos y el impacto de las medidas en el equilibrio financiero de la compañía.

Y por último, tendremos la fase de implantación y control, en la que se efectúa el seguimiento y control del presupuesto.

Los principios que deben guiar el establecimiento de una planificación presupuestaria deben ser: la factibilidad, la objetividad y la cuantificación, la flexibilidad, la integración y la participación.

Como ya indicamos anteriormente clasificamos los tipos de planificación en: Estratégica, la cual establece los parámetros generales, se diseña al más alto nivel jerárquico, tiene un horizonte a largo plazo y comprende a toda la empresa. Táctica, subordinada a la Estratégica, contempla planes más específicos a nivel departamental, está diseñada por directivos de nivel medio con objetivos a medio plazo y determina la eficiencia de los recursos, se expresa en las políticas a desarrollar, y Operativa que se subordina a la táctica, diseñada a corto plazo a nivel de áreas de actividad.

Las políticas a desarrollar por la empresa que luego tendrán su expresión en el presupuesto, serían sin fijar orden de importancia: de precios, de ventas, de productos, de producción, de aprovisionamiento, de recursos humanos, de marketing, de amortizaciones, de gastos generales, de tesorería, de crédito a clientes, de stock, de inversiones, de diversificación y crecimiento, de inmovilizaciones intangibles y de financiación y sus magnitudes y objetivos principales a establecer, los siguientes:

- Política de precios.- Definir el incremento medio de precios y el porcentaje de crecimiento de ventas derivado.
- Política de ventas.- Definir el incremento medio de ventas deflactado y el porcentaje de crecimiento de las ventas en función de la penetración y crecimiento del mercado.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Política de productos.- Definir los nuevos productos, margen y volúmenes, y el porcentaje de crecimiento de las ventas en función de los nuevos productos o campañas.
- Política de producción.- Definir la capacidad máxima y volumen máximo de ventas posible con las instalaciones actuales.
- Política de aprovisionamiento.- Definir stock máximo y medio.
- Rotación de stock. Volumen de compras y porcentaje de margen bruto sobre compras.
- Política de marketing.- Volumen máximo de gastos comerciales y porcentaje máximo de los mismos sobre ventas (netas), porcentaje de comisiones medias sobre ventas, importe máximo a pagar por gastos de publicidad y relaciones públicas y su porcentaje s/ventas.
- Política de personal.- Definir ratios de plantilla total, productividad, plantilla media, coste medio por empleado y margen bruto por empleado.
- Política de amortizaciones.- Dotación en porcentaje sobre el inmovilizado a aplicar en el escandallo de coste de producto.
- Política de gastos generales.- Definir volumen. Cantidad de gastos fijos y porcentaje máximo sobre ventas. Importe de alquileres, importe máximo para reparaciones y mantenimiento, para servicios profesionales, para transportes, impuestos (no sociedades), primas de seguros, servicios bancarios, comunicaciones, suministros y gastos diversos (deben tender a cero, si el presupuesto está bien definido), todos con su expresión en porcentaje sobre ventas.
- Política de tesorería.- Definición del disponible necesario.
- Política de crédito a clientes.- Definir plazo medio de cobro (saldo medio/ventas netas).
- Política de gestión de stock.- Definición del volumen máximo y medio de stock de producto terminado y rotación.
- Política de gestión de compras.- Definición plazo medio de pago.
- Política de inversiones.- Definir total nuevas inversiones.
- Política de diversificación y nuevos mercados.- Definir inversiones en nuevas empresas.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Política de inmobilizaciones intangibles.- Definir importe máximo de inversión.
- Política de financiación.- Definir volumen máximo de financiación ajena.

Las fases a seguir para la elaboración del presupuesto estratégico anual serían:

- Recoger las variables relevantes del negocio.
- Definir pasado, presente y futuro en base a puntos fuertes y débiles.
- Análisis del entorno interno y externo.
- Definir estrategias, políticas, objetivos, programas y acciones.
- Dimensionar recursos.
- Plasmar todo monetariamente en el presupuesto.

Y su calendario en fases:

- Fase 1- Comunicación por la Dirección General o consejero delegado de los objetivos generales.
- Fase 2- Distribución del manual de presupuestación.
- Fase 3- Presentación de los presupuestos económicos de todas las áreas.
- Fase 4- Obtención del presupuesto consolidado.
- Fase 5- Revisión por la Dirección General.
- Fase 6- Aprobación definitiva del presupuesto.

Por su utilización podemos clasificar el presupuesto en:

- Presupuesto de operaciones. Presupuesto de ventas, compras y gastos de explotación.
- Presupuesto de capital. Incluye las inversiones capitalizables y de activos fijos.
- Presupuesto financiero. Con sus instrumentos: Cuenta de resultados, balances, flujos de caja, necesidades operativas de fondos.
- Presupuesto de servicios.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Todos ellos deben estar integrados de modo que sus resultados deben ser coherentes entre sí, y por lo tanto cualquier modificación en los objetivos o la imposibilidad de cumplimiento de alguno de ellos provocarán los cambios correspondientes en el conjunto y en su caso, en la revisión de la estrategia.

Dentro de los tipos de presupuesto por su forma de elaboración, tendríamos:

- Tradicional, en función de lo realizado el ejercicio anterior, fácil de aplicar pero no muy aconsejable en la situación actual.
- Base cero, más complejo que el anterior ya que define de nuevo cada acción con sus objetivos y recursos en términos coste/beneficio.
- Flexible, aplicando la división de conceptos de coste entre fijos y variable, ciertamente arriesgado.
- Basado en las actividades, identificando el ciclo completo de actividades de la organización y definiendo los objetivos, recursos y aportación de valor cada una a la organización.
- Rolling budget, renovando y revisando el presupuesto cada mes para los siguientes 12.

Diríamos que las 10 claves del éxito en la elaboración del presupuesto son:

1. Establecer objetivos claros y cuantificables y sus medios.
2. Los objetivos deben ser coherentes entre sí.
3. Accesibles o realizables.
4. El presupuesto es participativo.
5. El presupuesto se elabora para cumplirse.
6. Integrado.
7. Global.
8. Con responsables perfectamente definidos.
9. Con objetivos cuantitativos y también cualitativos.
10. Racional.

Lo que no debe ser el presupuesto es un ejercicio técnico



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Para la elaboración de los presupuestos de entidades bancarias, debemos tener presente que en nuestro país estas Instituciones se rigen bajo los reglamentos de la Superintendencia de Bancos, por lo tanto su contabilidad base en la que se elaboran las proyecciones presupuestarias, se definen mediante el catalogo único de cuentas dadas por el ente de control, que se lo puede encontrar en la página web: [www.superbancos.gov.ec](http://www.superbancos.gov.ec).

**4.1.1 Presupuesto Margen financiero.-** La principal función de las entidades bancarias es la intermediación de recursos financieros, caracterizada por la captación de depósitos y el otorgamiento de créditos.

Del resultado de esta actividad surge el costo o margen de intermediación financiera o spread, habitualmente definido como la diferencia entre el costo que los deudores asumen por la obtención de fondos (tasa activa) y la remuneración que los colocadores de depósitos reciben (tasa pasiva).

El spread bancario es una variable clave en el funcionamiento del sistema financiero. Este sector, a su vez, cumple un rol fundamental en el funcionamiento de la economía a través de la intermediación de los fondos de ahorro e inversión, los cuales determinan el crecimiento de largo plazo de una economía y, por ende, el bienestar de las futuras generaciones.

Considerando estas apreciaciones, podemos indicar que para el cálculo del spread financiero podemos utilizar dos enfoques: aquel que utiliza tasas de interés ex-ante o contractuales, y aquel que utiliza tasas ex-post o implícitas.

En el primero de los casos, el spread ex-ante se calcula como la simple diferencia entre las tasas de interés activas contractuales sobre los préstamos y las tasas de interés pasivas pactadas por los depósitos captados, en tanto que la medición de un spread ex ante general para el conjunto del sistema bancario se podría efectuar a partir de la diferencia entre el promedio ponderado de la tasas de interés activas y pasivas. Es interesante esta metodología ya que permite la obtención de un margen de intermediación por

**AUTOR:**

PATRICIO ABAD A.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

línea de crédito, mientras que su mayor falencia consiste en no permitir un estudio desagregado de los elementos que lo componen como así también distribuir en forma homogénea las diversas líneas de fondeo a la aplicación de distintas líneas crediticias.

En el segundo de los casos, el spread surge a partir de la resta de las tasas activa y pasiva implícitas o ex-post, la estimación de las tasas de interés implícitas surge de los estados contables de los bancos, como cocientes que toman en cuenta los ingresos y egresos financieros de las entidades respecto de ciertos activos y pasivos que los originaron. A partir de la inclusión o exclusión de determinados ingresos y egresos en la forma de cálculo en los numeradores, como así también de los activos y pasivos considerados en los denominadores, se arribará a distintos valores de tasas de interés implícitas y por ende de spreads.

La definición del spread ex-post está sujeta a cuan amplio sea el criterio que se tenga para definir los ingresos financieros netos. Por ejemplo, los ingresos financieros pudieran incluir los ingresos por préstamos pero excluir los ingresos por títulos de valores. Los egresos pudieran ser tan amplios como para incluir no sólo los de tipo financiero sino además los gastos de personal y los gastos operativos (la suma de los cuales es conocida como gastos de transformación). Por lo tanto, existe una amplia gama de spreads ex-post que pueden ser contruidos y ser comparables entre sí, se selecciona con el debido cuidado el divisor a aplicar a los ingresos financieros netos.

Una vez analizado sobre la importancia de conocer el margen de intermediación financiero, tenemos claro sobre como calcular el margen financiero, que lo definiríamos como el resultado de la gestión de intermediación financiera (captar y colocar fondos), e incluiría las siguientes cuentas contables:

### INGRESOS FINANCIEROS:

51. Intereses ganados

### AUTOR:

PATRICIO ABAD A.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### EGRESOS FINANCIEROS:

- 41. Intereses pagados
- 44. Provisiones cartera e inversiones

**4.1.2 Presupuesto Margen por servicios.-** definido como el resultado de los servicios complementarios (cuentas corrientes, ahorros, cajeros automáticos, tarjetas de crédito, pago de remesas, productos de comercio exterior, etc.) que presta el banco a sus clientes e incluye las siguientes cuentas contables:

### INGRESOS POR SERVICIOS:

- 52. Comisiones ganadas
- 53. Utilidades financieras
- 54. Ingresos por servicios
- 55. Otros Ingresos operacionales

### EGRESOS POR SERVICIOS:

- 42. Comisiones pagadas
- 43. Pérdidas financieras
- 46. Otras pérdidas operacionales

**4.1.3. Presupuesto Margen operativo.-** definido como el costo de Operación del Banco, que nos es más que los gastos que una empresa u organización efectúa para el desarrollo normal de sus actividades. El margen operativo incluye las siguientes cuentas:

### EGRESOS OPERATIVOS:

- 45. Gastos de operación
- 44. Provisiones otros activos

**4.1.4 Presupuesto Margen extraordinario.-** Se define como el resultado de actividades no relacionadas directamente con la gestión de intermediación financiera y la prestación de servicios a clientes (recuperación de cartera

### AUTOR:

PATRICIO ABAD A.





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

castigada, venta de activos improductivos, etc.), e incluye las siguientes cuentas contables:

### INGRESOS EXTRAORDINARIOS

56. Otros ingresos

### EGRESOS EXTRAORDINARIOS

47. Otros gastos y pérdidas

Los detalles de los conceptos y las subcuentas que conforman las cuentas antes citadas constan en el plan de cuentas anexo como N.- 1. en la presente tesis.

## 4.2 Implementación.-

Luego de haber seleccionado las alternativas más viables para lograr los objetivos propuestos, llega el momento de desarrollarlas, de desplegarlas y por tanto de materializar la opciones estratégicas elegidas.

Para ello, iremos derivando de los objetivos específicos -metas-, otros objetivos más concretos en una serie ordenada de objetivos instrumentales, y de medios para su logro.

Entre los elementos que conviene incorporar, es aconsejable incluir dos: el tiempo y los medios financieros a emplear. A medida que se progresa en la planificación, es preciso dar más rigor a estas dimensiones. Además, debemos considerarlas de manera habitual: como dos coordenadas naturales de la planificación.

Una vez establecidas las metas, llega el momento de decidir cuál será el camino óptimo, en tanto en cuanto maximice la probabilidad de alcanzar la meta y, simultáneamente, minimice el coste (humano, financiero, técnico, etc.) en su consecución.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Siempre resulta aconsejable idear más de un Plan de Acción. Conviene establecer unos Índices Críticos y un Plan de Retirada que nos permita abandonar el plan o a pasar a otro alternativo, si las circunstancias lo hiciesen necesario, sin que ello suponga un duro trauma para la empresa y para sus componentes.

Otros aspectos básicos que deben ser planificados cuidadosamente son los siguientes:

- Programación de la secuencia de acciones, es decir, el calendario de actividades.
- Balance de recursos con los que contamos.
- Listado de recursos que vamos a necesitar.
- Organización del equipo de trabajo; referencia a la creación de las estructuras que maximicen la eficacia y eficiencia de las acciones. Ello implica principalmente:
  - Distribuir los recursos existentes.
  - Determinar los métodos de trabajo más apropiados.
  - Asignar a cada persona del equipo una serie de funciones o tareas.
  - Agruparlos en unidades operativas.
  - Poner un responsable al frente.
  - Delegar autoridad.

Podemos distinguir dos momentos en el tiempo:

**Planificación.** Tiene esta primera fase una dimensión prospectiva: Se diseña un conjunto de acciones para intervenir en una realidad futura. De ahí la importancia de llevarla a cabo de una forma rigurosa.

**Implantación.** Es el momento del "aquí y ahora". Una buena planificación llevará a reducir al mínimo imprevistos y a recortar la tendencia a la improvisación. Pero, a pesar de ello, siempre surgen situaciones con las que difícilmente podíamos contar en la fase de planificación, por ello resulta



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

fundamental que las personas responsables de la implantación sepan hacer frente a las dificultades que puedan aparecer, sabiendo reaccionar a tiempo, tomando las decisiones adecuadas y transmitiendo a su equipo de trabajo una sensación de seguridad y confianza.

Existen dos riesgos de gran potencialidad de distorsión en la ejecución de esta fase:

- Descuidar o infravalorar aspectos importantes.
- Decaer ante las primeras dificultades.

Estos riesgos pueden neutralizarse desarrollando determinadas competencias:

- Énfasis en el detalle.
- Capacidad de comunicación.
- Capacidad práctica.
- Gestión del tiempo.
- Constancia, pero a la vez, flexibilidad.

Este es un momento crítico de crucial importancia. Debe despejarse toda sombra de incertidumbre. Para ello, son tremendamente útiles las siguientes herramientas

**4.2.1 WBS (Work breakdown structure).**- El WBS o Estructura de Fraccionamiento del Trabajo, es una metodología sencilla en su sistemática, pero que requiere un gran rigor analítico. Consiste precisamente en descomponer los elementos necesarios para la ejecución de un Plan de Acción, en sus elementos constitutivos.

Las ventajas que nos proporciona el uso de esta metodología son:

- Organizar mejor el trabajo, eliminando la posibilidad de repetir actividades u omitir otras.
- Servir de base para hacer una programación de las actividades, de los recursos implicados y del cálculo de costes.

**AUTOR:**

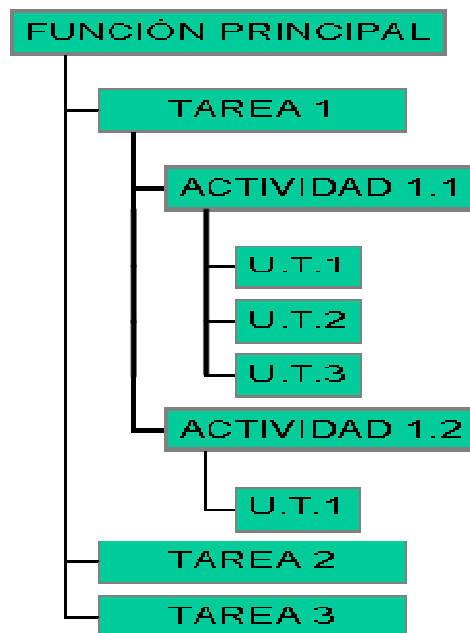
PATRICIO ABAD A.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Para conseguirlo, hay que poner el énfasis en los siguientes puntos:

- No olvidar las tareas obligatorias.
- Incluir informes, revisiones y coordinación de actividades.
- Desarrollar el WBS entre varias personas para evitar omisiones.
- Avanzar la descomposición hasta alcanzar Unidades de Trabajo, es decir, aquellas actividades de corta duración, atribuibles solamente a una persona.



**4.2.2 Diagramas de Gantt.-** Los cronogramas de barras o “gráficos de Gantt” fueron concebidos por el ingeniero norteamericano Henry L. Gantt, uno de los precursores de la ingeniería industrial contemporánea de Taylor. Gantt procuró resolver el problema de la programación de actividades, es decir, su distribución conforme a un calendario, de manera tal que se pudiese visualizar el periodo de duración de cada actividad, sus fechas de iniciación y terminación e igualmente el tiempo total requerido para la ejecución de un trabajo. El instrumento que desarrolló permite también que se siga el curso de cada actividad, al proporcionar información del



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

porcentaje ejecutado de cada una de ellas, así como el grado de adelanto o atraso con respecto al plazo previsto.

Este gráfico consiste simplemente en un sistema de coordenadas en que se indica:

**En el eje Horizontal:** un calendario, o escala de tiempo definido en términos de la unidad más adecuada al trabajo que se va a ejecutar: hora, día, semana, mes, etc.

**En el eje Vertical:** Las actividades que constituyen el trabajo a ejecutar. A cada actividad se hace corresponder una línea horizontal cuya longitud es proporcional a su duración en la cual la medición efectúa con relación a la escala definida en el eje horizontal

### MODELO DIAGRAMA DE GANTT

ID	TAREA	1-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60
1	Definición de objetivos	█					
2	Briefing		█				
3	Investigación			█			
4	Briefing interno				█		
5	Creación del mensaje					█	
6	Realización del primer boceto						█
7	Reunión con el cliente para visto bueno						█
8	Realización concreta						█
9	Dpto. de medios: Investigación, planificación, compra y seguimiento						█
10	Dpto. de medios y Dpto. Financiero: comprobantes						█

**Fuente:**

[http://www.valoryempresa.com/archives/tutoriales/diagGantt\\_1.htm](http://www.valoryempresa.com/archives/tutoriales/diagGantt_1.htm)

**Elaboración: Autor.**

**AUTOR:**

PATRICIO ABAD A.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**4.2.3 Gráficos Pert.-** El Gráfico PERT es otra importante herramienta para la planificación de proyectos pues refleja la evolución del programa de actividades en el tiempo. PERT son las iniciales de Programme Evaluation and Review Technique (Técnica de Evaluación y Revisión de Programas).

Es una forma de planificación más refinada que los Gráficos de Gantt, y es de gran utilidad cuando en el proyecto existen muchos pasos interrelacionados, pues presenta de un modo gráfico la relación entre los pasos y actividades.

Los tres elementos que componen un Gráfico PERT son:

- Los "sucesos". Vienen representados por círculos.
- Las "actividades". Se representan por medio de flechas que unen dos círculos.
- Las "actividades ficticias". Cuando para pasar de un suceso a otro no se necesita realizar ninguna tarea y que se representa por flechas de puntos.

Para dibujar un Gráfico PERT se sigue un proceso similar al de un Gráfico de Gantt, por lo que primero se estima el tiempo necesario para efectuar cada paso de trabajo. La diferencia es que ahora se hace necesario identificar la relación entre las tareas, y hay que establecer una secuencia necesaria de actividades.

**4.2.4 Listados de verificación.-** Consiste en elaborar un listado previo de todos los recursos y detalles que debemos disponer a la hora de desarrollar una acción determinada.

Así reduciremos la posibilidad de que existan olvidos o descuidos que obstaculicen o hagan imposible el ejercicio de una fase por falta de los recursos necesarios.

Ejemplo: Lista de Comprobación para una reunión.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Reservar la sala.
- Espacios y asientos suficientes.
- Salas adicionales para discusiones en pequeños grupos.
- Enchufes eléctricos y sistemas de megafonía.
- Herramientas de presentación:
  - Rotafolios.
  - Retroproyector.
  - Tablero blanco.
  - Pantalla.
  - Rotuladores.
  - Vídeo.
  - Bombillas de repuesto.-
  - Otros.
- Material para los participantes:
  - Papel y bolígrafos.
  - Agua y vasos.
  - Membretes con los nombres.
- Redactar y distribuir orden del día.
- Distribuir documentos.
- Avisar a los participantes.
- Acuerdos sobre la función de cada uno.



## CAPITULO V

### EVALUACION, MEDICION Y CONTROL

#### 5 Evaluación, medición y control

La Evaluación debe incorporarse a la Estrategia desde el principio, desde el propio diseño y simultáneo al Proceso de Planificación.

Controlar significa guiar las acciones de tal forma que sus resultados coincidan o superen incluso, los objetivos establecidos. Su importancia es clave y sus principales ventajas son:

- Aumentar la eficacia.
- Aumentar la eficiencia.
- Aumentar la motivación.

El Proceso de Evaluación y Control comienza con la implantación de la Planificación, cuando se comunica a las personas de la empresa los objetivos que se pretenden conseguir. Es por tanto una condición de eficacia el que las personas estén informadas de los objetivos, para que así puedan implicarse en el Proceso de Planificación.

Es básico que la información sea comparable y medible. Siempre habrá de tenerse en cuenta si la Planificación es correcta o contiene lagunas, errores o imprecisiones.

