



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
Facultad de Ciencias Humanísticas y Económicas

**“DISEÑO DEL SISTEMA INTEGRAL BALANCE SCORECARD
APLICADO AL DEPARTAMENTO DE CONTROL FINANCIERO
ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCION FINANCIERA EN
GUAYAQUIL, CATEGORIA AAA -.”**

PROYECTO DE GRADO

Previa la obtención del Título de:

ECONOMISTA

Con mención en Gestión Empresarial

INGENIERÍA COMERCIAL Y EMPRESARIAL

Presentado por

LUISA MARINA ROJAS ALVARADO
JORGE AQUILES CUENCA INTRIAGO
LUIS EDUARDO PLAZA GUERRERO

Guayaquil-Ecuador

2014

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme cada día alcanzar nuevas metas para mi realización personal y profesional.

LUISA MARINA ROJAS ALVARADO

A Dios permitirme tener una segunda oportunidad de vida, y poder culminar esta asignatura pendiente.

JORGE AQUILES CUENCA INTRIAGO

Agradezco a mis padres, esposa y principalmente a Dios por darme fortalezas.

LUIS EDUARDO PLAZA GUERRERO

DEDICATORIA

Le dedico a mi querida y amada madre Sandra Alvarado Revilla, este trabajo en equipo que con dedicación y esmero lo desarrollamos.

LUISA MARINA ROJAS ALVARADO

A mis padres y hermanos que han estado conmigo en todo momento, y apoyándome en los más difíciles de mi vida.

JORGE AQUILES CUENCA INTRIAGO

A mis padres por ayudarme a conseguir mi objetivo trazado, por el empuje y fortaleza que me brindaron durante todo el tiempo, a mi esposa e hijos por apoyarme de manera constante.

LUIS EDUARDO PLAZA GUERRERO

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Msc. Omar Maluk Uriguen.

Presidente Tribunal

Msc. Heydi Pazmiño Franco

Vocal

Msc. Pablo Soriano Idrovo

Director de Tesis

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral".

Luisa Marina Rojas Alvarado

Jorge Aquiles Cuenca Intriago

Luis Eduardo Plaza Guerrero

RESUMEN

El proyecto está dirigido en la implementación del Balance Scorecard en un Banco de Categoría AAA- en el Área de Control Financiero Administrativo que tiene bajo su responsabilidad la ejecución de importantes procesos críticos para el banco y se encuentra conformada por la Unidad de Compras, Seguridad Física y Logística, Construcciones y Mantenimiento y Servicios Generales.

Se tiene por objetivo traducir la estrategia de la empresa en un sistema de gestión y medición, alineando a los empleados hacia la misión y visión del Banco, enmarcadas en las estrategias generales y estrategias operativas del Departamento de Control Financiero Administrativo. Permite al directivo tener una herramienta de trabajo para realizar un análisis de todos los procesos que se manejan en el área mediante indicadores de gestión que conlleven a la obtención de los objetivos planteados, los cuales permitirán realizar mejoras