Puede decirse que nos hallamos ante una etapa en la aplicación del Método Estratégico. Consiste en construir un Control Estratégico.

Para ello es necesario determinar ciertos indicadores a los que reconocemos fiabilidad como expresivos del grado en que vamos consiguiendo nuestros Objetivos Estratégicos. En su caso, nos señalarán el grado de desviación en que hayamos incurrido, de tal modo que sea factible la corrección de tal alejamiento.





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

El Control Estratégico es distinto del Control de Gestión. El Control Estratégico debe tener autonomía propia, pero también articularse con el Control de Gestión ordinario.

Cada nivel de Planificación exige un tipo determinado de control. En una empresa la Planificación concreta debe incluir volúmenes de producción, precios, logística de distribución e instrumentaciones específicas. La Planificación concreta ha de ser amplia, muy cercana a la ejecución, y bastante diversificada. Eso requiere, a su vez, un Control o seguimiento concreto y diversificado.

En cambio, el Control Estratégico requiere que vigilemos la consecución de los grandes objetivos que constituyen la Estrategia, y en todo caso ciertos Objetivos Tácticos en cuanto que son medios para conseguir aquellos.

La Planificación Estratégica posee un enfoque amplio y un despliegue de largo alcance, por ello los instrumentos de evaluación y control debe situarse en el plano del análisis macroscópico, en los perfiles y relieves gruesos, aquellos que dibujan la silueta del logro de una nueva fisonomía. El detalle es cosa reservada a la política de cada día y a sus instrumentos de gestión y control.

Los riesgos o peligros que deben evitarse son:

- Generar instrumentos poco fiables.
- Validación dudosa de los criterios.
- Inexistencia de historiales de referencia.
- Situar los instrumentos de control en el final de los procesos.
- Diseñar instrumentos de control excesivamente costosos.

Estos riesgos pueden neutralizarse desarrollando las siguientes competencias:

- Capacidad analítica.
- Rigor.
- Espíritu crítico y constructivo.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 5.1 **Balanced Scorecard, conceptos principales.-**

El Balanced Scorecard, Sistema Balanceado de Indicadores de Gestión, o cuadro de mando integral (CMI) es un enfoque multidimensional para medir el rendimiento corporativo de una empresa, en donde el desempeño organizacional es visto desde cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos internos y Aprendizaje y crecimiento.

El Cuadro de Mando Integral es una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton en 1992, su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del Estado de Resultados de la Empresa.

El Cuadro de Mando es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño.

Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

El Cuadro de Mando provee una estructura para centrarse en los indicadores de cada proceso crítico tales como: plan de negocio, distribución de recursos, estrategias y retroalimentación, aprendizaje, comportamiento ante los clientes internos y externos y hacia acciones comunitarias.

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa. En esto radica precisamente el valor diferencial y característico del CMI.

El Cuadro de Mando es integral (según Kaplan y Norton), expresa un equilibrio entre un enfoque de control basado en el beneficio y el mercado y el equilibrio



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

entre el enfoque del control basado en otros indicadores, así como entre indicadores financieros y no financieros.

**5.1.1 Perspectivas.-** Para diseñar un sistema de indicadores de control de gestión se debe partir de los factores claves de negocio, enlazar los indicadores con la estrategia de la empresa es uno de los principales objetivos en el diseño de un sistema de indicadores. Este enlace puede conseguirse mediante la descomposición de los factores claves de negocios, en los objetivos estratégicos, y estos, a su vez, desglosándolos en las diferentes actividades y procesos de negocio que son necesarios acometer para su consecución.

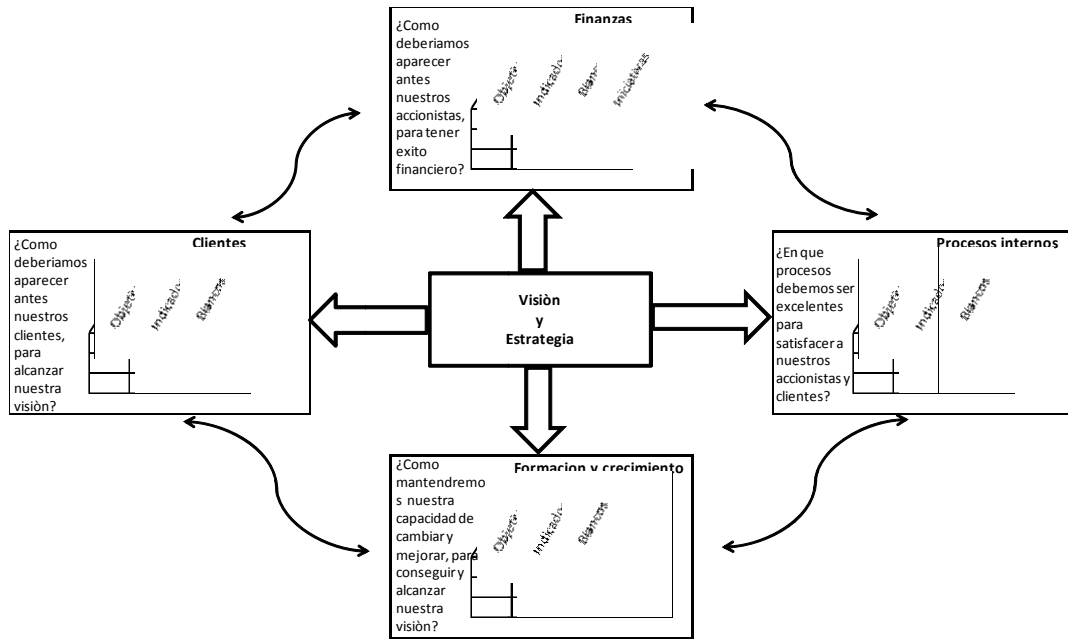
Lo anteriormente planteado puede resumirse de forma esquemática de la siguiente manera: un factor clave es aquel que se considera crítico para la empresa en el largo plazo, permitiéndole aumentar y/o mantener su ventaja competitiva.

El modelo de CMI más difundido es el de Robert Kaplán y David Norton. Su modelo pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa, considerando a la empresa desde cuatro perspectivas vitales: Finanzas, Clientes, Procesos Internos, Formación y Crecimiento.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## MODELO DE KAPLAN Y NORTON



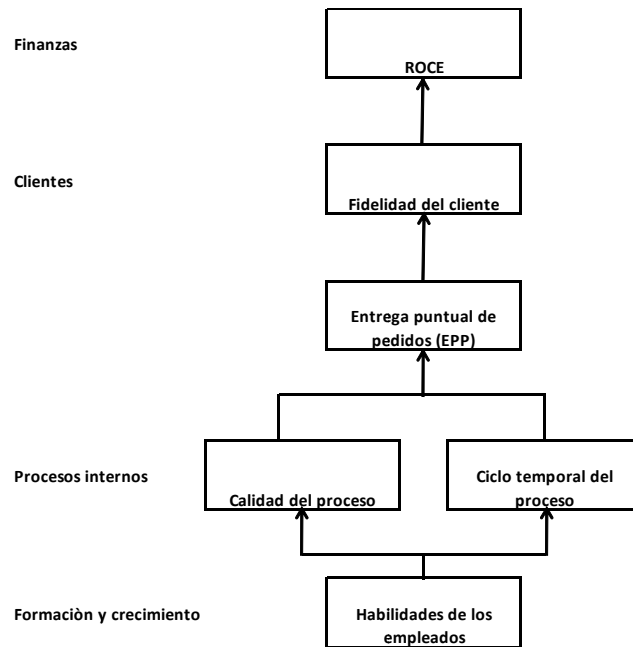
**Fuente:** Cuadro de mando integral – Robert S. Kaplan y David P. Norton  
**Elaboración:** Autor.

Finalmente podemos aseverar que un cuadro de mando integral adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio. Debe identificar y hacer que sea explícita la secuencia de hipótesis respecto a las relaciones de causa efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL CMI



**Fuente:** Cuadro de mando integral – Robert S. Kaplan y David P. Norton  
**Elaboración:** Autor.

### 5.1.1.1 Financieras

La construcción del Cuadro de Mando Integral debe animar a las unidades de negocios a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa.

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas.

Los objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de una empresa.

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes y procedentes de nuevos

**AUTOR:**

PATRICIO ABAD A.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

productos y servicios manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

Los objetivos en la fase de sostenimiento pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROCE, los beneficios de explotación y el margen bruto. Los proyectos de inversión serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados. Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el valor económico agregado. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener buenos rendimientos sobre el capital aportado.

Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha estarán presionadas hacia el CASH FLOW. Cualquier inversión que se haga ha de tener unas restituciones de dinero seguros e inmediatas. Los indicadores financieros tales como rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes ya que se han realizado las grandes inversiones. El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, sino aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones realizadas en el pasado.

El desarrollo de un Cuadro de Mando Integral, por lo tanto, debe empezar por un dialogo activo entre el director general de la unidad de negocio y el director financiero de la corporación sobre los objetivos y la categoría financiera concreta de la unidad de negocio en la empresa. Este dialogo, por supuesto, exige que el director general y el director financiero de la empresa tengan una estrategia financiera explicita para cada una de las unidades de negocio.

**La gestión del riesgo.-** Una gestión financiera eficaz ha de cuidarse igual del riesgo que de los rendimientos. Los objetivos relacionados con el crecimiento, la rentabilidad y el cash flow acentúan la mejora de los rendimientos de la inversión. Pero las empresas deben equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y control del riesgo. Por ello, muchas empresas incluyen en su



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

perspectiva financiera un objetivo referido a la dimensión del riesgo de su estrategia. Por ejemplo, la diversificación de las fuentes de ingreso para depender de un limitado conjunto de clientes, una o dos líneas de negocios, o unas regiones geográficas determinadas. En general, la gestión del riesgo es un objetivo adicional que debe complementar cualquier estrategia de rentabilidad que la unidad de negocio haya elegido.

Se ha descubierto que, para cada una de las tres estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos
- Reducción de costes/mejora de la productividad
- Utilización de los activos/estrategia de inversión.

El crecimiento y la diversificación de los ingresos implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos mercados y clientes, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido, y cambiar los precios de dichos productos y servicios.

El objetivo de la reducción de los costes y mejora de la productividad supone esfuerzos para rebajar los costes directos de los productos y servicios, reducir los costos indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio.

En lo que respecta a la utilización de los activos, los directivos intentan reducir los niveles de capital circulante que se necesitan para apoyar a un volumen y a una diversidad del negocio dados, también se esfuerzan en obtener una mayor utilización de sus activos fijos dirigiendo el nuevo negocio hacia unos recursos que en la actualidad no están utilizados en toda su capacidad, utilizando de modo más eficiente los recursos escasos y vendiendo aquellos activos que proporcionan unos rendimientos inadecuados sobre su valor de mercado.

Todas estas acciones permiten que la unidad de negocio aumente los rendimientos obtenidos a través de sus activos físicos y financieros.

**AUTOR:**

PATRICIO ABAD A.



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

A continuación se adjunta una matriz en la que se aprecia algunos de los inductores de los objetivos financieros, a través de las tres estrategias de negocio y los tres temas financieros.

**MATRIZ DE INDUCTORES OBJETIVOS FINANCIEROS**

		Temas estratégicos		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costes/mejora de la productividad	Utilización de los activos
Estrategia	Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tasa de crecimiento de las ventas por segmento</li> <li>- Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos servicios y clientes</li> </ul>	Ingresos/empleados	Inversiones (% de ventas) I + D (% de ventas)
	Perpetuamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuota de cuentas y clientes seleccionados</li> <li>- Venta cruzada</li> <li>- Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones</li> <li>- Rentabilidad de la línea de producto y clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coste frente a competidores</li> <li>Tasas de reducción de costes</li> <li>Gastos indirectos (% ventas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ratios de capital circulante (ciclo de maduración)</li> <li>ROCE por categorías de activos clave.</li> <li>Tasas de utilización de los activos.</li> </ul>
	Recolección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rentabilidad de la línea de producto y clientes</li> <li>- Porcentaje de clientes no rentables</li> </ul>	Costes por unidad (por unidad de output, por transacción)	Periodo de recuperación (Pay Back, Throughput)

**Fuente:** Cuadro de mando integral – Robert S. Kaplan y David P. Norton

**Elaboración:** Autor.

**5.1.1.2 Del cliente.-** Las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los

**AUTOR:**

PATRICIO ABAD A.





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

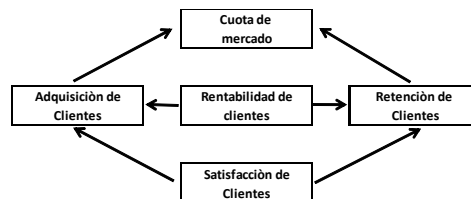
segmentos en los que elige competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuales son genéricos a todas las organizaciones son los siguientes:

- Cuota de Mercado
- Incremento de clientes
- Retención o adquisición de clientes
- Satisfacción del cliente
- Rentabilidad del cliente

Estos indicadores pueden agruparse en una cadena causal de relaciones:

### CADENA CAUSAL DE RELACIONES – PERSPECTIVA DEL CLIENTE



<b>Cuota de mercado</b>	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.
<b>Incremento de Clientes</b>	Mide en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
<b>Retención de Clientes</b>	Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
<b>Satisfacción de Clientes</b>	Evalúa el nivel de satisfacción según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
<b>Rentabilidad de Cliente</b>	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente

**Fuente: Cuadro de mando integral – Robert S. Kaplan y David P. Norton**

**Elaboración: Autor.**

Los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son:

- El tiempo
- Calidad
- Precios

**AUTOR:**

PATRICIO ABAD A.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**5.1.1.3 De Procesos.-** Para esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionista y clientes. Las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

Se le recomienda a los empresarios que definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes existentes y culminando con el servicio post-venta, es decir ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

En el cuadro de Mando Integral, los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que una organización ha de sobresalir con excelencia.

**La cadena de valor del Proceso interno.-** Cada empresa tiene un conjunto único de proceso para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales.

- El proceso de innovación
- El proceso operativo
- El servicio postventa

En el proceso de innovación, la unidad de negocio investiga las necesidades, emergentes o latentes, de los clientes, y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades. El proceso operativo, el segundo paso más importante en la cadena genérica de valor, es donde se producen y se

**AUTOR:**

PATRICIO ABAD A.

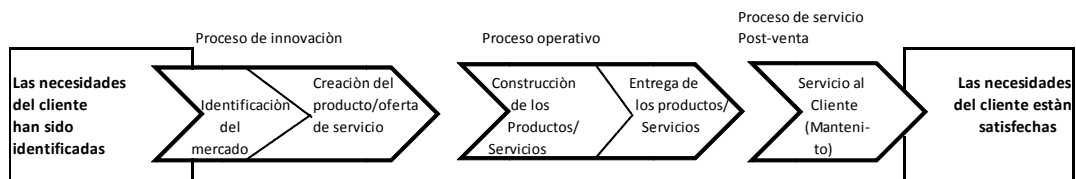


## UNIVERSIDAD DE CUENCA

entregan a los clientes los productos o servicios existentes. Este proceso ha sido históricamente el centro de los sistemas de medición de la actuación de la mayoría de las organizaciones.

La excelencia en las operaciones y la reducción de costes en los procesos de fabricación y de prestación de servicios sigue siendo unos objetivos importantes. La cadena genérica de valor adjunta a continuación, muestra sin embargo, que esta excelencia operativa pueda que sea solo un componente, y quizás no el componente más decisivo, de toda una cadena de valor interno para alcanzar los objetivos financieros y del cliente.

### MODELO DE LA CADENA GENERICA DE VALOR



**Fuente: Cuadro de mando integral – Robert S. Kaplan y David P. Norton**

**Elaboración: Autor.**

El tercer paso más importante que nos presenta la cadena interna de valor es atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio. Algunas empresas poseen unas estrategias explícitas para ofrecer un servicio post-venta de calidad superior. Por ejemplo, las empresas que venden equipos o sistemas sofisticados pueden ofrecer programas de entrenamiento para los empleados de sus clientes, a fin de ayudarles a utilizar los equipos o sistemas de una forma más eficaz y eficiente.

**5.1.1.4 Del desarrollo de las personas y el aprendizaje.-** Los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los

**AUTOR:**

PATRICIO ABAD A.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas.

El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

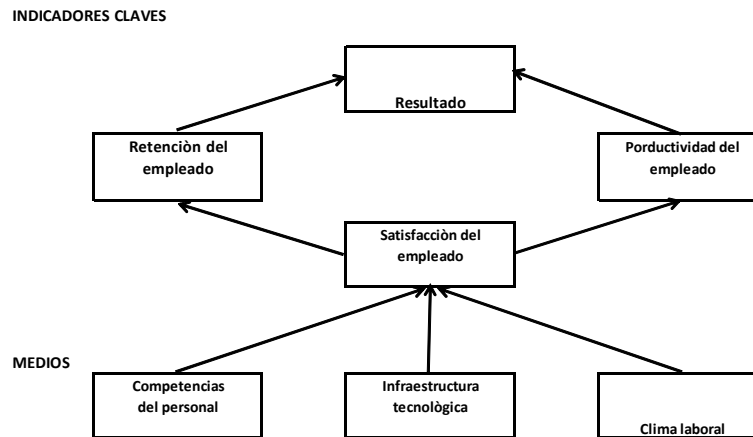
**5.1.1.4.1 Las capacidades de los empleados.-** Uno de los cambios más espectaculares en el pensamiento directivo durante los últimos quince años ha sido el papel de los empleados de la organización. De hecho, nada sirve mejor de ejemplo sobre la revolucionaria transformación del pensamiento de la era industrial a la forma de pensar de la era de la información, que la nueva filosofía de gestión sobre la forma en que los empleados contribuyen a la organización.

Hoy en día casi todo el trabajo de rutina ha sido automatizado, pero para que una organización pueda simplemente mantenerse debe mejorar continuamente. Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización.

Según Kaplan y Norton, se ha descubierto que la mayoría de empresas utilizan los objetivos de empleados derivados de un núcleo común de tres indicadores de resultados. Estos indicadores de los resultados son complementados con unos inductores de la situación concreta de los resultados.



## ESTRUCTURA DE INDICADORES DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO



**Fuente:** Cuadro de mando integral – Robert S. Kaplan y David P. Norton  
**Elaboración:** Autor.

**5.1.1.4.2 Las capacidades de los sistemas de información.-** Para conseguir las metas elásticas de los objetivos del cliente y del proceso interno, puede que sea necesario contar con la motivación y la capacitación de los empleados. Sin embargo, es poco probable que sean suficientes. Si los empleados han de ser eficaces en el entorno competitivo actual necesitarán disponer de una información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones.

Como parte de las operaciones de la empresa los empleados necesitan de un feedback rápido, oportuno y fiable sobre el producto que acaban de producir o el servicio que acaban de prestar. Solo si los empleados disponen de el puede esperarse que mantengan unos programas de mejoras en los que eliminen de forma sistemática defectos y exceso de costes, tiempo y desperdicios del sistema de producción. Unos sistemas de información excelentes son una exigencia para que los empleados mejoren los procesos, ya sea de forma continua a través de esfuerzos de Gestión de calidad total, o de forma discontinua, por medio de proyectos de nuevo diseño y estructuración de de los procesos.

**5.1.1.4.3 La motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.-** Incluso los empleados especializados, que disponen de un



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

correcto acceso a la información, dejarán de contribuir al éxito de la organización sino se sienten motivados para actuar en interés de la organización, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar. Así pues, el tercero de los factores claves para los objetivos de la formación y crecimiento se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados.

En resumen los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para las organizaciones.

Los objetivos y las medidas de estos inductores deberán ser parte integrante del CMI de cualquier organización. Los indicadores basados en los empleados, satisfacción, retención y productividad proporcionan medidas del resultado de las inversiones realizadas en los empleados, sistemas y equiparación de la organización.

### **5.1.2 Características del Balanced Scorecard, elaboración y contenido**

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño.

- Resultados Financieros
- Satisfacción de Clientes (Internos y Externos)
- Operación Interna Procesos
- Creatividad, innovación y satisfacción de los empleados
- Desarrollo de los empleados (competencias)

Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

Las cuatro perspectivas que conforman el modelo básico de Kaplán y Norton son:

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva del cliente.
- Procesos Internos.
- Aprendizaje y Desarrollo.

En ocasiones se define que la característica fundamental del Cuadro de Mando Integral, es la combinación de indicadores financieros y no financieros, ésta es una característica importante, pero no la más relevante.

El concepto de Cuadro de Mando deriva del término francófono Tableau de Bord, que traducido literalmente, vendría a significar algo así como tableros de mando o cuadro de instrumentos. Es a partir de los años 80 cuando el Cuadro de Mando alcanza una visión más práctica, una idea académica, ya que las variaciones del entramado empresarial de entonces no eran prácticamente apreciables, la tendencia del mismo era estable y las decisiones se tomaban con escaso nivel de riesgo. Con el paso del tiempo, esta herramienta ha evolucionado y combina no solo indicadores financieros, sino también indicadores no financieros que permiten controlar los diferentes procesos del negocio.

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

Su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del Estado de Resultados de la empresa.

El Cuadro de Mando provee una estructura para centrarse en los indicadores de cada proceso crítico tales como: plan de negocio, distribución de recursos, estrategias y retroalimentación, aprendizaje, comportamiento ante los clientes internos y externos y hacia acciones comunitarias.

**AUTOR:**

PATRICIO ABAD A.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa. En esto radica precisamente el valor diferencial y característico del CMI.

El Cuadro de Mando es integral (según Kaplan y Norton), expresa un equilibrio entre un enfoque de control basado en el beneficio y el mercado y el equilibrio entre el enfoque del control basado en otros indicadores, así como entre indicadores financieros y no financieros.

El modelo de CMI más difundido es el de Robert Kaplan y David Norton. Su modelo pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa.

Según Kaplan y Norton las mediciones son importantes, si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo.

Efectivamente, el sistema de medición de una organización impacta en las decisiones propias de la empresa y de todo su marco exterior, por lo cual es necesario poseer informaciones estratégicas provenientes de la propia estructura empresarial y del exterior de la misma.

### **Elaboración del Cuadro de Mando Integral**

El objetivo de un proyecto de Cuadro de Mando Integral, no es desarrollar un nuevo conjunto de indicadores. Los indicadores son la forma como describimos los resultados y las metas, son verdaderamente una poderosa herramienta de motivación y evaluación. La estructura de indicadores del CMI debería ser empleada para desarrollar un nuevo sistema de gestión. Esta distinción entre un sistema de medición y un sistema de gestión es importante. El sistema de indicadores debería ser solo un medio para conseguir un objetivo aún más importante: un sistema de gestión estratégica que ayude a los ejecutivos a implantar y obtener feedback sobre su estrategia.

El primer paso para la construcción de un Cuadro de Mando Integral eficaz es obtener el consenso y el apoyo de la alta dirección sobre los motivos por los

**AUTOR:**

PATRICIO ABAD A.





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

que se desarrolla. Cuando se lanza el proyecto, el equipo de alta dirección debe identificar y estar de acuerdo en los propósitos principales del proyecto. Los objetivos del programa ayudarán a:

- Guiar la construcción de objetivos e indicadores para el cuadro de mando,
- Obtener el compromiso de los participantes en el proyecto, y
- Clarificar la estructura para los procesos de implantación y gestión que deben seguir a la construcción del cuadro de mando inicial.

Cada organización es única y puede desear seguir su propio camino para construir un Cuadro de Mando Integral, pero se puede describir un plan de desarrollo típico y sistemático que engloba cuatro pasos o fases básicas.

### **A -Orientación al diseño**

**Etapas I-** Empresa, Fórmula de éxito. Primero se determinan las características de la empresa, tamaños, mercados en el que opera, sus principales clientes, luego se definen sus elementos estratégicos, misión, visión, objetivos, políticas y estrategias para alcanzar los objetivos. Se analiza el plan estratégico y se determinan sus factores claves de éxito, y así se podrá establecer los indicadores de gestión.

**Etapas II -** Los empresarios y los conceptos de administración.

Cada nivel de la empresa tiene diferentes retos, en cada uno de ellos hay personas que toman decisiones acerca de diferentes problemas. Se debe determinar cuáles son las decisiones que se toman en cada nivel y quienes son las personas que toman estas decisiones y sus tipos de gerencia.

Aquí los indicadores varían de acuerdo con el nivel e influyen los estilos gerenciales.

### **B – Arquitectura de Indicadores.**

**Etapas III-** El Cuadro de Mando para la alta dirección. La selección de indicadores para la alta gerencia depende de las etapas 1 y 2, estos



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

indicadores mezclan los financieros y los no financieros y son de carácter general para toda la organización.

**Etapas IV –** Objetivos, metas, indicadores y responsables por nivel.

Los indicadores se deben encadenar de forma vertical de acuerdo con los procesos de la organización. Deben estar claras las responsabilidades de cada quién para evitar problemas.

**Etapas V -** Remuneración variable, transformación empresarial. Uno de los elementos claves en la construcción del Cuadro de Mando, lo constituye el involucrar a todos los elementos de la organización en la nueva estrategia. La forma más usual de hacerlo es atar las compensaciones a los resultados.

**Etapas VI –** Fórmula de cálculo. Una vez definido los indicadores se hace necesario precisar su fórmula de cálculo, como se van a medir las ventas, el valor agregado, el valor de la empresa, etc.

**Etapas VII -** Benchmarking, comparaciones, representación gráfica. Los indicadores se deben comparar con las metas establecidas en un comienzo en el plan estratégico, también es aconsejable la comparación con otras empresas, con los líderes del mercado o con nuestra competencia, si es posible. La información se debe plasmar en tablas y gráficos que permitan un rápido y completo análisis.

### **C - Informático.**

**Etapas VIII –** Sistema de Información Gerencial. Los proveedores y los software disponibles son muchos. Normalmente los datos se toman de **INTERNET** y otras fuentes, los mismos se ordenan en una base de datos.

### **D – Utilización.**

**Etapas IX -** Comunicación y Capacitación. La elaboración del CMI implica un esfuerzo de comunicación adicional a la normal, todas las etapas, su diseño, su construcción, su uso, es un proceso educativo muy valioso, para todos los niveles, por lo que se hace necesario que la persona encargada del proceso de



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

comunicación transfiera dichos datos a todos los niveles de la organización para que exista el Feedback.

**Etapas X** - Integración con toda la empresa y sus procesos. El CMI deberá integrarse al proceso de planificación y presupuestación de la empresa, es decir cada meta deberá de contar con un plan, programa y un presupuesto que permita cumplirla y deberá usarse en la conducción del personal y su evaluación.

El Cuadro de Mando Integral, no es un documento único válido para todos los estamentos de la empresa, sino que se han de elaborar diferentes cuadros, adaptados a cada uno de los departamentos o niveles de decisión de la entidad.

La dirección ha de coordinar las actividades de los departamentos recogiendo su cuadro de mando una síntesis de los objetos e indicadores específicos de cada área de actuación empresarial.

## CAPITULO VI

### 6 Estudio de caso: Banco del Austro S.A.

#### 6.1 Análisis situación actual y resultados de las medidas de desempeño.

En la década de los setenta, cuando el auge del petróleo modernizó nuestra economía y se expandió el sistema financiero, y cuando Cuenca se consolidó como uno de los pilares del desarrollo nacional, nace el banco del Austro S.A., contando con el apoyo de Empresarios entre los que se destaca la familia, Mora Vázquez, Peña Calderón, Eljuri Antón, patrocinaron y obtuvieron del Organismo Nacional de Control Bancario, la autorización legal que el 27 de julio de 1977 otorgó la vida jurídica, el 28 de noviembre, se inauguró el Banco del Austro S. A., comenzando sus actividades en la ciudad de Cuenca.

Su capital inicial fue de 31'500.000,00 de sucres, que sirvió para conformar un patrimonio que presta incontables servicios a la comunidad cuencana y al país.

#### **AUTOR:**

PATRICIO ABAD A.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

El Banco del Austro S. A. ofreció en su nacimiento los servicios básicos de la banca concebidos en: depósitos, crédito, comercio exterior, mandato, inversiones cambios, ya para el año 1981 cuenta con oficinas en Gualaceo, Azogues, Quito, Guayaquil y Morona Santiago, en los años posteriores conforme la tecnología lo permite abre sus oficinas en Machala, Tulcán, Ibarra, Puyo, Tena, Sto. Domingo y Loja.

Al momento cuenta con 71 oficinas a nivel nacional, esto es, 17 Sucursales, 42 Agencias, 7 Ventanillas de Extensión al igual que un total de 165 Cajeros Automáticos.

En lo referente a la participación del Banco del Austro a mayo de 2010, dentro del sistema en cuando a su tamaño en activos, observamos de acuerdo al cuadro adjunto a continuación que ocupa el séptimo puesto en el ranking con una participación del 3,99%.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

<b>ACTIVOS (En miles de \$)</b>			
<b>N.-</b>	<b>ENTIDADES</b>	<b>may-10 \$</b>	<b>may-10 %</b>
1	PICHINCHA	5.182.256	27,74%
2	GUAYAQUIL	2.412.560	12,91%
3	PACIFICO	2.191.817	11,73%
4	PRODUBANCO	1.880.469	10,07%
5	BOLIVARIANO	1.421.142	7,61%
6	INTERNACIONAL	1.392.334	7,45%
<b>7</b>	<b>AUSTRO</b>	<b>744.616</b>	<b>3,99%</b>
8	PROMERICA	562.404	3,01%
9	MACHALA	391.969	2,10%
10	GENERAL RUMIÑAHUI	391.912	2,10%
11	CITIBANK	356.616	1,91%
12	PROCREDIT	312.055	1,67%
13	SOLIDARIO	296.617	1,59%
14	UNIBANCO	280.958	1,50%
15	LOJA	239.565	1,28%
16	LLOYDS BANK	184.426	0,99%
17	AMAZONAS	121.737	0,65%
18	TERRITORIAL	114.422	0,61%
19	CAPITAL	76.939	0,41%
20	COMERCIAL DE MANABI	31.468	0,17%
21	FINCA	31.066	0,17%
22	LITORAL	22.262	0,12%
23	DELBANK	16.704	0,09%
24	COFIEC	15.687	0,08%
25	SUDAMERICANO	8.577	0,05%
<b>TOTAL BANCOS PRIVADOS</b>		<b>18.680.578</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente: Boletines mensuales SIB**

**Elaboración: Autor**

En lo referente a Pasivos, el Banco igualmente ocupa el 7mo puesto de entre 25 Instituciones Bancarias, con aproximadamente \$ 677MM, de un total de pasivos del sistema de \$ 16.754MM, que representa el 4.04% de participación del mercado a mayo de 2010.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

<b>PASIVOS (En miles de \$)</b>			
<b>N.-</b>	<b>ENTIDADES</b>	<b>may-10 \$</b>	<b>may-10 %</b>
1	PICHINCHA	4.658.615	27,81%
2	GUAYAQUIL	2.207.227	13,17%
3	PACIFICO	1.882.486	11,24%
4	PRODUBANCO	1.711.345	10,21%
5	BOLIVARIANO	1.294.432	7,73%
6	INTERNACIONAL	1.256.699	7,50%
<b>7</b>	<b>AUSTRO</b>	<b>676.566</b>	<b>4,04%</b>
8	PROMERICA	526.141	3,14%
9	GENERAL RUMIÑAHUI	365.533	2,18%
10	MACHALA	356.740	2,13%
11	CITIBANK	325.044	1,94%
12	PROCREDIT	269.240	1,61%
13	SOLIDARIO	258.018	1,54%
14	UNIBANCO	227.044	1,36%
15	LOJA	217.308	1,30%
16	LLOYDS BANK	159.797	0,95%
17	AMAZONAS	109.451	0,65%
18	TERRITORIAL	106.540	0,64%
19	CAPITAL	63.538	0,38%
20	COMERCIAL DE MANABI	24.543	0,15%
21	FINCA	19.835	0,12%
22	LITORAL	18.568	0,11%
23	DELBANK	9.276	0,06%
24	COFIEC	7.177	0,04%
25	SUDAMERICANO	2.899	0,02%
<b>TOTAL BANCOS PRIVADOS</b>		<b>16.754.061</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente: Boletines mensuales SIB**

**Elaboración: Autor**

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

En lo concerniente a su patrimonio este se ubicó al mes de mayo del 2010 en \$ 68MM de dólares.

**6.1.1 Resultados de las medidas de desempeño.-** Actualmente la Institución para medir su desempeño de la gestión realizada, toma como base los indicadores elaborados y publicados por la Superintendencia de Bancos, para



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

todo el sistema, publicados de manera mensual en su página web: [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec).

Dichos indicadores una vez analizados y en base a las conclusiones que vaya adoptando el Banco, se establecen las estrategias más adecuadas para tomar los correctivos que permitan alcanzar los objetivos planteados a través de la toma de decisiones de la alta Gerencia.

A continuación se detalla los diferentes indicadores de medición de la gestión del Banco, comparativamente con los del sistema, para conocer la realidad de la Institución con corte a mayo 2010.

NOMBRE DEL INDICADOR	BP AUSTRO	TOTAL BANCOS PRIVADOS
<b>SUFICIENCIA PATRIMONIAL</b>		
( PATRIMONIO + RESULTADOS ) / ACTIVOS INMOVILIZADOS	132,75	290,54
<b>CALIDAD DE ACTIVOS:</b>		
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS / TOTAL ACTIVOS	18,10	15,47
ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	81,90	84,53
ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	113,62	137,65
<b>INDICES DE MOROSIDAD</b>		
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIALES	9,59	2,41
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	5,40	4,66
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	2,85	1,89
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	4,15	3,66
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	6,45	3,15
<b>COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA</b>		
COBERTURA DE LA CARTERA COMERCIAL	57,89	294,42
COBERTURA DE LA CARTERA DE CONSUMO	83,80	124,88
COBERTURA DE LA CARTERA DE VIVIENDA	62,49	250,43
COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROEMPRESA	37,02	193,00
COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA	72,13	202,37
<b>EFICIENCIA MICROECONOMICA</b>		
GASTOS DE OPERACION ESTIMADOS / TOTAL ACTIVO PROMEDIO	6,04	5,47
GASTOS DE OPERACION / MARGEN FINANCIERO	81,32	84,40
GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS / ACTIVO PROMEDIO	1,74	1,83
<b>RENTABILIDAD</b>		
RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO	15,99	11,66
RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO PROMEDIO	1,44	1,19
RESULTADOS DEL EJERCICIO AJUSTADOS / PATRIMONIO PROMEDIO	15,99	11,65
RESULTADOS DEL EJERCICIO AJUSTADOS / ACTIVO PROMEDIO	1,44	1,19
<b>INTERMEDIACION FINANCIERA</b>		
CARTERA BRUTA / (DEPOSITOS A LA VISTA + DEPOSITOS A PLAZO)	71,82	66,43
<b>EFICIENCIA FINANCIERA</b>		
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / PATRIMONIO PROMEDIO	15,40	9,91
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / ACTIVO PROMEDIO	1,39	1,01
<b>RENDIMIENTO DE LA CARTERA</b>		
CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL POR VENCER	0,14	8,92
CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO POR VENCER	20,28	14,96
CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA POR VENCER	0,00	10,15
CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER	0,00	26,59
CARTERAS DE CRÉDITOS REESTRUCTURADAS	0,00	10,37
CARTERA POR VENCER TOTAL	13,76	12,66
<b>OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>		
COMISIONES GANADAS CARTERA CREDITOS / CARTERA POR VCER PROMEDIO	0,00	0,04
INGRESOS POR SERVICIOS / CARTERA BRUTA PROMEDIO	2,21	3,27
INGRESOS POR SERVICIOS / DEPOSITOS PROMEDIO	1,56	2,14
(COMISIONES CARTERA E ING SERVICIOS) / CARTERA POR VCER PROMEDIO	2,37	3,42
<b>LIQUIDEZ</b>		
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	29,87	33,68
COBERTURA 25 MAYORES DEPOSITANTES	251,58	166,02
COBERTURA 100 MAYORES DEPOSITANTES	161,47	112,87
<b>VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO</b>		
CARTERA IMPRODUCTIVA DESCUBIERTA / (PATRIMONIO + RESULTADOS)	12,13	- 16,08

**Fuente: Boletines mensuales SIB**

**Elaboración: Autor**

**AUTOR:**  
PATRICIO ABAD A.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Como podemos observar la rentabilidad del Banco del Austro está por encima del promedio del sistema debido especialmente a los ingresos que genera la cartera colocada, sin embargo existen otros indicadores en los que la Institución debería mejorar para robustecer su imagen y generar mejores resultados tales como: disminuir el índice de cartera vencida, mejorar la relación activos productivos/activos totales, mejorar el indicador de sus gastos operativos, mejorar la cobertura de la cartera problemática y mejorar los ingresos por servicios.

### **6.2 Elaboración Planificación estratégica y configuración Balanced Scorecard aplicada al Banco del Austro**

Como lo hemos definido el modelo de manejo estratégico, es una secuencia de pasos y acciones que en conjunto son la base para el desarrollo de una planificación estratégica exitosa, e incluye los siguientes cuatro etapas fundamentales:

1. **Definición** de la visión, misión y valores de la organización a partir del análisis externo e interno
2. **Formulación** del Plan Estratégico, que incluye:
  - definición del mercado y competencia y análisis FODA
  - establecimiento de objetivos corporativos
  - definición de estrategias y acciones para los objetivos corporativos
3. **Ejecución** del Plan Estratégico, a partir del desarrollo de un presupuesto estratégico y planes departamentales para toda la organización
4. **Evaluación** del Plan Estratégico, mediante un monitoreo periódico de los logros de objetivos y resultados en toda la organización mediante la implementación de un Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

El Banco del Austro S.A. luego de haber elaborado su plan estratégico 2010-2012, siguiendo en gran medida la metodología analizada en este estudio con





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

la participación de los niveles Gerenciales y Jefes departamentales, ha configurado su plan estratégico cuyo resultado a continuación se detalla:

**Procesamiento de datos:** la administración de Banco del Austro S.A. ha definido su visión, misión y valores organizacionales de la siguiente manera:

### **Visión**

“Ser el banco de apoyo permanente que satisfaga las necesidades financieras de nuestros clientes”

### **Misión**

“Ser un banco sólido que genera fidelidad en sus clientes y promueve el desarrollo de la comunidad, de manera eficiente y con un equipo humano comprometido”

### **Valores**

- Honestidad, integridad, profesionalismo y buen servicio para con nuestros clientes
- Lealtad, justicia y equidad con nuestro personal
- Transparencia y compromiso para con la comunidad
- Puntualidad y eficiencia con los proveedores
- Respeto a las normas y las leyes

Esta definición de visión, misión y valores es el punto de referencia para el desarrollo de las demás etapas del Plan Estratégico de Banco del Austro S.A.

### **Mercado y posición competitiva:**

La identificación de los segmentos de mercado atractivos para Banco del Austro, consideró la siguiente segmentación:

### **AUTOR:**

PATRICIO ABAD A.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Personas
  - ✓ Nacional
    - Nivel socioeconómico alto
    - Nivel socioeconómico medio
    - Nivel socioeconómico bajo
  - ✓ Internacional
    - Migrantes
  
- Negocios
  - ✓ Corporativo
  - ✓ Medianos
  - ✓ Pequeños

La definición de los segmentos de mercado de interés en captaciones, colocaciones y tarjetas de crédito, así como la posición competitiva del Banco del Austro – calificada sobre cinco puntos posibles - en las principales oficinas, es la siguiente:

### Oficinas Austro:

Productos	SEGMENTOS DE MERCADO DE INTERES						
	PERSONAS				NEGOCIOS		
	NACIONAL			INTERNACIONAL	Corporativo	Medianos	Pequeños
	Alto	Medio	Bajo	Migrantes			
Captaciones:							
Cuenta corriente	X	X			X	X	X
Ahorros		X	X	X	X		
Austrogiros		X	X	X			
Colocaciones:							
Credivehiculos	X	X				X	
Consumo	X	X	X	X			
PYMES						X	X
Tarjeta de Crédito:							
Emisión	X	X					
Adquircncia						X	X



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Productos	EVALUACION COMPETITIVA BANCO DEL AUSTRO (SOBRE 5)						
	PERSONAS				NEGOCIOS		
	NACIONAL			INTERNACIONAL	Corporativo	Medianos	Pequeños
	Alto	Medio	Bajo	Migrantes			
Captaciones:							
Cuenta corriente	3,60	3,75			3,75	3,80	3,80
Ahorros		4,40	4,45	4,35	4,55		
Austrogiros		4,60	4,60	4,50			<b>4,18</b>
Colocaciones:							
Credivehículos	2,95	3,05				3,05	
Consumo	2,80	2,80	2,80	3,10			
PYMES						2,95	2,95
Tarjeta de Crédito:							
Emisión	3,20	3,75					<b>3,48</b>
Adquirencia						3,40	3,60
							<b>3,50</b>

### Oficinas Quito:

Productos	SEGMENTOS DE MERCADO DE INTERES						
	PERSONAS				NEGOCIOS		
	NACIONAL			INTERNACIONAL	Corporativo	Medianos	Pequeños
	Alto	Medio	Bajo	Migrantes			
Captaciones:							
Cuenta corriente		X				X	X
Ahorros		X					
ABO	X						
Colocaciones:							
Credivehículos		X					
Consumo				X			
Empresarial						X	X
Tarjeta de Crédito		X					
Compra de cartera					X	X	

Productos	EVALUACION COMPETITIVA BANCO DEL AUSTRO (SOBRE 5)						
	PERSONAS				NEGOCIOS		
	NACIONAL			INTERNACIONAL	Corporativo	Medianos	Pequeños
	Alto	Medio	Bajo	Migrantes			
Captaciones:							
Cuenta corriente		1,45				1,40	1,40
Ahorros		1,40					
Austrogiros	3,00						<b>1,73</b>
Colocaciones:							
Credivehículos		3,15					
Consumo				3,25			
Empresarial						2,10	2,15
Tarjeta de Crédito		2,50					<b>2,50</b>
Compra de cartera					3,50	3,60	<b>3,55</b>

### Oficinas Guayaquil:



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Productos	SEGMENTOS DE MERCADO DE INTERES						
	PERSONAS				NEGOCIOS		
	NACIONAL			INTERNACIONAL	Corporativo	Medianos	Pequeños
	Alto	Medio	Bajo	Migrantes			
Captaciones:							
Cuenta corriente	X	X			X	X	X
Inversiones	X	X				X	X
Corrientes ABO	X	X				X	X
Ahorros ABO	X	X					
Inversiones ABO	X	X					
Colocaciones:							
Credivehiculos		X	X				
Avales					X	X	X
Comercio Exterior					X	X	
Tarjeta de Crédito	X	X	X				

Productos	EVALUACION COMPETITIVA BANCO DEL AUSTRO (SOBRE 5)						
	PERSONAS				NEGOCIOS		
	NACIONAL			INTERNACIONAL	Corporativo	Medianos	Pequeños
	Alto	Medio	Bajo	Migrantes			
Captaciones:							
Cuenta corriente	2,20	2,20			2,10	2,10	2,40
Inversiones	3,90	3,70				3,60	3,60
Corrientes ABO	2,00	2,00				2,00	2,00
Ahorros ABO							
Inversiones ABO	4,20	4,10					<b>2,81</b>
Colocaciones:							
Credivehiculos		3,80	3,80				
Avales					2,65	2,70	2,80
Comercio Exterior					3,00	3,00	<b>3,11</b>
Tarjeta de Crédito	3,00	2,95	3,00				<b>2,98</b>

### Análisis FODA:

El análisis FODA de Banco del Austro S.A., estuvo basado en los resultados del análisis externo e interno y se determinó de la siguiente manera:

ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Segmentos de negocio no atendidos (Microcrédito - Vivienda - Sector Público - Minería - Jóvenes - Comercio Exterior)	Mayores Controles y Regulaciones
Apalancamiento con empresas del Grupo	Competencia agresiva y especializada en nuevos segmentos (COACS)
Alianzas estratégicas focalizadas con cooperativas	Competencia "Banca Privada Estatal"
Apoyo gubernamental a banca mediana y pequeña	Regulación política de precios
	Recesión Global
	Concentración de la industria en ciertos segmentos
	Contracción del mercado de migrantes



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Posicionamiento en el Austro	Posicionamiento en Quito y Guayaquil
Productos y servicios para migrantes	Posicionamiento en el resto del país
Presencia Internacional (Red AFS - ABO)	Servicio al cliente
Infraestructura integral para desarrollo de TC	Tecnología
	Calidad de los activos
Fortaleza Patrimonial del Grupo	Gestión de Recursos Humanos
	Gestión de Mercadeo (Canales de distribución)
	Procesos operativos no eficientes
	Comunicación vertical
	Limitación de autonomía fuera del Austro (Falta de empoderamiento)
	Restricción para segmentos empresarial y vivienda
	Manejo de Gobierno Corporativo
	Concentración de cartera
	Gestión de administración y comercialización de Productos

### **Objetivos corporativos:**

La administración de Banco del Austro S.A. determinó tres objetivos corporativos para el período 2010 – 2012:

1. Recuperar y mantener una calificación AA
2. Alcanzar una participación de mercadeo del 5% en captaciones y colocaciones

La desagregación de este objetivo en las principales zonas de operación de Banco del Austro es la siguiente:



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Región	Captaciones		Colocaciones	
	Participación	Posición	Participación	Posición
Austro (5) (*)	19,0%	1	14,0%	2
Quito (1)	2,0%	10	2,0%	11
Guayaquil (1)	3,2%	7	4,0%	7
Sierra Centro (5)	7,5%	5	6,0%	5
Sierra Norte (2)	11,3%	2	10,5%	1
Otros (3)				
<b>Total</b>	<b>5,0%</b>	<b>7</b>	<b>5,0%</b>	<b>7</b>

(\*) Sin AFS

3. Estar entre los primeros tres bancos en rentabilidad y entre los cinco primeros en eficiencia dentro del sistema bancario

Para viabilizar el logro de estos objetivos, la administración de Banco del Austro S.A. determinó la necesidad de contar con tres herramientas estratégicas:

- a) Modernización tecnológica; específicamente el desarrollo del nuevo core bancario
- b) Reingeniería de procesos operativos
- c) Desarrollo de un sistema integral de gestión de recursos humanos

### **Estrategias e indicadores:**

Las estrategias generales y específicas diseñadas para el cumplimiento integral de los objetivos corporativos, así como los indicadores de gestión que serán utilizados para evaluar su avance son las siguientes:



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Objetivo 1: Recuperar y Mantener una Calificación AA				
Estrategias Generales	Estrategias Específicas	Indicadores		Herramientas Estratégicas
		Cálculo	Meta 2012	
Mejorar la calidad de los activos	Fortalecer capacidad de generación de activos productivos	Cartera bruta / Total de activos	60,00%	Modernización Tecnológica (Core Bancario) Reingeniería de Procesos Sistema de Gestión de Recursos Humanos
	Reducir la morosidad de la cartera			
	Comercial	Saldo de cartera improductiva / Cartera bruta total	5,00%	
	Consumo	Saldo de cartera improductiva / Cartera bruta total	4,00%	
	Vivienda	Saldo de cartera improductiva / Cartera bruta total	2,50%	
	Microempresa	Saldo de cartera improductiva / Cartera bruta total	3,00%	
Mejorar la calidad de los activos	Fortalecer políticas de manejo de riesgo de crédito			Modernización Tecnológica (Core Bancario) Reingeniería de Procesos Sistema de Gestión de Recursos Humanos
	Morosidad de cartera nueva (últimos 12 meses)			
	Credivehículos	Cartera improductiva / Cartera bruta total		
	Consumo	Cartera improductiva / Cartera bruta total		
	Comercial	Cartera improductiva / Cartera bruta total		
	Microempresa	Cartera improductiva / Cartera bruta total		
	Vivienda	Cartera improductiva / Cartera bruta total		
	Morosidad de cartera reciente (meses 13 al 24)			
	Credivehículos	Cartera improductiva / Cartera bruta total		
	Consumo	Cartera improductiva / Cartera bruta total		
	Comercial	Cartera improductiva / Cartera bruta total		
	Microempresa	Cartera improductiva / Cartera bruta total		
	Vivienda	Cartera improductiva / Cartera bruta total		
Disminuir los activos improductivos	Vender bienes recibidos en dación de pago	Saldos en US\$ de Bienes recibidos en dación de pago	1.500	Modernización Tecnológica Reingeniería de Procesos Sistema de Gestión de Recursos Humanos
	Depurar otros activos improductivos	(Cuentas por cobrar + Otros activos) / Total de activos	6,00%	

**Fuente: Planificación Estratégica Banco del Austro 2010-2012**



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**Objetivo 2: Alcanzar una participación de 5% en el mercado de captaciones y colocaciones del sector bancario**

Estrategias Generales	Estrategias Específicas	Indicadores		Herramientas Estratégicas		
		Cálculo	Meta	Modernización Tecnológica (Core Bancario)	Reingeniería de Procesos	Sistema de Gestión de Recursos Humanos
			2012			
Potenciar negocios en segmentos actuales	Incrementar el indicador de venta cruzada	No. Productos vigentes / No. Clientes activos	3,00			
	Reducir deserción de clientes en depósitos monetarios y ahorros	Tarjetas de débito no renovadas / Tarjetas de débito en circulación	10,00%			
	Aumentar recurrencia de clientes en crédito					
	Credivehículos	No. de clientes con crédito por más de una vez / No. de clientes total	20,00%			
	Consumo	No. de clientes con crédito por más de una vez / No. de clientes total	20,00%			
	Empresarial	No. de clientes con crédito por más de una vez / No. de clientes total	20,00%			
	Otros	No. de clientes con crédito por más de una vez / No. de clientes total	20,00%			
Potenciar negocios en segmentos actuales	Incrementar productividad laboral			Modernización Tecnológica (Core Bancario)	Reingeniería de Procesos	Sistema de Gestión de Recursos Humanos
	Captaciones	Captaciones totales US\$ / No. Empleados Totales / 1,000	652,80			
	Colocaciones	Colocaciones totales US\$ / No. Empleados Totales / 1,000	410,40			
Ingreso a segmentos de mercado no atendidos	Masificar colocación de créditos de consumo (Fábrica de Crédito)	Monto de Cartera US\$ Miles				

**Objetivo 3: Estar en los 3 primeros puestos en rentabilidad y 5 primeros puestos en eficiencia entre los Bancos del Sistema**

Estrategias Generales	Estrategias Específicas	Indicadores		Herramientas Estratégicas		
		Cálculo	Meta	Modernización Tecnológica (Core Bancario)	Reingeniería de Procesos	Sistema de Gestión de Recursos Humanos
			2012			
Potenciar la rentabilidad de las <u>unidades de negocio</u> (Sucursales, Oficinas, Agencias y Puntos de Servicio)	Evaluar rentabilidad por unidad de negocio					
	Redimensionar unidades de negocio no rentables	Resultados antes de impuestos / Ingresos totales	5,00%			
	Potenciar unidades de negocio rentables	Resultados antes de impuestos / Ingresos totales	15,00%			
Potenciar la rentabilidad de los <u>segmentos, productos y servicios</u> del Banco	Evaluar rentabilidad por segmento de mercado					
	Redimensionar segmentos de mercado no rentables	Resultados antes de impuestos / Ingresos totales	5,00%			
	Potenciar segmentos de mercado rentables	Resultados antes de impuestos / Ingresos totales	15,00%			
	Evaluar rentabilidad por producto y servicio					
	Redimensionar productos y servicios no rentables	Resultados antes de impuestos / Ingresos totales	5,00%			
	Potenciar productos y servicios rentables	Resultados antes de impuestos / Ingresos totales	15,00%			

Fuente: Planificación Estratégica Banco del Austro 2010-2012

A partir de las definiciones establecidas en la Planificación Estratégica, la Institución desarrolló el respectivo presupuesto estratégico, para los años 2010,





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

2011 y 2012. Dicho presupuesto estratégico forma parte del presente modelo como anexo N. 1.

### **6.2.1 Desarrollo del BSC para el Banco del Austro S.A.**

**6.2.1.1 Definición estrategia Banco del Austro S.A.-** Creemos importante en esta parte del desarrollo de las acciones propuestas para mejorar los índices de desempeño para el Banco del Austro, el de establecer y definir la estrategia institucional que debería establecer la Institución como primer paso para desarrollar el BSC, dicha estrategia debería ser el horizonte a la cual debería enfocarse el Banco.

Con el concepto antes descrito la estrategia institucional debería definirse en el siguiente concepto:

*“Ser el Banco mediano más rentable del sistema financiero, reconocidos por la calidad de su servicio, con un sistema tecnológico de punta y con un grupo humano profesional, comprometido y motivado”.*

**6.2.1.2 Definición de las perspectivas para Banco del Austro S.A.-** Para el caso del Banco del Austro, las perspectivas que utilizaremos para la elaboración e implementación del BSC, serán: La perspectiva financiera, de clientes, de procesos y de desarrollo y aprendizaje.

**6.2.1.3 Definición de los Objetivos estratégicos:** La Institución dentro de su planificación estratégica ha definido tres objetivos estratégicos que estarán vigentes para el periodo 2010-2012 y que son los siguientes:

- 1.- Recuperar y mantener una calificación AA
- 2.- Alcanzar una participación de mercado del 5% en captaciones y colocaciones
- 3.- Estar entre los primeros tres bancos en rentabilidad y entre los cinco primeros en eficiencia dentro del sistema bancario

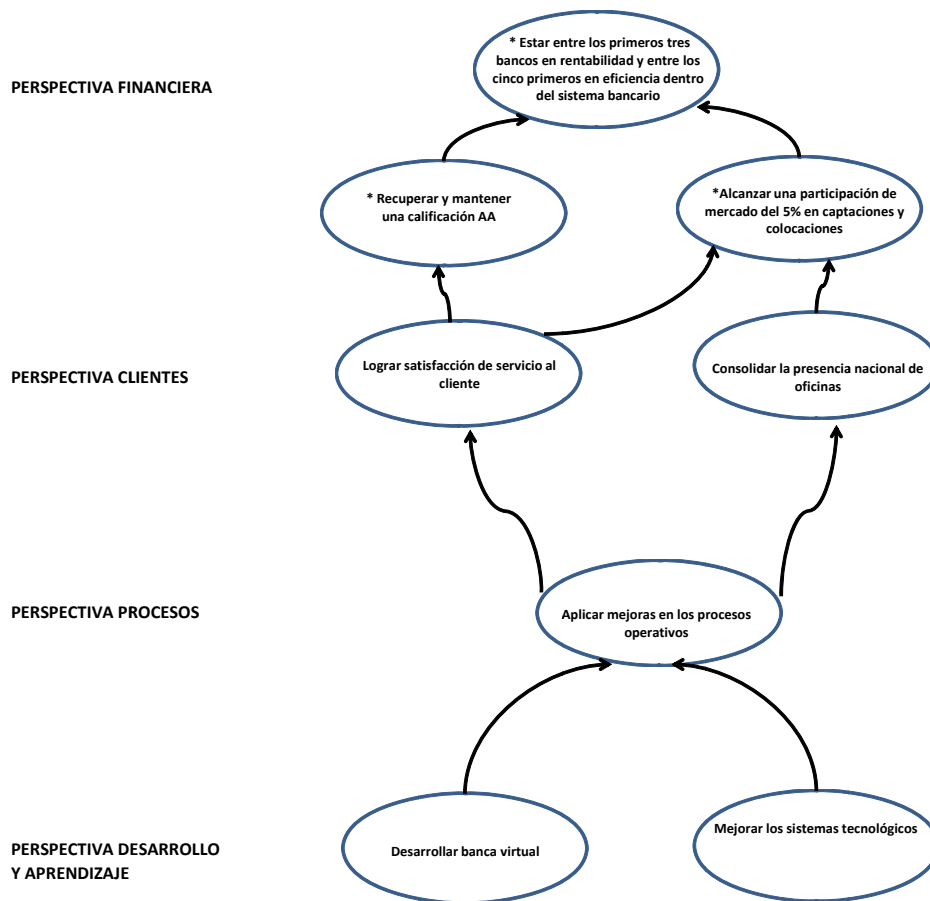


## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Analizando los objetivos antes descritos creemos que serán insuficientes para que la Institución alcance la eficiencia que se describe en su Misión y Visión, para lo cual sugerimos que deberían incorporarse algunos objetivos más, que pudieran ser entre otros los siguientes:

- 4.- Lograr satisfacción de servicio al cliente.
- 5.- Mejorar los sistemas tecnológicos.
- 6.- Consolidar la presencia nacional de oficinas.
- 7.- Desarrollar banca virtual.
- 8.- Aplicar mejoras en los procesos operativos.

**6.2.1.4 Mapa Estratégico.-** Luego de establecer los objetivos estratégicos de la Institución, debemos desarrollar el mapa estratégico de relación causa – efecto de los objetivos institucionales, que para el Banco del Austro quedaría conformado de la siguiente manera:





**Elaboración: El autor**

**\* Objetivos estratégicos definidos por la Institución.**

**6.2.1.5 Desarrollo de Cuadro de Mando Integral: Metas y KPI's.-** <sup>6</sup> A continuación determinaremos los indicadores de gestión o desempeño para cada uno de los objetivos estratégicos, para lo cual se debe desarrollar el Cuadro de Mando Integral de KPI's. (cuadro n. 1).

Seguidamente debemos desarrollar las metas a establecerse para la medición de cada uno de los indicadores, para la elaboración de esta matriz debemos basarnos en el presupuesto operativo desarrollado previamente por la Institución (anexo n. 1) y tomar las metas establecidas para incluirlas en el Cuadro de Mando Integral de Metas (cuadro n. 2).

**6.2.1.6 Desarrollo de la Matriz Crítica:** para alcanzar los resultados planteados en una organización, es preciso sincronizar y adecuar de un modo efectivo las actividades y esfuerzos de las diferentes unidades de negocio, procesos y departamentos que conforman la organización, esto se los efectúa a través de dos niveles diferenciados y a la vez complementarios entre sí: a nivel horizontal, en términos de sincronización interdepartamental para garantizar que la cadena de procesos y actividades de corte interno (cadena de valor) y externos (cadena de suministro) de la organización transcurre a lo largo de una línea de actividad acorde a los objetivos, planes y estrategias esperados.

Por otro lado, ya que es necesario que todos los departamentos funcionales y empleados sean partícipes de los objetivos, planes y estrategias de la organización con el objetivo de involucrar a las personas hacia el logro de las metas, gracias al alineamiento vertical se promueve que todos los niveles de la organización participen activamente en la misión y se involucren hacia el logro de los objetivos de la compañía de los que son partícipes en términos de creación.

---

<sup>6</sup> *Key Performance Indicators*, o **Indicadores Clave de Desempeño**



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Para nuestro propósito, deberemos elaborar la matriz de contribución crítica (cuadro n. 3).

**6.2.1.7 Desarrollo Cuadro de Mando Integral: Proyectos.-** Una vez establecidos los cuadros de Mando Integral referentes a los objetivos estratégicos, los KPI's, y desarrollado la matriz de contribución crítica a nivel Gerencial, a continuación se debe elaborar el Cuadro de Mando Integral definiendo los diferentes proyectos (cuadro n. 4) que se necesitarán ejecutarse para cumplir con la consecución de los objetivos planteados, adicionalmente se deberá incluir el valor en que deberá incurrir la Institución para implementar cada uno de los proyectos y el cronograma respectivo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUADRO N.- 1

**Estrategia:** “Ser el Banco mediano más rentable del sistema financiero, reconocidos por la calidad de su servicio, con un sistema tecnológico de punta y con un grupo humano profesional, comprometido y motivado”

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL: KPI`s**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI`s
FINANCIERA	Estar entre los primeros tres bancos en rentabilidad y entre los cinco primeros en eficiencia dentro del sistema bancario	Resultados/Patrimonio promedio Gastos operativos/captaciones totales
	Alcanzar una participación de mercado del 5% en captaciones y colocaciones	Captaciones totales BA/Captaciones totales sistema Colocaciones totales BA/Colocaciones totales sistema
	Recuperar y mantener una calificación AA	Cartera improductiva/Cartera total Gastos operativos/activos totales
CLIENTES	Lograr satisfacción de servicio al cliente	Reclamos clientes presentados/Total de servicios realizados Total reclamos clientes solucionados/Total reclamos clientes presentados
	Consolidar la presencia nacional de oficinas	Número de oficinas/número de provincias Número de oficinas/total de captaciones
PROCESOS	Aplicar mejoras en los procesos operativos	Procesos mejorados/Total procesos Procesos mejorados/Procesos deficientes
DESARROLLO Y APRENDIZAJE	Desarrollar banca virtual.	Transacciones banca virtual/total de transacciones N.- de servicios electronicos activos/total de servicios ofertados
	Mejorar los sistemas tecnológicos	N.- de equipos nuevos adquiridos/N. de equipos totales Softwares nuevos adquiridos/Total softwares activos

Elaboración: El Autor

**AUTOR:**  
PATRICIO ABAD A.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUADRO N.- 2

**Estrategia:** “Ser el Banco mediano más rentable del sistema financiero, reconocidos por la calidad de su servicio, con un sistema tecnológico de punta y con un grupo humano profesional, comprometido y motivado”

CUADRO DE MANDO INTEGRAL: METAS

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI's	Meta 2010			Meta 2011			Meta 2012		
			Limite inferior	Promedio	Limite superior	Limite inferior	Promedio	Limite superior	Limite inferior	Promedio	Limite supe
FINANCIERA	Estar entre los primeros tres bancos en rentabilidad y entre los cinco primeros en eficiencia dentro del sistema bancario	Resultados/Patrimonio promedio	14,84%	14,9%	15,0%	15,0%	15,5%	16,0%	16,0%	16,5%	
		Gastos operativos/captaciones totales	6,60%	6,5%	6,4%	6,5%	6,3%	6,4%	6,0%	5,9%	
	Alcanzar una participación de mercado del 5% en captaciones y colocaciones	Captaciones totales BA/Captaciones totales	4,12%	4,3%	4,50%	4,40%	4,6%	4,70%	4,80%	5,0%	
		Colocaciones totales BA/Colocaciones totales sistema	4,60%	4,7%	4,80%	4,70%	4,8%	4,90%	4,90%	5,0%	
Recuperar y mantener una calificación AA	Cartera improductiva/Cartera total	6,5%	6,3%	6,0%	5,3%	5,1%	4,8%	4,5%	4,2%		
	Gastos operativos/activo promedio	7,0%	6,5%	6,0%	6,0%	5,5%	5,0%	4,5%	4,3%		
CLIENTES	Lograr satisfacción de servicio al cliente	Reclamos clientes presentados/Total de servicios realizados	15,00%	14,0%	12,90%	11,00%	10,7%	10,3%	7,50%	7,2%	
		Total reclamos clientes solucionados/Total reclamos clientes presentados	27,70%	31,4%	35%	50,50%	52,8%	55%	65,70%	70,4%	
	Consolidar la presencia nacional de oficinas	Número oficinas-banco/número de provincias	309%	319,5%	330%	348%	364,0%	380,0%	391,0%	405,5%	4
PROCESOS	Aplicar mejoras en los procesos operativos	Procesos mejorados/Total procesos	13,0%	14,4%	15,8%	40,0%	46,6%	53,1%	85,0%	92,5%	1
		Procesos mejorados/Procesos deficientes	15,0%	17,4%	19,7%	50,0%	58,2%	66,4%	85,0%	92,5%	1
		Transacciones banca virtual/total de transacciones	3,0%	3,3%	3,50%	4,0%	5,0%	6,00%	7,2%	8,1%	
DESARROLLO Y APRENDIZAJE	Mejorar los sistemas tecnológicos	N.- de servicios electrónicos activos/total de	7,0%	7,5%	8,0%	12,0%	13,5%	14,9%	20,0%	22,7%	
		N.- de equipos nuevos adquiridos/N. de equipos	18,0%	19,0%	20,0%	30,0%	40,0%	50,0%	75,0%	82,5%	
		Softwares nuevos adquiridos/Total softwares activos	18,0%	19,0%	20,0%	25,0%	32,5%	40,0%	45,0%	50,0%	

Elaboración: El Autor

AUTOR:  
PATRICIO ABAD A.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUADRO N.- 3

**Estrategia:** “Ser el Banco mediano más rentable del sistema financiero, reconocidos por la calidad de su servicio, con un sistema tecnológico de punta y con un grupo humano profesional, comprometido y motivado”

MATRIZ DE CONTRIBUCION CRITICA

KPI's	DEPARTAMENTOS													
	COMERCIAL	FINANCIERO	CONTABILIDAD	SISTEMAS Y TECNOLOGIA	RECURSOS HUMANOS	SERVICIO AL CLIENTE	RECUPERACIONES	OPERACIONES	AUDITORIA	CONTROL INTERNO	MERCADEO	ADMINISTRACION	ORGANIZACIÓN Y PROCESOS	TARJETAS CREDITO
Resultados/Patrimonio promedio	X	X	X	X	X				X	X	X	X	X	X
Gastos operativos/captaciones totales	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	
Captaciones totales BA/Captaciones totales sistema	X		X	X	X			X	X		X	X		
Colocaciones totales BA/Colocaciones totales sistema	X	X			X									X
Cartera improductiva/Cartera total	X	X					X							X
Gastos operativos/activo promedio		X					X							
Reclamos clientes presentados/Total de servicios realizados	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X
Total reclamos clientes solucionados/Total reclamos clientes presentados		X	X	X	X	X		X	X	X				X
Número oficinas-banco/número de provincias	X			X							X	X		
Número de oficinas/(total de captaciones)1000	X	X		X								X		
Procesos mejorados/Total procesos	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Procesos mejorados/Procesos deficientes		X	X	X	X	X		X	X	X			X	X
Transacciones banca virtual/total de transacciones	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
N.- de servicios electronicos activos/total de servicios ofertados		X		X	X								X	
N.- de equipos nuevos adquiridos/N. de equipos totales	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Softwares nuevos aquiridos/Total softwares activos			X	X								X		

Elaboración: El Autor

**AUTOR:**  
PATRICIO ABAD A.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUADRO N.- 4

**Estrategia:** “Ser el Banco mediano más rentable del sistema financiero, reconocidos por la calidad de su servicio, con un sistema tecnológico de punta y con un grupo humano profesional, comprometido y motivado”

CUADRO DE MANDO INTEGRAL: PROYECTOS

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI's	Meta 2010	Proyectos	Cronograma	Pre
			Limite superior		Implementación	
FINANCIERA	Estar entre los primeros tres bancos en rentabilidad y entre los cinco primeros en eficiencia dentro del sistema bancario	Resultados/Patrimonio promedio	15,0%	Desarrollo de sistema de costeo y maximización de utilidad por producto	Julio 10	
		Gastos operativos/captaciones totales	6,4%		Octubre 10	
	Alcanzar una participación de mercado del 5% en captaciones y colocaciones	Captaciones totales BA/Captaciones totales sistema	4,50%	Implementación de nuevos productos: Ahorro programado; Inversiones diferenciadas y Crediagil	Julio 10	
		Colocaciones totales BA/Colocaciones totales sistema	4,80%		Diciembre 10	\$
	Recuperar y mantener una calificación AA	Cartera improductiva/Cartera total	6,0%	Terciarizar el cobro de la cartera vencida	Julio 10	
		Gastos operativos/activo promedio	6,0%		Septiembre 10	\$
CLIENTES	Lograr satisfacción de servicio al cliente	Reclamos clientes presentados/Total de servicios realizados	12,9%	Capacitación a personal de atención al público	Julio 10	
		Total reclamos clientes solucionados/Total reclamos clientes presentados	35%		Diciembre 10	
	Consolidar la presencia nacional de oficinas	Número oficinas-banco/número de provincias	330%	Estudio de satisfacción de cliente	Julio-Dic 2010	
		Número de oficinas/(total de captaciones)1000	0,02%		Apertura de 9 agencias a nivel nacional	Julio 10
PROCESOS	Aplicar mejoras en los procesos operativos	Procesos mejorados/Total procesos	15,8%	Proceso de implementación de reingeniería de procesos	Julio 10	
		Procesos mejorados/Procesos deficientes	19,7%		Julio 11	
DESARROLLO Y APRENDIZAJE	Desarrollar banca virtual.	Transacciones banca virtual/total de transacciones	3,50%	Implementación de transaccionalidad en pagina web	Julio 10	
		N.- de servicios electronicos activos/total de servicios ofertados	8,0%		Julio 11	
	Mejorar los sistemas tecnológicos	N.- de equipos nuevos adquiridos/N. de equipos totales	20,0%	Desarrollo de: CRM, software antilavado	Julio 10-Julio 11	\$
		Softwares nuevos adquiridos/Total softwares activos	20,0%		Renovación de equipos personal del banco	Julio 10-Julio 11

Elaboración: El Autor

AUTOR:  
PATRICIO ABAD A.





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**6.2.1.8 Desarrollo Cuadro de Mando Integral: Departamentales.-** A continuación los diferentes departamentos responsables de la ejecución y cumplimiento de los KPI's de la Institución, deberán establecer sus respectivos cuadros de mandos integrales partiendo de la estrategia Institucional, su estrategia departamental debe considerar los objetivos planteados.

A continuación se incluyen los cuadros de mando Integral para cada uno de los departamentos que son parte de la Institución:



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**Estrategia Institucional:** “Ser el Banco mediano más rentable del sistema financiero, reconocidos por la calidad de su servicio, con un sistema tecnológico de punta y con un grupo humano profesional, comprometido y motivado”

**Estrategia Departamento Comercial:** “Apoyar constantemente a los objetivos comerciales del Banco incorporando para tal efecto a clientes rentables y atrayendo negocios atractivos para la Institución”.

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL GERENCIAL**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI's	Meta 2010		
			Limite inferior	Promedio	Limite superior
FINANCIERA	Estar entre los primeros tres bancos en rentabilidad y entre los cinco primeros en eficiencia dentro del sistema bancario	Resultados/Patrimonio promedio	14,84%	14,9%	15,0%
		Gastos operativos/captaciones totales	6,60%	6,5%	6,4%
	Alcanzar una participación de mercado del 5% en captaciones y colocaciones	Captaciones totales BA/Captaciones totales sistema	4,12%	4,3%	4,50%
		Colocaciones totales BA/Colocaciones totales sistema	4,60%	4,7%	4,80%
Recuperar y mantener una calificación AA	Cartera improductiva/Cartera total	6,5%	6,3%	6,0%	
	Gastos operativos/activo promedio	7,0%	6,5%	6,0%	
CLIENTES	Lograr satisfacción de servicio al cliente	Reclamos clientes presentados/Total de servicios realizados	15,00%	14,0%	12,90%
		Total reclamos clientes solucionados/Total reclamos clientes presentados	27,70%	31,4%	35%
	Consolidar la presencia nacional de oficinas	Número oficinas-banco/número de provincias	309%	319,5%	330%
PROCESOS	Aplicar mejoras en los procesos operativos	Procesos mejorados/Total procesos	13,0%	14,4%	15,8%
		Procesos mejorados/Procesos deficientes	15,0%	17,4%	19,7%
DESARROLLO Y APRENDIZAJE	Desarrollar banca virtual.	Transacciones banca virtual/total de transacciones	3,0%	2,8%	3,50%
		N.- de servicios electronicos activos/total de servicios ofertados	7,0%	7,0%	8,0%
	Mejorar los sistemas tecnológicos	N.- de equipos nuevos adquiridos/N. de equipos totales	18,0%	15,0%	20,0%
		Softwares nuevos adquiridos/Total softwares activos	18,0%	15,0%	20,0%

Elaboración: El autor

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEPARTAMENTO COMERCIAL**

PERSPECTIVA	KPI's	Meta 2010		
		Limite inferior	Promedio	Limite superior
FINANCIERA	Cientes nuevos rentables/Total de clientes	8,00%	9,0%	
	Cuentas nuevas/Total de cuentas	5,00%	6,0%	
	Incremento de captaciones totales	20,00%	22,5%	
	N créditos concedidos/Total de créditos	18,00%	19,0%	
CLIENTES	N de operaciones vencidas recuperadas/ N de operaciones vencidas totales	8,0%	9,0%	
	Cientes satisfechos de área comercial /total de clientes área comercial	50,00%	55%	
PROCESOS	N. de oficinas/PEA de la plaza	0,016%	0,017%	
	No de oficinas/captaciones totales plaza	0,01%	0,015%	
DESARROLLO	Pruebas departamentales procesos comerciales por año	4	4	
	Productividad empleados área comercial	65%	68%	
	Motivación para el aprendizaje softwares y equipos nuevos	70,0%	72,5%	

**AUTOR:**  
PATRICIO ABAD A.



**Estrategia Institucional:** “Ser el Banco mediano más rentable del sistema financiero, reconocidos por la calidad de su servicio, con un sistema tecnológico de punta y con un grupo humano profesional, comprometido y motivado”

**Estrategia Departamento Financiero:** “Proveer de los recursos financieros necesarios para que la Institución logre los objetivos propuestos con la mayor seguridad y transparencia”.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL GERENCIAL

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI's	Meta 2010		
			Limite inferior	Promedio	Limite superior
FINANCIERA	Estar entre los primeros tres bancos en rentabilidad y entre los cinco primeros en eficiencia dentro del sistema bancario	Resultados/Patrimonio promedio	14,84%	14,9%	15,0%
		Gastos operativos/captaciones totales	6,60%	6,5%	6,4%
	Alcanzar una participación de mercado del 5% en captaciones y colocaciones	Captaciones totales BA/Captaciones totales sistema	4,12%	4,3%	4,50%
		Colocaciones totales BA/Colocaciones totales sistema	4,60%	4,7%	4,80%
	Recuperar y mantener una calificación AA.	Cartera improductiva/Cartera total	6,5%	6,3%	6,0%
		Gastos operativos/activo promedio	7,0%	6,5%	6,0%
CLIENTES	Lograr satisfacción de servicio al cliente	Reclamos clientes presentados/Total de servicios realizados	15,00%	14,0%	12,90%
		Total reclamos clientes solucionados/Total reclamos clientes presentados	27,70%	31,4%	35%
	Consolidar la presencia nacional de oficinas	Número oficinas-banco/número de provincias	309%	319,5%	330%
		Número de oficinas/(total de captaciones)1000	0,01%	0,02%	0,02%
PROCESOS	Aplicar mejoras en los procesos operativos	Procesos mejorados/Total procesos	13,0%	14,4%	15,8%
		Procesos mejorados/Procesos deficientes	15,0%	17,4%	19,7%
DESARROLLO Y APRENDIZAJE	Desarrollar banca virtual.	Transacciones banca virtual/total de transacciones	3,0%	2,8%	3,50%
		N.- de servicios electronicos activos/total de servicios ofertados	7,0%	7,0%	8,0%
	Mejorar los sistemas tecnológicos	N.- de equipos nuevos adquiridos/N. de equipos totales	18,0%	15,0%	20,0%
		Softwares nuevos adquiridos/Total softwares activos	18,0%	15,0%	20,0%

Elaboración: El autor

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEPARTAMENTO FINANCIERO

PERSPECTIVA	KPI's	Meta 2010		
		Limite inferior	Promedio	Limite superior
FINANCIERA	Ingresos por cartera/Colocaciones totales	12,00%	13,0%	14,0%
	Egresos Disponible/Activo total	22,00%	23,5%	25,00%
	Tasa pasiva autorizada tablero/promedio tasa pasiva mercado bancario	85,00%	87,5%	90,00%
	Elaboracion presupuestos por oficina recuperacion de cartera/total de oficinas	95,0%	97,5%	100,0%
	Elaboración presupuestos por oficina gastos operativos/total de oficinas	95,0%	97,5%	100,0%
CLIENTES	Establecimiento y financiamiento en presupuesto para capacitación del personal	\$ 35.000	\$ 37.500	\$ 40.000
	Establecimiento y financiamiento en presupuesto para estudios de satisfacción de cliente	\$ 25.000	\$ 27.500	\$ 30.000
	Establecimiento y financiamiento en presupuesto para apertura de nuevas oficinas	\$ 400.000	\$ 425.000	\$ 450.000
PROCESOS	Establecimiento y financiamiento en presupuesto para reingeniería de procesos	\$70.000	\$75.000	\$80.000
DESARROLLO	Establecimiento y financiamiento en presupuesto para desarrollar banca virtual	\$60.000	\$62.500	\$65.000
	Establecimiento y financiamiento en presupuesto para adquisición de nuevos equipos y softwares	\$250.000	\$260.000	\$270.000

**AUTOR:**  
PATRICIO ABAD A.



UNIVERSIDAD DE CHILE

**Estrategia Institucional:** “Ser el Banco mediano más rentable del sistema financiero, reconocidos por la calidad de su servicio, con un sistema tecnológico de punta y con un grupo humano profesional, comprometido y motivado”

**Estrategia Departamento de Contabilidad:** “Ofrecer a la Institución un adecuado y efectivo registro contable de sus operaciones, observando las normas vigentes contables nacionales e internacionales”

CUADRO DE MANDO INTEGRAL GERENCIAL

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI's	Meta 2010		
			Limite inferior	Promedio	Limite superior
FINANCIERA	Estar entre los primeros tres bancos en rentabilidad y entre los cinco primeros en eficiencia dentro del sistema bancario	Resultados/Patrimonio promedio	14,84%	14,9%	15,0%
		Gastos operativos/captaciones totales	6,60%	6,5%	6,4%
	Alcanzar una participación de mercado del 5% en captaciones y colocaciones	Captaciones totales BA/Captaciones totales sistema	4,12%	4,3%	4,50%
		Colocaciones totales BA/Colocaciones totales sistema	4,60%	4,7%	4,80%
	Recuperar y mantener una calificación AA	Cartera improductiva/Cartera total	6,5%	6,3%	6,0%
CLIENTES	Lograr satisfacción de servicio al cliente	Gastos operativos/activo promedio	7,0%	6,5%	6,0%
		Reclamos clientes presentados/Total de servicios realizados	15,00%	14,0%	12,90%
	Consolidar la presencia nacional de oficinas	Total reclamos clientes solucionados/Total reclamos clientes presentados	27,70%	31,4%	35%
		Número oficinas-banco/número de provincias	309%	319,5%	330%
PROCESOS	Aplicar mejoras en los procesos operativos	Número de oficinas/(total de captaciones)1000	0,01%	0,02%	0,02%
		Procesos mejorados/Total procesos	13,0%	14,4%	15,8%
DESARROLLO Y APRENDIZAJE	Desarrollar banca virtual.	Procesos mejorados/Procesos deficientes	15,0%	17,4%	19,7%
		Transacciones banca virtual/total de transacciones	3,0%	2,8%	3,50%
	Mejorar los sistemas tecnológicos	N.- de servicios electronicos activos/total de servicios ofertados	7,0%	7,0%	8,0%
		N.- de equipos nuevos adquiridos/N. de equipos totales	18,0%	15,0%	20,0%
		Softwares nuevos adquiridos/Total softwares activos	18,0%	15,0%	20,0%

Elaboración: El autor

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEPARTAMENTO CONTABILIDAD

PERSPECTIVA	KPI's	Meta 2010		
		Limite inferior	Promedio	Limite superior
FINANCIERA	Elaboración del Valor economico añadido x año	1	1	
	Penalizaciones SIB por errores registro contable	35	38	
	Costo total por la entrada del diario-mes	\$ 4.200	\$ 4.350	
CLIENTES	Reversos contables por reclamos	12%	11%	
	Porcentaje de remesas en tránsito con errores	13%	14%	
PROCESOS	Número total de operaciones concedidas/Número registros contables cartera	23%	24%	
	Número registros contables errados/Número total de registros contables	9%	10%	
DESARROLLO	Desarrollo registros contables transacciones electrónicas/Total de transacciones electrónicas	95%	98%	
	Número de los sistemas del libro mayor general	4	4	

**AUTOR:**  
PATRICIO ABAD A.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**Estrategia Institucional:** “Ser el Banco mediano más rentable del sistema financiero, reconocidos por la calidad de su servicio, con un sistema tecnológico de punta y con un grupo humano profesional, comprometido y motivado”

**Estrategia Departamento de Sistemas y Tecnología:** “Incorporar y modernizar los sistemas tecnológicos de la Institución priorizando la expansión del negocio y la mejora en el servicio a sus clientes”

CUADRO DE MANDO INTEGRAL GERENCIAL

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI's	Meta 2010		
			Limite inferior	Promedio	Limite superior
FINANCIERA	Estar entre los primeros tres bancos en rentabilidad y entre los cinco primeros en eficiencia dentro del sistema bancario	Resultados/Patrimonio promedio	14,84%	14,9%	15,0%
		Gastos operativos/captaciones totales	6,60%	6,5%	6,4%
	Alcanzar una participación de mercado del 5% en captaciones y colocaciones	Captaciones totales BA/Captaciones totales sistema	4,12%	4,3%	4,60%
		Colocaciones totales BA/Colocaciones totales sistema	4,60%	4,7%	4,80%
	Recuperar y mantener una calificación AA	Cartera improductiva/Cartera total	6,5%	6,3%	6,0%
		Gastos operativos/activo promedio	7,0%	6,5%	6,0%
CUENTES	Lograr satisfacción de servicio al cliente	Reclamos clientes presentados/Total de servicios realizados	15,00%	14,0%	12,90%
		Total reclamos clientes solucionados/Total reclamos clientes presentados	27,70%	31,4%	35%
	Consolidar la presencia nacional de oficinas	Número oficinas-banco/número de provincias	309%	319,5%	330%
PROCESOS	Aplicar mejoras en los procesos operativos	Número de oficinas/(total de captaciones)1000	0,01%	0,02%	0,02%
		Procesos mejorados/Total procesos	13,0%	14,4%	15,8%
DESARROLLO Y APRENDIZAJE	Desarrollar banca virtual.	Procesos mejorados/Procesos deficientes	15,0%	17,4%	19,7%
		Transacciones banca virtual/total de transacciones	3,0%	2,8%	3,50%
	Mejorar los sistemas tecnológicos	N. de servicios electronicos activos/total de servicios ofertados	7,0%	7,0%	8,0%
		N. de equipos nuevos adquiridos/N. de equipos totales	18,0%	15,0%	20,0%
		Softwares nuevos aquiridos/Total softwares activos	18,0%	15,0%	20,0%

Elaboración: El autor

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEPARTAMENTO SISTEMAS Y TECNOLOGIA

PERSPECTIVA	KPI's	Meta 2010		
		Limite inferior	Promedio	Limite superior
FINANCIERA	Valor equipos y softwares adquiridos/presupuesto establecido para adquisición	100%	95%	90%
	Costos de implementación de programas/presupuesto implementación de programas	100%	95%	90%
	Costo para almacenar un gigabyte por mes	\$ 320	\$ 335	\$ 350
CUENTES	Número de cajeros automáticos/Número de oficinas	180%	190%	200%
	Acceso de internet oficinas/total oficinas	95%	98%	100%
	Disponibilidad y anchura de banda de la red	90%	95%	100%
	Implementación de Mesa de ayuda	18%	19%	20%
PROCESOS	Procesos automatizados/Procesos manuales	12%	14%	15%
	Tiempo medio para resolución de un incidente recibido (minutos)	4,5	4,8	5,0
DESARROLLO	Número innovaciones transaccional página web	8	9	10
	Número soluciones electrónicas implementadas-áreas de servicio	16	18	20
	Equipos nuevos instalados/Número de usuarios Softwares nuevos implementados/Total de softwares activos	16%	18%	20%

**AUTOR:**  
PATRICIO ABAD A.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**Estrategia Institucional:** “Ser el Banco mediano más rentable del sistema financiero, reconocidos por la calidad de su servicio, con un sistema tecnológico de punta y con un grupo humano profesional, comprometido y motivado”

**Estrategia Departamento de Recursos Humanos:** “Ser el medio que permita al Banco contar con personal calificado, profesional, motivado e involucrado en la consecución de los objetivos

CUADRO DE MANDO INTEGRAL GERENCIAL

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI's	Meta 2010		
			Limite inferior	Promedio	Limite superior
FINANCIERA	Estar entre los primeros tres bancos en rentabilidad y entre los cinco primeros en eficiencia dentro del sistema bancario	Resultados/Patrimonio promedio	14,84%	14,9%	15,0%
		Gastos operativos/captaciones totales	6,60%	6,5%	6,4%
		Captaciones totales BA/Captaciones totales sistema	4,12%	4,3%	4,50%
	Alcanzar una participación de mercado del 5% en captaciones y colocaciones	Colocaciones totales BA/Colocaciones totales sistema	4,60%	4,7%	4,80%
		Cartera improductiva/Cartera total	6,5%	6,3%	6,0%
		Gastos operativos/activo promedio	7,0%	6,5%	6,0%
CLIENTES	Lograr satisfacción de servicio al cliente	Reclamos clientes presentados/Total de servicios realizados	15,00%	14,0%	12,90%
		Total reclamos clientes solucionados/Total reclamos clientes presentados	27,70%	31,4%	35%
	Consolidar la presencia nacional de oficinas	Número oficinas-banco/número de provincias	309%	319,5%	330%
		Número de oficinas/(total de captaciones)1000	0,01%	0,02%	0,02%
PROCESOS	Aplicar mejoras en los procesos operativos	Procesos mejorados/Total procesos	13,0%	14,4%	15,8%
		Procesos mejorados/Procesos deficientes	15,0%	17,4%	19,7%
DESARROLLO Y APRENDIZAJE	Desarrollar banca virtual.	Transacciones banca virtual/total de transacciones	3,0%	2,8%	3,50%
		N.- de servicios electronicos activos/total de servicios ofertados	7,0%	7,0%	8,0%
		N.- de equipos nuevos adquiridos/N. de equipos totales	18,0%	15,0%	20,0%
	Mejorar los sistemas tecnológicos	Softwares nuevos adquiridos/Total softwares activos	18,0%	15,0%	20,0%

Elaboración: El autor

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEPARTAMENTO RRHH

PERSPECTIVA	KPI's	Meta 2010		
		Limite inferior	Promedio	Limite superior
FINANCIERA	Remuneraciones personal/Presupuesto remuneraciones	100%	95%	90%
	Costo de personal/cumplimiento metas captaciones x 100	0,90	0,95	1,00
	Bonos cumplimiento de metas/Cumplimiento de metas	95%	98%	100%
	Costo de personal/cumplimiento metas colocaciones x 100	0,90	0,95	1,00
CLIENTES	Multas ocasionadas por evaluaciones medidas satisfacción clientes x mes	55	58	60
	Porcentaje de empleados con bonos por cumplimiento de metas satisfacción clientes	45%	48%	50%
	Generación de back ups /total de procesos criticos	22,00%	23,50%	25,00%
PROCESOS	% de personas certificadas en las competencias de sus puestos	35%	38%	40%
	Número de capacitaciones instruidas al personal por año	25	28	30
DESARROLLO	Incorporación nuevo personal/Demanda de nuevos funcionarios por oficina aperturada	95%	98%	100%
	Evaluación de desempeño al personal/total de personal	35%	38%	40%

**AUTOR:**  
PATRICIO ABAD A.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**Estrategia Institucional:** “Ser el Banco mediano más rentable del sistema financiero, reconocidos por la calidad de su servicio, con un sistema tecnológico de punta y con un grupo humano profesional, comprometido y motivado”

**Estrategia Departamento de Servicio al cliente:** “Dar soluciones integrales a las necesidades de los clientes con altos estándares de calidad en el servicio”

CUADRO DE MANDO INTEGRAL GERENCIAL

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI's	Meta 2010		
			Limite inferior	Promedio	Limite superior
FINANCIERA	Estar entre los primeros tres bancos en rentabilidad y entre los cinco primeros en eficiencia dentro del sistema bancario	Resultados/Patrimonio promedio	14,84%	14,9%	15,0%
		Gastos operativos/captaciones totales	6,60%	6,5%	6,4%
	Alcanzar una participación de mercado del 5% en captaciones y colocaciones	Captaciones totales BA/Captaciones totales sistema	4,12%	4,3%	4,50%
		Colocaciones totales BA/Colocaciones totales sistema	4,60%	4,7%	4,80%
	Recuperar y mantener una calificación AA	Cartera improductiva/Cartera total	6,5%	6,3%	6,0%
		Gastos operativos/activo promedio	7,0%	6,5%	6,0%
CLIENTES	Lograr satisfacción de servicio al cliente	Reclamos clientes presentados/Total de servicios realizados	15,00%	14,0%	12,90%
		Total reclamos clientes solucionados/Total reclamos clientes presentados	27,70%	31,4%	35%
	Consolidar la presencia nacional de oficinas	Número oficinas-banco/número de provincias	309%	319,5%	330%
PROCESOS	Aplicar mejoras en los procesos operativos	Número de oficinas/(total de captaciones)1000	0,01%	0,02%	0,02%
		Procesos mejorados/Total procesos	13,0%	14,4%	15,8%
	Desarrollar banca virtual.	Procesos mejorados/Procesos deficientes	15,0%	17,4%	19,7%
Transacciones banca virtual/total de transacciones		3,0%	2,8%	3,50%	
DESARROLLO Y APRENDIZAJE	Mejorar los sistemas tecnológicos	N.º de servicios electrónicos activos/rotal de servicios ofertados	7,0%	7,0%	8,0%
		N.º de equipos nuevos adquiridos/N.º de equipos totales	18,0%	15,0%	20,0%
	Softwares nuevos adquiridos/Total softwares activos	18,0%	15,0%	20,0%	

Elaboración: El autor

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEPARTAMENTO SERVICIOS AL CLIENTE

PERSPECTIVA	KPI's	Meta 2010		
		Limite inferior	Promedio	Limite superior
FINANCIERA	Utilización de proveeduría/Presupuesto de proveeduría	100%	98%	95%
	Dólares ahorrados por empleado debido a las nuevas ideas o métodos utilizados	\$ 20	\$ 23	\$ 25
CLIENTES	Tiempo atención promedio por clientes (minutos)	5	4	3
	Brecha entre necesidades y satisfacción de clientes	55%	58%	60%
PROCESOS	Errores operativos/total de transacciones	18%	19%	20%
	Transacciones operativas exitosas/Total de transacciones	90%	93%	95%
DESARROLLO	Productividad empleados área SSCC	65%	68%	70%
	Motivación para el aprendizaje softwares y equipos nuevos	70,0%	72,5%	75,0%

**AUTOR:**  
PATRICIO ABAD A.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**Estrategia Institucional:** “Ser el Banco mediano más rentable del sistema financiero, reconocidos por la calidad de su servicio, con un sistema tecnológico de punta y con un grupo humano profesional, comprometido y motivado”

**Estrategia Departamento de Recuperaciones:** “Contribuir de manera eficiente a la gestión de cobranzas de la Institución integrando herramientas y soluciones tecnológicas de punta”

CUADRO DE MANDO INTEGRAL GERENCIAL

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI's	Meta 2010		
			Limite inferior	Promedio	Limite superior
FINANCIERA	Estar entre los primeros tres bancos en rentabilidad y entre los cinco primeros en eficiencia dentro del sistema bancario	Resultados/Patrimonio promedio	14,84%	14,9%	15,0%
		Gastos operativos/captaciones totales	6,60%	6,5%	6,4%
	Alcanzar una participación de mercado del 5% en captaciones y colocaciones	Captaciones totales BA/Captaciones totales sistema	4,12%	4,3%	4,50%
		Colocaciones totales BA/Colocaciones totales sistema	4,60%	4,7%	4,80%
	Cartera improductiva/Cartera total	6,5%	6,3%	6,0%	
FINANCIERA	Recuperar y mantener una calificación AA	Gastos operativos/activo promedio	7,0%	6,5%	6,0%
CLIENTES	Lograr satisfacción de servicio al cliente	Reclamos clientes presentados/Total de servicios realizados	15,00%	14,0%	12,90%
		Total reclamos clientes solucionados/Total reclamos clientes presentados	27,70%	31,4%	35%
	Consolidar la presencia nacional de oficinas	Número oficinas-banco/número de provincias	309%	319,5%	330%
PROCESOS	Aplicar mejoras en los procesos operativos	Procesos mejorados/Total procesos	13,0%	14,4%	15,8%
		Procesos mejorados/Procesos deficientes	15,0%	17,4%	19,7%
		Desarrollar banca virtual.	Transacciones banca virtual/total de transacciones	3,0%	2,8%
N.- de servicios electronicos activos/total de servicios ofertados	7,0%		7,0%	8,0%	
DESARROLLO Y APRENDIZAJE	Mejorar los sistemas tecnológicos	N.- de equipos nuevos adquiridos/N. de equipos totales	18,0%	15,0%	20,0%
		Softwares nuevos adquiridos/Total softwares activos	18,0%	15,0%	20,0%

Elaboración: El autor

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEPARTAMENTO RECUPERACIONES

PERSPECTIVA	KPI's	Meta 2010		
		Limite inferior	Promedio	Limite superior
FINANCIERA	Monto de cartera recuperada	\$ 4.000.000	\$ 4.250.000	\$ 4.500.000
		Comisiones pagadas por cobro cartera vencida/Presupuesto comisiones recuperación de cartera vcta.	95%	98%
	Llamadas preventivas efectuadas/total de operaciones otorgadas	12%	14%	15%
CLIENTES	Flexibilidad e independencia procesos de recuperación de cartera vencida	95%	98%	100%
PROCESOS	Implementación de Call Center - manejo de recuperaciones x plazas	3	3	
		Productividad empleados área Recuperaciones	65%	68%
DESARROLLO				

AUTOR:  
PATRICIO ABAD A.





**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**Estrategia Institucional:** “Ser el Banco mediano más rentable del sistema financiero, reconocidos por la calidad de su servicio, con un sistema tecnológico de punta y con un grupo humano profesional, comprometido y motivado”

**Estrategia Departamento de Operaciones:** “Permitir que los procesos operativos del Banco se integren a los objetivos Institucionales, incluyendo para tal efecto mejoras apoyadas en la capacitación constante de sus colaboradores ”

CUADRO DE MANDO INTEGRAL GERENCIAL

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI's	Meta 2010		
			Limite inferior	Promedio	Limite superior
FINANCIERA	Estar entre los primeros tres bancos en rentabilidad y entre los cinco primeros en eficiencia dentro del sistema bancario	Resultados/Patrimonio promedio	14,84%	14,9%	15,0%
		Gastos operativos/captaciones totales	6,60%	6,5%	6,4%
	Alcanzar una participación de mercado del 5% en captaciones y colocaciones	Captaciones totales BA/Captaciones totales sistema	4,12%	4,3%	4,50%
		Colocaciones totales BA/Colocaciones totales sistema	4,60%	4,7%	4,80%
		Cartera improductiva/Cartera total	6,5%	6,3%	6,0%
Recuperar y mantener una calificación AA	Gastos operativos/activo promedio	7,0%	6,5%	6,0%	
CLIENTES	Lograr satisfacción de servicio al cliente	Reclamos clientes presentados/Total de servicios realizados	15,00%	14,0%	12,90%
		Total reclamos clientes solucionados/Total reclamos clientes presentados	27,70%	31,4%	35%
	Consolidar la presencia nacional de oficinas	Número oficinas-banco/número de provincias	309%	319,5%	330%
		Número de oficinas/(total de captaciones)	0,01%	0,02%	0,02%
PROCESOS	Aplicar mejoras en los procesos operativos	Procesos mejorados/Total procesos	13,0%	14,4%	15,8%
		Procesos mejorados/Procesos deficientes	15,0%	17,4%	19,7%
	Desarrollar banca virtual.	Transacciones banca virtual/total de transacciones	3,0%	2,8%	3,50%
N. - de servicios electronicos activos/total de servicios ofertados		7,0%	7,0%	8,0%	
N. - de equipos nuevos adquiridos/N. de equipos totales		18,0%	15,0%	20,0%	
DESARROLLO Y APRENDIZAJE	Mejorar los sistemas tecnológicos	Softwares nuevos adquiridos/Total softwares activos	18,0%	15,0%	20,0%

Elaboración: El autor

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEPARTAMENTO OPERACIONES

PERSPECTIVA	KPI's	Meta 2010		
		Limite inferior	Promedio	Limite superior
FINANCIERA	Manejo de efectivo en bóvedas en ventanillas/Valor cubierto por seguros para manejo efectivo ventanillas	100%	95%	90%
	Número de penalidades SIB por errores operativos - mes	12	14	15
CLIENTES	Reversos de transacciones/total de transacciones	25%	28%	30%
	Errores en operación de pagos	18%	19%	20%
PROCESOS	Desviaciones en ejecución de procesos operativos/procesos operativos establecidos	25%	28%	30%
	Productividad empleados área Operaciones	65%	68%	70%
	Difusión de manuales operativos actualizados/Total de manuales operativos actualizados	95%	98%	100%
DESARROLLO				

**AUTOR:**  
PATRICIO ABAD A.



**Estrategia Institucional:** “Ser el Banco mediano más rentable del sistema financiero, reconocidos por la calidad de su servicio, con un sistema tecnológico de punta y con un grupo humano profesional, comprometido y motivado”

**Estrategia Departamento de Auditoria:** “Incorporar innovadores procedimientos de control a través de capacitación constante de su personal que permita a la Institución salvaguardar sus intereses”

CUADRO DE MANDO INTEGRAL GERENCIAL

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI's	Meta 2010		
			Limite inferior	Promedio	Limite superior
FINANCIERA	Estar entre los primeros tres bancos en rentabilidad y entre los cinco primeros en eficiencia dentro del sistema bancario	Resultados/Patrimonio promedio	14,84%	14,9%	15,0%
		Gastos operativos/captaciones totales	6,60%	6,5%	6,4%
	Alcanzar una participación de mercado del 5% en captaciones y colocaciones	Captaciones totales BA/Captaciones totales sistema	4,12%	4,3%	4,50%
		Colocaciones totales BA/Colocaciones totales sistema	4,60%	4,7%	4,80%
	Recuperar y mantener una calificación AA	Cartera improductiva/Cartera total	6,5%	6,3%	6,0%
		Gastos operativos/activo promedio	7,0%	6,5%	6,0%
CLIENTES	Lograr satisfacción de servicio al cliente	Reclamos clientes presentados/Total de servicios realizados	15,00%	14,0%	12,90%
		Total reclamos clientes solucionados/Total reclamos clientes presentados	27,70%	31,4%	35%
	Consolidar la presencia nacional de oficinas	Número oficinas-banco/número de provincias	309%	319,5%	330%
		Número de oficinas/(total de captaciones)1000	0,01%	0,02%	0,02%
PROCESOS	Aplicar mejoras en los procesos operativos	Procesos mejorados/Total procesos	13,0%	14,4%	15,8%
		Procesos mejorados/Procesos deficientes	15,0%	17,4%	19,7%
DESARROLLO Y APRENDIZAJE	Desarrollar banca virtual.	Transacciones banca virtual/total de transacciones	3,0%	2,8%	3,50%
		N. de servicios electronicos activos/total de servicios ofertados	7,0%	7,0%	8,0%
	Mejorar los sistemas tecnológicos	N. de equipos nuevos adquiridos/N. de equipos totales	18,0%	15,0%	20,0%
		Softwares nuevos adquiridos/Total softwares activos	18,0%	15,0%	20,0%

Elaboración: El autor

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEPARTAMENTO AUDITORIA

PERSPECTIVA	KPI's	Meta 2010		
		Limite inferior	Promedio	Limite superior
FINANCIERA	Análisis de gestión de manejo costos unitarios de productos x semestre	2	2	2
	Examen a estados financieros x trimestre	4	4	4
	Análisis de precios de productos y servicios vs tarifario de mercado bancario x trimestre	4	4	4
CLIENTES	Evaluación a estudios satisfacción de clientes x semestre	2	2	2
	Auditorias procesadas a reclamos por clientes	95%	98%	100%
PROCESOS	Certificación en cambios de procesos/Total de procesos mejorados	95%	98%	100%
	Certificación de características de equipos y softwares adquiridos	95%	98%	100%
DESARROLLO	Cumplimiento de cronograma de labores de auditoria anual			100
	Productividad empleados área Auditoria	65%	68%	70%

**AUTOR:**  
PATRICIO ABAD A.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**Estrategia Institucional:** “Ser el Banco mediano más rentable del sistema financiero, reconocidos por la calidad de su servicio, con un sistema tecnológico de punta y con un grupo humano profesional, comprometido y motivado”

**Estrategia Departamento Departamento de Control Interno:** “Establecer controles internos que permitan a la Institución contar con procesos confiables y adecuados que contribuyan a ser una Institución ágil y segura”

CUADRO DE MANDO INTEGRAL GERENCIAL

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI's	Meta 2010		
			Limite inferior	Promedio	Limite superior
FINANCIERA	Estar entre los primeros tres bancos en rentabilidad y entre los cinco primeros en eficiencia dentro del sistema bancario	Resultados/Patrimonio promedio	14,84%	14,9%	15,0%
		Gastos operativos/captaciones totales	6,60%	6,5%	6,4%
	Alcanzar una participación de mercado del 5% en captaciones y colocaciones	Captaciones totales BA/Captaciones totales sistema	4,12%	4,3%	4,50%
		Colocaciones totales BA/Colocaciones totales sistema	4,60%	4,7%	4,80%
		Cartera improductiva/Cartera total	6,5%	6,3%	6,0%
Recuperar y mantener una calificación AA	Gastos operativos/activo promedio	7,0%	6,5%	6,0%	
CLIENTES	Lograr satisfacción de servicio al cliente	Reclamos clientes presentados/Total de servicios realizados	15,00%	14,0%	12,90%
		Total reclamos clientes solucionados/Total reclamos clientes presentados	27,70%	31,4%	35%
	Consolidar la presencia nacional de oficinas	Número oficinas-banco/número de provincias	309%	319,5%	330%
		Número de oficinas/(total de captaciones)1000	0,01%	0,02%	0,02%
PROCESOS	Aplicar mejoras en los procesos operativos	Procesos mejorados/Total procesos	13,0%	14,4%	15,8%
		Procesos mejorados/Procesos deficientes	15,0%	17,4%	19,7%
DESARROLLO Y APRENDIZAJE	Desarrollar banca virtual.	Transacciones banca virtual/total de transacciones	3,0%	2,8%	3,50%
		N.º de servicios electrónicos activos/total de servicios ofertados	7,0%	7,0%	8,0%
	Mejorar los sistemas tecnológicos	N.º de equipos nuevos adquiridos/N.º de equipos totales	18,0%	15,0%	20,0%
		Softwares nuevos adquiridos/Total softwares activos	18,0%	15,0%	20,0%

Elaboración: El autor

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEPARTAMENTO CONTROL INTERNO

PERSPECTIVA	KPI's	Meta 2010		
		Limite inferior	Promedio	Limite superior
FINANCIERA	Costo tiempo-evaluaciones por empleado dpto CI	\$ 13	\$ 14	\$ 15
	% de reevaluaciones a exámenes de control interno	13%	14%	15%
CLIENTES	Soluciones a reclamos de clientes presentados/Total de reclamos de clientes presentados	60%	65%	70%
	Tiempo en conciliación de cuentas de clientes con diferencias (en horas)	5,00	5,50	6,00
PROCESOS	Elaboración de informes analisis reclamos clientes/Total de informes efectuados	25%	28%	30%
	Tiempo transcurrido desde análisis de un problema, conclusiones e implementación de medidas correctivas (en horas)	5,00	5,50	6,00
DESARROLLO	Productividad empleados área Control Interno	65%	68%	70%
	Motivación para el aprendizaje softwares y equipos nuevos	70,0%	72,5%	75,0%

AUTOR:  
PATRICIO ABAD A.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**Estrategia Institucional:** “Ser el Banco mediano más rentable del sistema financiero, reconocidos por la calidad de su servicio, con un sistema tecnológico de punta y con un grupo humano profesional, comprometido y motivado”

**Estrategia Departamento de Mercadeo:** “Ser el área de apoyo estratégico y táctico de la Institución que permita su crecimiento y desarrollo sostenido, perseverando en su rentabilidad”

CUADRO DE MANDO INTEGRAL GERENCIAL

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI's	Meta 2010		
			Limite inferior	Promedio	Limite superior
	Estar entre los primeros tres bancos en rentabilidad y entre los cinco primeros en eficiencia dentro del sistema bancario	Resultados/Patrimonio promedio	14,84%	14,9%	15,0%
		Gastos operativos/captaciones totales	6,60%	6,5%	6,4%
	Alcanzar una participación de mercado del 5% en captaciones y colocaciones	Captaciones totales BA/Captaciones totales sistema	4,12%	4,3%	4,50%
		Colocaciones totales BA/Colocaciones totales sistema	4,60%	4,7%	4,80%
		Cartera improductiva/Cartera total	6,5%	6,3%	6,0%
FINANCIERA	Recuperar y mantener una calificación AA	Gastos operativos/activo promedio	7,0%	6,5%	6,0%
	Lograr satisfacción de servicio al cliente	Reclamos clientes presentados/Total de servicios realizados	15,00%	14,0%	12,90%
		Total reclamos clientes solucionados/Total reclamos clientes presentados	27,70%	31,4%	35%
CLIENTES	Consolidar la presencia nacional de oficinas	Número oficinas-banco/número de provincias	309%	319,5%	330%
		Número de oficinas/(total de captaciones)10	0,01%	0,02%	0,02%
PROCESOS	Aplicar mejoras en los procesos operativos	Procesos mejorados/Total procesos	13,0%	14,4%	15,8%
		Procesos mejorados/Procesos deficientes	15,0%	17,4%	19,7%
	Desarrollar banca virtual.	Transacciones banca virtual/total de transacciones	3,0%	2,8%	3,50%
		N.- de servicios electronicos activos/total de servicios ofertados	7,0%	7,0%	8,0%
		N.- de equipos nuevos adquiridos/N. de	10,0%	15,0%	20,0%

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEPARTAMENTO MERCADEO

PERSPECTIVA	KPI's	Meta 2010		
		Limite inferior	Promedio	Limite superior
	Número total de análisis de costos y precio via- productos/total de productos y servicios	25%	28%	30%
	Número de campañas promocionales-productos y servicios de pasivo/Total de productos y servicios de pasivo	25%	28%	30%
	Número de campañas promocionales-productos y servicios de activo/Total de productos y servicios de activo	25%	28%	30%
FINANCIERA	Número de estudios de satisfacción al cliente efectuados x semestre	2	2	2
CLIENTES	Introducción de productos nuevos en relación con la competencia	6	7	8
PROCESOS	Utilización de medios ecológicos para imagen de la Institución	55%	58%	60%
	Número innovaciones transaccional página web	8	9	10
	Productividad empleados	25%	28%	30%

**Estrategia Institucional:** “Ser el Banco mediano más rentable del sistema financiero, reconocidos por la calidad de su servicio, con un sistema tecnológico de punta y con un grupo humano profesional, comprometido y motivado”

AUTOR:  
PATRICIO ABAD A.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**Estrategia Departamento de Administración:** *“Integrar al desarrollo de la Institución normas y procedimientos administrativos modernos que permitan a la Institución alcanzar los objetivos trazados”*

CUADRO DE MANDO INTEGRAL GERENCIAL

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI's	Meta 2010		
			Limite inferior	Promedio	Limite superior
FINANCIERA	Estar entre los primeros tres bancos en rentabilidad y entre los cinco primeros en eficiencia dentro del sistema bancario	Resultados/Patrimonio promedio	14,84%	14,9%	15,0%
		Gastos operativos/captaciones totales	6,60%	6,5%	6,4%
	Alcanzar una participación de mercado del 5% en captaciones y colocaciones	Captaciones totales BA/Captaciones totales sistema	4,12%	4,3%	4,50%
		Colocaciones totales BA/Colocaciones totales sistema	4,60%	4,7%	4,80%
		Cartera improductiva/Cartera total	6,5%	6,3%	6,0%
Recuperar y mantener una calificación AA	Gastos operativos/activo promedio	7,0%	6,5%	6,0%	
CLIENTES	Lograr satisfacción de servicio al cliente	Reclamos clientes presentados/Total de servicios realizados	15,00%	14,0%	12,90%
		Total reclamos clientes solucionados/Total reclamos clientes presentados	27,70%	31,4%	35%
	Consolidar la presencia nacional de oficinas	Número oficinas-banco/número de provincias	309%	319,5%	330%
PROCESOS	Aplicar mejoras en los procesos operativos	Procesos mejorados/Total procesos	13,0%	14,4%	15,8%
		Procesos mejorados/Procesos deficientes	15,0%	17,4%	19,7%
DESARROLLO Y APRENDIZAJE	Desarrollar banca virtual.	Transacciones banca virtual/total de transacciones	3,0%	2,8%	3,50%
		N. de servicios electronicos activos/total de servicios ofertados	7,0%	7,0%	8,0%
	Mejorar los sistemas tecnológicos	N. de equipos nuevos adquiridos/N. de equipos totales	18,0%	15,0%	20,0%
		Softwares nuevos adquiridos/Total softwares activos	18,0%	15,0%	20,0%

Elaboración: El autor

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEPARTAMENTO ADMINISTRACION

PERSPECTIVA	KPI's	Meta 2010		
		Limite inferior	Promedio	Limite superior
FINANCIERA	Inversiones en activos/Total activo	1,6%	2%	
	Gastos operativos año 0/Gastos Operativos año 1	105%	104%	
	Porcentaje de empleados en equipos de mejora continua	25%	28%	
CLIENTES	Dotación total de muebles y equipos oficinas nuevas/total de oficinas nuevas	98%	99%	
	Infraestructura de comunicaciones completo por oficina nueva/Oficinas nuevas	98%	99%	
PROCESOS	Requerimientos personal nuevo atendidos x mes	30	28	
DESARROLLO	Productividad empleados área Administración	65%	68%	
	Dotación de equipos nuevos/Requerimientos equipos	98%	99%	
	Dotación de software nuevos/Requerimiento de software	98%	99%	

**Estrategia Institucional:** *“Ser el Banco mediano más rentable del sistema financiero, reconocidos por la calidad de su servicio, con un sistema tecnológico de punta y con un grupo humano profesional, comprometido y motivado”*

**AUTOR:**  
PATRICIO ABAD A.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**Estrategia Departamento de Organización y Procesos:** “Desarrollar e implementar un plan de reingeniería integral en la Institución que le permita ser más eficiente en sus procesos administrativos y operativos”

CUADRO DE MANDO INTEGRAL GERENCIAL

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI's	Meta 2010		
			límite inferior	Promedio	límite superior
FINANCIERA	Estar entre los primeros tres bancos en rentabilidad y entre los cinco primeros en eficiencia dentro del sistema bancario	Resultados/Patrimonio promedio	14,84%	14,9%	15,0%
		Gastos operativos/captaciones totales	6,60%	6,5%	6,4%
	Alcanzar una participación de mercado del 5% en captaciones y colocaciones	Captaciones totales BA/Captaciones totales sistema	4,12%	4,3%	4,50%
		Colocaciones totales BA/Colocaciones totales sistema	4,60%	4,7%	4,80%
		Cartera improductiva/Cartera total	6,5%	6,3%	6,0%
Recuperar y mantener una calificación AA	Gastos operativos/activo promedio	7,0%	6,5%	6,0%	
CLIENTES	Lograr satisfacción de servicio al cliente	Reclamos clientes presentados/Total de servicios realizados	15,00%	14,0%	12,90%
		Total reclamos clientes solucionados/Total reclamos clientes presentados	27,70%	31,4%	35%
	Consolidar la presencia nacional de oficinas	Número oficinas-banco/número de provincias	309%	319,5%	330%
		Número de oficinas/(total de captaciones)1000	0,01%	0,02%	0,02%
PROCESOS	Aplicar mejoras en los procesos operativos	Procesos mejorados/Total procesos	13,0%	14,4%	15,8%
		Procesos mejorados/Procesos deficientes	15,0%	17,4%	19,7%
DESARROLLO Y APRENDIZAJE	Desarrollar banca virtual.	Transacciones banca virtual/total de transacciones	3,0%	2,8%	3,50%
		N. de servicios electronicos activos/total de servicios ofertados	7,0%	7,0%	8,0%
	Mejorar los sistemas tecnológicos	N. de equipos nuevos adquiridos/N. de equipos totales	18,0%	15,0%	20,0%
		Softwares nuevos adquiridos/Total softwares activos	18,0%	15,0%	20,0%

Elaboración: El autor

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEPARTAMENTO ORGANIZACIÓN Y PROCESOS

PERSPECTIVA	KPI's	Meta 2010		
		límite inferior	Promedio	límite superior
FINANCIERA	Dólares ahorrados por empleado debido a nuevos procesos	\$ 8	\$ 9	\$ 10
	Costo real cambios de procesos/Presupuesto cambios de procesos	100%	95%	90%
CLIENTES	Número de proyectos de mejora atención al cliente derivados de benchmarks al año	13	14	15
PROCESOS	Número de problemas solucionados/Total de procesos	18%	19%	20%
	Manuales y políticas de procesos ajustadas/Total de Manuales y políticas	18%	19%	20%
DESARROLLO	Percepción personal OyP ambiente organizacional	75%	78%	80%
	Capacitación de procesos	25%	28%	30%
	Productividad empleados área OyP	65%	68%	70%

AUTOR:  
PATRICIO ABAD A.



**Estrategia Institucional:** “Ser el Banco mediano más rentable del sistema financiero, reconocidos por la calidad de su servicio, con un sistema tecnológico de punta y con un grupo humano profesional, comprometido y motivado”

**Estrategia Departamento de Crédito:** “Priorizar la colocación de los recursos del Banco minimizando el riesgo y maximizando la rentabilidad, apoyados por el mejoramiento continuo en los procesos e incorporando herramientas tecnológicas de apoyo de punta”

CUADRO DE MANDO INTEGRAL GERENCIAL

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI's	Meta 2010		
			Limite inferior	Promedio	Limite superior
FINANCIERA	Estar entre los primeros tres bancos en rentabilidad y entre los cinco primeros en eficiencia dentro del sistema bancario	Resultados/Patrimonio promedio	14,84%	14,9%	15,0%
		Gastos operativos/captaciones totales	6,60%	6,5%	6,4%
	Alcanzar una participación de mercado del 5% en captaciones y colocaciones	Captaciones totales BA/Captaciones totales sistema	4,12%	4,3%	4,50%
		Colocaciones totales BA/Colocaciones totales sistema	4,60%	4,7%	4,80%
		Cartera improductiva/Cartera total	6,5%	6,3%	6,0%
Recuperar y mantener una calificación AA	Gastos operativos/activo promedio	7,0%	6,5%	6,0%	
CLIENTES	Lograr satisfacción de servicio al cliente	Reclamos clientes presentados/Total de servicios realizados	15,00%	14,0%	12,90%
		Total reclamos clientes solucionados/Total reclamos clientes presentados	27,70%	31,4%	35%
	Consolidar la presencia nacional de oficinas	Número oficinas-banco/número de provincias	309%	319,5%	330%
PROCESOS	Aplicar mejoras en los procesos operativos	Procesos mejorados/Total procesos	13,0%	14,4%	15,8%
		Procesos mejorados/Procesos deficientes	15,0%	17,4%	19,7%
DESARROLLO Y APRENDIZAJE	Desarrollar banca virtual.	Transacciones banca virtual/total de transacciones	3,0%	2,8%	3,50%
		N. de servicios electronicos activos/total de servicios ofertados	7,0%	7,0%	8,0%
	Mejorar los sistemas tecnológicos	N. de equipos nuevos adquiridos/N. de equipos totales	18,0%	15,0%	20,0%
		Softwares nuevos adquiridos/Total softwares activos	18,0%	15,0%	20,0%

Elaboración: El autor

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEPARTAMENTO CREDITO

PERSPECTIVA	KPI's	Meta 2010		
		Limite inferior	Promedio	Limite superior
FINANCIERA	Presupuesto colocaciones por segmento/colocación real por segmento	98%	99%	100%
	Presupuesto colocaciones totales/total de colocación real	98%	99%	100%
	Porcentaje del mercado colocaciones obtenido sobre lo planificado	98%	99%	100%
CLIENTES	Clientes satisfechos área de crédito/Total de clientes área crédito	50%	55%	60%
	Número de días para aprobar el crédito del cliente	3	3	3
PROCESOS	Errores entrega de créditos/total de operaciones crédito	13%	14%	15%
	Productos nuevos crediticios lanzados al mercado-anual	5,00	5,50	6,00
DESARROLLO	Percepción personal crédito ambiente organizacional	75%	78%	80%
	Productividad empleados área Crédito	65%	68%	70%

**AUTOR:**  
PATRICIO ABAD A.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**6.2.1.9 Desarrollo Cuadro de Mando Integral: Ponderación y Logro.-** Luego de elaborado el Balanced Scorecard de las metas institucionales y sus indicadores, a continuación debemos evaluar el cumplimiento de las metas trazadas para el periodo establecido. Para este fin nos apoyaremos en el cuadro de mando integral de ponderación y matriz de logro, el cual deberá ser elaborado para cada perspectiva incluyendo indicadores, sus metas y el logro alcanzado al final del periodo para el cual fue establecido. Este logro debe ser calificado de acuerdo a una escala de valor previamente establecida, para este objetivo es necesario apoyarnos en la matriz de Holmes, la cual pondera cada uno de los KPI's por cada perspectiva para finalmente calificar la gestión general institucional consolidando las calificaciones de las cuatro perspectivas y seguidamente ponderarlas de acuerdo al peso que la Institución desea establecer para las perspectivas considerando la importancia de cada una de ellas.

A continuación se establece los cuadros de mando de integral de ponderación y logro del Banco del Austro S.A. para el periodo 2010, apoyándonos con la elaboración de la matriz de Holmes, así como la calificación de evaluación final al cumplimiento institucional para el mismo periodo.





UNIVERSIDAD DE CUENCA

**MATRIZ DE HOLMES PERSPECTIVA FINANCIERA**

PERSPECTIVA	KPIS'S	Resultados/Patrimonio promedio	Gastos operativos/captaciones totales	Captaciones totales BA/Captaciones totales sistema	Colocaciones totales BA/Colocaciones totales sistema	Cartera improductiva/Cartera total	Gastos operativos/activo promedio	TOTAL	PONDERACION	META 2010	REAL 2010	EVALUACION	CALIFICACION
FINANCIERA	Resultados/Patrimonio promedio		2	2	2	2	2	10	32%	15,0%	15,6%	100%	32,26
	Gastos operativos/captaciones totales	0		2	2	2	1	7	23%	6,4%	6,8%	93,75%	21,17
	Captaciones totales BA/Captaciones totales sistema	0	0		1	1	0	2	6%	4,5%	4,2%	93,33%	6,02
	Colocaciones totales BA/Colocaciones totales sistema	0	1	1		1	0	3	10%	4,8%	4,6%	96,04%	9,25
	Cartera improductiva/Cartera total	0	0	1	1		0	2	6%	6,0%	6,5%	91,67%	5,91
	Gastos operativos/activo promedio	0	1	2	2	2		7	23%	6,0%	6,1%	99,00%	22,35
<b>TOTAL</b>								<b>31</b>	<b>100%</b>				<b>97,01</b>

2= más importante

0=igual importante

1=menos importante



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE PONDERACION Y LOGRO

PERSPECTIVA: FINANCIERA

OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI's	Meta 2010			Logro 2010
		Limite inferior	Promedio	Limite superior	
Estar entre los primeros tres bancos en rentabilidad y entre los cinco primeros en eficiencia dentro del sistema bancario	Resultados/Patrimonio promedio	14,84%	14,9%	15,0%	● 15,6%
	Gastos operativos/captaciones totales	6,60%	6,5%	6,4%	● 6,80%
Alcanzar una participación de mercado del 5% en captaciones y colocaciones	Captaciones totales BA/Captaciones totales sistema	4,12%	4,3%	4,50%	● 4,20%
	Colocaciones totales BA/Colocaciones totales sistema	4,60%	4,7%	4,80%	● 4,61%
Recuperar y mantener una calificación AA	Cartera improductiva/Cartera total	6,5%	6,3%	6,0%	● 6,50%
	Gastos operativos/activo promedio	7,0%	6,5%	6,0%	● 6,06%
<b>CALIFICACION DE LA PERSPECTIVA</b>					● <b>97,01</b>

MATRIZ DE HOLMES PERSPECTIVA CLIENTES

PERSPECTIVA	KPI'S	Reclamos clientes presentados/ Total de servicios realizados	Total reclamos clientes solucionados/Total reclamos clientes presentados	Número oficinas-banco/número de provincias	Número de oficinas/(total de captaciones) 1000	TOTAL	PONDERACION	META 2010	REAL 2010	EVALUACION	CALIFICACION
CLIENTES	Reclamos clientes presentados/Total de servicios realizados		2	2	2	6	40%	12,9%	14,9%	84,50%	33,80
	Total reclamos clientes solucionados/Total reclamos clientes presentados	1		2	2	5	33%	35,0%	36,0%	100,00%	33,33
	Número oficinas-banco/número de provincias	1	1		0	2	13%	330,0%	326,0%	98,79%	13,17
	Número de oficinas/(total de captaciones)1000	1	1	0		2	13%	0,020%	0,018%	90,00%	12,00
<b>TOTAL</b>						<b>15</b>	<b>100%</b>				<b>92,31</b>

AUTOR:  
PATRICIO ABAD A.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2= más importante

0=igual importante

1=menos importante

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE PONDERACION Y LOGRO  
PERSPECTIVA: CLIENTES**

OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI's	Meta 2010			Logro 2010
		Limite inferior	Promedio	Limite superior	
Lograr satisfacción de servicio al cliente	Reclamos clientes presentados/Total de servicios realizados	15,00%	14,0%	12,90%	● 14,90%
	Total reclamos clientes solucionados/Total reclamos clientes presentados	27,70%	31,4%	35%	● 36%
Consolidar la presencia nacional de oficinas	Número oficinas-banco/número de provincias	309%	319,5%	330%	● 326%
	Número de oficinas/(total de captaciones)1000	0,01%	0,015%	0,020%	● 0,018%
<b>CALIFICACION DE LA PERSPECTIVA</b>					<b>● 92,31</b>

**MATRIZ DE HOLMES PERSPECTIVA PROCESOS**

PERSPECTIVA	KPI'S	Procesos mejorados/Total procesos	Procesos mejorados/Procesos deficientes	TOTAL	PONDERACION	META 2010	REAL 2010	EVALUACION	CALIFICACION
PROCESOS	Procesos mejorados/Total procesos		2	2	67%	15,8%	13,0%	82,28%	54,85
	Procesos mejorados/Procesos deficientes	1		1	33%	19,7%	18,5%	93,91%	31,30
<b>TOTAL</b>				<b>3</b>	<b>100%</b>				<b>86,16</b>

2= más importante

0=igual importante

1=menos importante

AUTOR:  
PATRICIO ABAD A.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE PONDERACION Y LOGRO  
PERSPECTIVA: PROCESOS**

OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI`s	Meta 2010			Logro 2010
		Limite inferior	Promedio	Limite superior	
Aplicar mejoras en los procesos operativos	Procesos mejorados/Total procesos	13,0%	14,4%	15,8%	13%
	Procesos mejorados/Procesos deficientes	15,0%	17,4%	19,7%	18,50%
<b>CALIFICACION DE LA PERSPECTIVA</b>					<b>86,16</b>

**MATRIZ DE HOLMES PERSPECTIVA DESARROLLO Y APRENDIZAJE**

PERSPECTIVA	KPIS`S	Transacciones banca virtual/total de transacciones	N.- de servicios electronicos activos/total de servicios ofertados	N.- de equipos nuevos adquiridos/N. de equipos totales	Softwares nuevos aquiridos/Tot al softwares activos	TOTAL	PONDERACION	META 2010	REAL 2010	EVALUACION	CALIFICACION
DESARROLLO Y APRENDIZAJE	Transacciones banca virtual/total de transacciones	2	1	1	4	22%	3,5%	3,3%	94,29%	20,95	
	N.- de servicios electronicos activos/total de servicios ofertados	1	1	1	3	17%	8,0%	7,3%	91,25%	15,21	
	N.- de equipos nuevos adquiridos/N. de equipos totales	2	2	1	5	28%	20,0%	16,0%	80,00%	22,22	
	Softwares nuevos aquiridos/Total softwares activos	2	2	2	6	33%	20,0%	19,8%	99,00%	33,00	
<b>TOTAL</b>						<b>18</b>	<b>100%</b>				<b>91,38</b>

AUTOR:  
PATRICIO ABAD A.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2= más importante

0=igual importante

1=menos importante

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE PONDERACION Y LOGRO  
PERSPECTIVA: DESARROLLO y APRENDIZAJE

OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI's	Meta 2010			Logro 2010
		Limite inferior	Promedio	Limite superior	
Desarrollar banca virtual	Transacciones banca virtual/total de transacciones	3,0%	3,3%	3,50%	● 3,30%
	N.- de servicios electronicos activos/total de servicios ofertados	7,0%	7,5%	8,0%	● 7,30%
Mejorar los sistemas tecnológicos	N.- de equipos nuevos adquiridos/N. de equipos totales	18,0%	19,0%	20,0%	● 16%
	Softwares nuevos aquiridos/Total softwares activos	18,0%	19,0%	20,0%	● 19,80%
<b>CALIFICACION DE LA PERSPECTIVA</b>					● <b>91,38</b>



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Luego de concluir con la calificación al cumplimiento de las metas establecidas, como hemos indicado, debemos establecer la ponderación de la calificación por cada perspectiva, como la Institución en la que estamos aplicando el Balanced Scorecard es una institución bancaria cuyo fin es la de maximizar su rentabilidad, por lo tanto a la perspectiva financiera se la debe aplicar el mayor porcentaje, por lo tanto le asignamos el 40%, de tal manera que nos quedaría la calificación global de la siguiente manera:

<b>PONDERACION</b>	
<b>Perspectiva Financiera</b>	40%
<b>Perspectiva Clientes</b>	20%
<b>Perspectiva Procesos</b>	20%
<b>Perspectiva Desarrollo y Aprendizaje</b>	20%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

<b>CALIFICACION INSTITUCIONAL</b>	
<b>Perspectiva Financiera</b>	38,80
<b>Perspectiva Clientes</b>	18,46
<b>Perspectiva Procesos</b>	17,23
<b>Perspectiva Desarrollo y Aprendizaje</b>	18,28
<b>TOTAL</b>	<b>92,77</b>

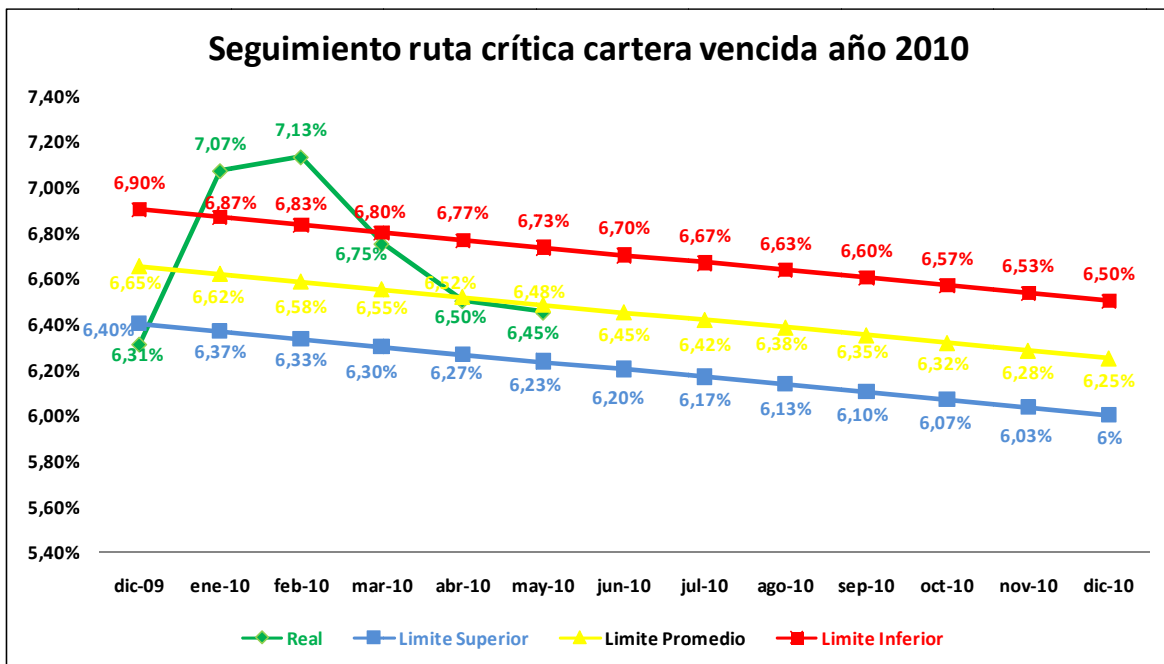
**6.2.1.10 Seguimiento ruta crítica.-** Como parte importante del Balance Scorecard para efectuar el control y análisis de la evolución mensual de los diferentes KPI's de cada una de las perspectivas, nos debemos apoyarnos en el seguimiento de la ruta crítica que nos permitirá a simple vista verificar el cumplimiento de la meta establecida en sus diferentes limites, esto lo podemos verificar de manera quincenal, mensual, quincenal, bimensual, etc., de acuerdo a la disponibilidad de



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

la información que dispongamos de cada KPI. Básicamente se trata de representar mediante un gráfico lineal la evolución mensual de las metas trazadas, teniendo como límites el inferior, promedio y superior establecidos previamente.

A continuación detallamos un ejemplo del seguimiento de meta crítica para el índice de cartera vencida durante el año 2010:





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**6.3 Acciones propuestas para mejorar los índices de desempeño.-** La Institución Bancaria realiza y ejecuta una Planificación Estratégica programada para tres años, para lo cual plantea y establece una Visión, Misión, Valores Corporativos y los Objetivos Estratégicos, finalizando con la elaboración de indicadores que serán evaluados durante la vigencia de la Planificación Estratégica.

Partiendo del modelo desarrollado creemos que el Plan Estratégico actual del Banco está incompleto, ya que los objetivos estratégicos e indicadores no están enmarcados en función de la Visión Estratégica, de igual manera los indicadores establecidos no están alineados de manera vertical y horizontal, situación no advertida por la Institución y que puede generar ineficacia al momento de implementar acciones de ajuste al evaluar los resultados de cada KPI, ya que un indicador (es) de un departamento (s) puede influir en un indicador (es) de otro (s) departamento (s), y el mismo indicador (es) pueden influir en los logros de indicadores superiores, el Banco por lo tanto ha establecido KPI's de manera aislada.

El Banco se centra en tres objetivos estratégicos, estos no están clasificados por perspectiva, lo que no ha permitido que se visualice que estos están incompletos, ya que para cumplir con lo planteado no se considera aspectos muy importantes dentro de una empresa de servicios, tales como la tecnología, satisfacción de clientes, desarrollo y aprendizaje, etc.

De la misma manera el Banco del Austro S.A., únicamente se centra en la elaboración de la Planificación Estratégica como hemos observado, sin que se desarrolle ni implemente un Tablero de Comando, herramienta necesaria para





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

completar el ciclo estratégico que permita a la Institución conseguir sus objetivos trazados.

Finalmente creemos que para que la Institución mejore de manera notable sus indicadores de gestión y alcance un desarrollo sostenido debería enfocarse en la implementación de los siguientes puntos:

1. Ampliar los objetivos estratégicos, sugiriendo considerar los planteados en este modelo de manera que se complemente el desarrollo de la Planificación Estratégica y consecuentemente sirva como base para la elaboración posterior del Balance Scorecard. Esta ampliación sugerida ya consta como parte del modelo realizado.
2. Elaborar un tablero de comando sugerido en el modelo planteado, dirigido a todos los niveles de la organización.
3. Elaborar e implementar un software para la aplicación diaria, considerando el acceso de la información de todos los departamentos y niveles de la Institución con el objetivo de que se aplique correctamente el tablero de control y que sus resultados sean los esperados por todos los stakeholders.
4. El Banco deberá difundir de manera detallada los alcances del tablero de control y los fines que la organización persigue con su implementación a todo nivel jerárquico de la Institución, con el objetivo de que todo el personal participe activamente y se comprometa con su contingente a lograr las metas planteadas por la organización.
5. Implementar un sistema de premios y castigos que estará ligado a la consecución de las metas planteadas de todo el personal mediante el sistema de remuneración variable, lo cual permitirá incentivar y comprometer de mejor manera al personal para que desarrolle de manera plena sus capacidades y aporte de manera positiva a los objetivos estratégicos de la Institución.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

6. Adicionalmente y con el propósito de que exista un ejecutivo responsable del enlace, coordinación y actualización permanente del Cuadro de Mando Integral, la Institución deberá designar a un funcionario con las funciones antes descritas, quien deberá tener el respaldo de la alta gerencia para el cumplimiento y el éxito cabal de sus funciones.
7. La Institución podría establecer una escala de puntos para calificar los logros de cada una de los KPI's en función de la complejidad de las metas.
8. Creemos que es indispensable que la Institución Bancaria, efectúe el despliegue del BSC a todo nivel, incluyendo para tal efecto a sus sucursales, agencias, ventanillas de extensión, e inclusive a nivel de todos los funcionarios, considerando y cumpliendo así el alineamiento que debe dársele tanto a nivel horizontal como vertical.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## BIBLIOGRAFIA

[http://www.fundibeq.org/metodologias/herramientas/planificacion\\_estrategica.pdf](http://www.fundibeq.org/metodologias/herramientas/planificacion_estrategica.pdf).

14 de Marzo 2010.

<http://www.upch.edu.pe/dga/download/bsc.pdf>. 22 de Abril 2010

[http://es.wikipedia.org/wiki/Lluvia\\_de\\_ideas](http://es.wikipedia.org/wiki/Lluvia_de_ideas) 5 de Marzo 2010

[http://www.valoryempresa.com/archives/tutoriales/diagGantt\\_1.htm](http://www.valoryempresa.com/archives/tutoriales/diagGantt_1.htm). 10 de Marzo 2010

<http://es.wikipedia.org/wiki/KPI>. 13 de Mayo 2010

Dirección Estratégica Bancaria; Joan R. Sanchis Palacio; Joaquín Camps Torres; Madrid España; 2003.

Gestión de Proyectos como planificarlos, organizarlos y dirigirlos; Antonio Diadis; segunda edición; Barcelona; 1999.

Dirección estratégica; Víctor Daniel Aceves Ramos; primera edición; México; 2004.

Administración Estratégica; Michael A. Hitt; R. Duane Ireland; Robert E. Haskinsson; México D.F. 2003.

The Balanced Scorecard: Translating strategy into action; Robert S. Kaplan y David P. Norton; segunda edición; Barcelona 1997.

The Strategy Focused Organization; Robert S. Kaplan y David P. Norton; primera edición; Barcelona 2001.

Planificación Estratégica Banco del Austro S.A. 2010-2012



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO N.- 1

Banco del Austro S.A.  
Presupuesto Estratégico 2010 - 2012

Rubro	Período										
	Histórico			Variaciones		Variación / Criterios			Proyectado		
	2007	2008	2009	08/07	09/08	2010	2011	2012	2010	2011	2012
<b>CAPTACIONES:</b>											
Mercado de Captaciones											
Zona Austro:											
Azuay	758.630	892.259	921.883	18%	3%	3%	10%	10%	952.490	1.052.189	1.162.325
Cañar	117.592	128.284	138.284	9%	8%	8%	8%	8%	149.063	161.650	175.299
Loja	188.290	230.632	237.863	22%	3%	3%	13%	13%	245.320	276.749	312.205
Morona	24.483	29.642	28.061	21%	-5%	-5%	8%	8%	26.564	28.654	30.909
El Oro	253.364	321.944	337.623	27%	5%	14%	14%	14%	384.445	437.760	498.469
Subtotal Austro	1.342.360	1.602.761	1.663.713	19%	4%	6%	11%	11%	1.757.882	1.957.003	2.179.206
Quito	4.888.158	5.984.188	6.475.709	22%	8%	15%	19%	19%	7.467.653	8.876.801	10.551.857
Guayaquil	2.684.980	3.335.483	3.576.883	24%	7%	9%	17%	17%	3.895.663	4.541.168	5.293.633
Zona Centro:											
Cotopaxi	66.395	79.930	149.759	20%	87%	-20%	0%	0%	119.807	120.038	120.269
Tungurahua	254.337	301.878	344.969	19%	14%	14%	16%	16%	394.212	459.190	534.880
Riobamba	141.252	181.718	174.020	29%	-4%	12%	20%	20%	195.260	235.146	283.178
Pastaza	16.034	13.252	15.510	-17%	17%	0%	17%	17%	15.485	18.123	21.209
Napo	10.168	15.961	15.281	57%	-4%	-4%	0%	0%	14.629	14.629	14.629
Subtotal Centro	488.187	592.739	699.539	21%	18%	6%	15%	15%	739.394	847.126	974.166
Zona Sierra Norte:											
Carchi	32.308	35.576	40.826	10%	15%	15%	12%	12%	46.850	52.676	59.227
Imbabura	150.990	174.842	199.469	16%	14%	9%	12%	12%	216.551	242.929	272.519
Subtotal Sierra Norte	183.298	210.419	240.294	15%	14%	10%	12%	12%	263.401	295.605	331.746
Zona Costa:											
Manabí	239.055	379.350	330.691	59%	-13%	-13%	10%	10%	288.273	317.101	348.811
Santo Domingo	139.845	192.919	221.979	38%	15%	15%	15%	15%	255.415	293.889	338.157
Esmeraldas	79.900	111.818	100.340	40%	-10%	-10%	10%	10%	90.041	99.045	108.950
Subtotal Costa	458.801	684.087	653.010	49%	-5%	-3%	12%	12%	633.730	710.035	795.918
Otras Plazas	603.086	761.429	726.962	26%	-5%	-5%	11%	11%	694.054	769.459	853.056
<b>TOTAL</b>	<b>10.648.870</b>	<b>13.171.106</b>	<b>14.036.111</b>	<b>24%</b>	<b>7%</b>	<b>10%</b>	<b>16%</b>	<b>17%</b>	<b>15.451.777</b>	<b>17.997.197</b>	<b>20.979.581</b>
			14.712.171	mar-10	5%						
Captaciones Banco del Austro											
Locales:											
Zona Austro:											
Azuay	167.830	179.164	191.681	7%	7%	6%	15%	22%	203.877	234.458	286.039
Cañar	72.686	81.037	87.487	11%	8%	3%	8%	8%	89.927	97.520	105.754
Loja	9.461	9.662	8.620	2%	-11%	17%	30%	39%	10.081	13.106	18.217
Morona	16.892	18.675	15.980	11%	-14%	13%	9%	12%	17.983	19.681	22.097
El Oro	15.902	18.469	18.461	16%	0%	12%	12%	15%	20.598	22.982	26.440
Subtotal Austro	282.771	307.006	322.229	9%	5%	6%	13%	18%	342.466	387.747	458.547
Quito	50.251	54.452	65.484	8%	20%	5%	30%	45%	68.826	89.474	129.737
Guayaquil	48.162	72.807	57.485	51%	-21%	30%	30%	45%	74.775	97.208	140.951
Zona Centro:											
Cotopaxi	4.825	6.993	8.694	45%	24%	26%	22%	33%	10.960	13.371	17.784
Tungurahua	16.269	18.461	21.726	13%	18%	16%	20%	30%	25.099	30.118	39.154
Riobamba	3.183	5.248	8.441	65%	47%	47%	30%	45%	12.433	16.163	23.436
Pastaza	4.550	5.052	5.294	11%	5%	21%	24%	36%	6.398	7.934	10.790
Napo	4.601	7.158	6.769	56%	-5%	11%	20%	30%	7.486	8.983	11.678
Subtotal Centro	33.428	42.912	50.924	28%	19%	22%	23%	34%	62.376	76.569	102.842
Zona Sierra Norte:											
Carchi	8.621	10.669	10.473	24%	-2%	12%	15%	23%	11.775	13.542	16.589
Imbabura	11.976	12.646	13.146	6%	4%	10%	30%	45%	14.492	18.840	27.318
Subtotal Sierra Norte	20.597	23.316	23.619	13%	1%	11%	23%	36%	26.268	32.382	43.907
Zona Costa:											
Manabí	2.538	3.615	3.471	42%	-4%	29%	30%	45%	4.461	5.799	8.409
Santo Domingo	4.156	5.597	5.227	35%	-7%	27%	30%	45%	6.620	8.606	12.479
Esmeraldas	2.081	2.798	2.310	34%	-17%	36%	10%	15%	3.140	3.454	3.972
Subtotal Costa	8.775	12.009	11.007	37%	-8%	29%	26%	39%	14.221	17.859	24.860
Otras Plazas				#DIV/0!	#DIV/0!				0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>443.984</b>	<b>512.502</b>	<b>530.748</b>	<b>15%</b>	<b>4%</b>	<b>11%</b>	<b>19%</b>	<b>28%</b>	<b>588.932</b>	<b>701.239</b>	<b>900.844</b>
Participación Banco del Austro											
Local											
Zona Austro	21,1%	19,2%	19,4%						19,5%	19,8%	21,0%
Quito	1,0%	0,9%	1,0%						0,9%	1,0%	1,2%
Guayaquil	1,8%	2,2%	1,6%						1,9%	2,1%	2,7%
Zona Centro	6,8%	7,2%	7,3%						8,4%	9,0%	10,6%
Zona Sierra Norte	11,2%	11,1%	9,8%						10,0%	11,0%	13,2%
Zona Costa	1,9%	1,8%	1,7%						2,2%	2,5%	3,1%
Total	4,2%	3,9%	3,8%						3,8%	3,9%	4,3%
Total Captaciones	482.417	568.053	609.259			14%	21%	30%	694.560	843.322	1.093.685

AUTOR:  
PATRICIO ABAD A.





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### GASTOS DE OPERACIÓN:

#### Gastos de Operación

	2017	2018	2019	17%	11%	7%	14%	14%	2017	2018	2019
<b>Banco</b>											
Personal	8.314	9.250	10.346	11,3%	11,9%	7,0%	14,0%	14,0%	11.070	12.620	14.387
Honorarios	842	1.218	1.036	44,8%	-14,9%	2,9%	5,8%	5,8%	1.066	1.128	1.193
Servicios Varios	9.795	11.447	12.181	16,9%	6,4%	10,8%	21,7%	21,7%	13.500	16.425	19.984
Impuestos	3.820	5.319	6.147	39,3%	15,6%	6,3%	12,7%	12,7%	6.537	7.366	8.300
Depreciaciones	2.381	2.450	2.370	2,9%	-3,3%	18,4%	36,9%	36,9%	2.807	3.842	5.259
Amortizaciones	944	1.157	1.408	22,5%	21,7%	24,3%	48,5%	48,5%	1.750	2.599	3.861
Otros Gastos	1.782	2.255	2.656	26,6%	17,8%	-3,0%	15,0%	15,0%	2.575	2.961	3.405
<b>Total Gastos Operativos Banco</b>	<b>27.877</b>	<b>33.096</b>	<b>36.144</b>	<b>18,7%</b>	<b>9,2%</b>	<b>8,7%</b>	<b>19,4%</b>	<b>20,1%</b>	<b>39.306</b>	<b>46.942</b>	<b>56.389</b>
<b>Tarjetas</b>											
Personal	1.371	1.294	1.262	-5,6%	-2,5%	8,8%	17,6%	17,6%	1.373	1.615	1.899
Honorarios	131	160	100	22,7%	-37,9%	0,9%	5,8%	5,8%	100	106	112
Servicios Varios	1.386	1.669	1.539	20,4%	-7,8%	28,8%	21,7%	21,7%	1.982	2.411	2.933
Impuestos	84	170	128	102,8%	-24,6%	17,2%	12,7%	12,7%	150	169	190
Depreciaciones	1.023	818	388	-20,1%	-52,6%	40,0%	36,9%	36,9%	543	743	1.017
Amortizaciones	159	134	49	-15,8%	-63,7%	16,3%	48,5%	48,5%	57	84	125
Otros Gastos	655	611	475	-6,8%	-22,2%	28,0%	15,0%	15,0%	608	700	804
<b>Total Gastos Operativos Tarjetas</b>	<b>4.809</b>	<b>4.855</b>	<b>3.940</b>	<b>1,0%</b>	<b>-18,8%</b>	<b>22,1%</b>	<b>21,1%</b>	<b>21,5%</b>	<b>4.813</b>	<b>5.828</b>	<b>7.081</b>
<b>Total</b>											
Personal	9.684	10.544	11.608	8,9%	10,1%	7,2%	14,4%	14,4%	12.444	14.235	16.286
Honorarios	972	1.379	1.136	41,8%	-17,6%	2,7%	5,8%	5,8%	1.167	1.234	1.306
Servicios Varios	11.182	13.116	13.720	17,3%	4,6%	12,8%	21,7%	21,7%	15.482	18.836	22.917
Impuestos	3.903	5.489	6.275	40,6%	14,3%	6,6%	12,7%	12,7%	6.687	7.535	8.490
Depreciaciones	3.403	3.267	2.758	-4,0%	-15,6%	21,5%	36,9%	36,9%	3.350	4.585	6.276
Amortizaciones	1.103	1.291	1.457	17,0%	12,8%	24,0%	48,5%	48,5%	1.806	2.683	3.986
Otros Gastos	2.437	2.866	3.131	17,6%	9,3%	1,7%	15,0%	15,0%	3.183	3.661	4.210
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>32.686</b>	<b>37.951</b>	<b>40.085</b>	<b>16,1%</b>	<b>5,6%</b>	<b>10,1%</b>	<b>19,6%</b>	<b>20,3%</b>	<b>44.119</b>	<b>52.769</b>	<b>63.471</b>

### MARGEN POR SERVICIOS:

#### Ingresos por servicios

Comisiones ganadas	13.218	12.044	9.775						12.854	15.467	18.809
Utilidades financieras	999	868	113						113	113	113
Ingresos por servicios	7.920	9.586	10.250						10.080	12.185	15.007
Otros operacionales	2.264	2.888	560						727	727	727
<b>Total Ingresos por Servicios</b>	<b>24.401</b>	<b>25.386</b>	<b>20.699</b>						<b>23.775</b>	<b>28.492</b>	<b>34.655</b>
<b>Egresos por servicios</b>											
Comisiones pagadas	2.718	3.009	2.106						2.962	3.568	4.242
Pérdidas financieras	840	1.985	574						1.256	1.425	1.647
Otros operacionales	9	9	6						6	6	6
<b>Total Egresos por Servicios</b>	<b>3.567</b>	<b>5.003</b>	<b>2.686</b>						<b>4.224</b>	<b>4.999</b>	<b>5.895</b>
<b>MARGEN POR SERVICIOS</b>	<b>20.834</b>	<b>20.383</b>	<b>18.013</b>	<b>-2,2%</b>	<b>-11,6%</b>	<b>8,5%</b>	<b>20,2%</b>	<b>22,4%</b>	<b>19.551</b>	<b>23.493</b>	<b>28.760</b>

### INGRESOS EXTRAORDINARIOS:

#### Banco:

Utilidad en Venta de Bienes	1	10	274	682,8%	2593,3%	-100%	0%	0%	0	0	0
Utilidad en Venta de Acciones	0	0	0	#iDIV/0!	#iDIV/0!	-100%	0%	0%	0	0	0
Arrendamientos	19	22	11	14,4%	-50,2%	-100%	0%	0%	0	0	0
Recuperación de Activos Financiero	802	491	1.037	-38,8%	111,3%	159%	-50%	0%	2.686	1.343	1.343
Otros	26	18	1.961	-30,1%	10762,4%	-100%	0%	0%	0	0	0
<b>Total</b>	<b>849</b>	<b>541</b>	<b>3.283</b>						<b>2.686</b>	<b>1.343</b>	<b>1.343</b>
<b>Tarjetas:</b>											
Utilidad en Venta de Bienes	0	0	0	#iDIV/0!	#iDIV/0!	-100%	0%	0%	0	0	0
Utilidad en Venta de Acciones	0	0	0	#iDIV/0!	#iDIV/0!	-100%	0%	0%	0	0	0
Arrendamientos	0	0	0	#iDIV/0!	#iDIV/0!	-100%	0%	0%	0	0	0
Recuperación de Activos Financiero	33	56	40	73,3%	-29,4%	800%	-80%	0%	358	72	72
Otros	1	8	12	802,3%	45,6%	-100%	0%	0%	0	0	0
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>65</b>	<b>52</b>						<b>358</b>	<b>72</b>	<b>72</b>

### EGRESOS EXTRAORDINARIOS:

#### Banco:

Pérdida en venta de bienes	7	0	0	-95,5%	-100,0%	0%	0%	0%	0	0	0
Pérdida en acciones	0	0	0	#iDIV/0!	#iDIV/0!	0%	0%	0%	0	0	0
Intereses y comisiones devengados	37	25	48	-32,7%	92,0%	0%	0%	0%	48	48	48
Otros	137	272	658	99,1%	141,8%	0%	0%	0%	658	658	658
<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>297</b>	<b>705</b>						<b>705</b>	<b>705</b>	<b>705</b>
<b>Tarjetas</b>											
Pérdida en venta de bienes	0	0	0	#iDIV/0!	#iDIV/0!	0%	0%	0%	0	0	0
Pérdida en acciones	0	0	0	#iDIV/0!	#iDIV/0!	0%	0%	0%	0	0	0
Intereses y comisiones devengados	0	5	14	#iDIV/0!	158,0%	0%	0%	0%	14	14	14
Otros	2	4	17	66,5%	331,1%	0%	0%	0%	17	17	17
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>30</b>						<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>

### RESUMEN DE MARGENES:

Financiero	27.851	35.144	32.728						36.980	49.027	61.051
Operativo	-34.075	-39.269	-40.893						-45.858	-54.940	-66.135
Servicios	20.834	20.383	18.013						19.551	23.493	28.760
Extraordinario	700	300	2.599						2.309	679	679
<b>Total Antes de Impuestos</b>	<b>15.310</b>	<b>16.557</b>	<b>12.447</b>						<b>12.981</b>	<b>18.259</b>	<b>24.355</b>

**AUTOR:**  
PATRICIO ABAD A.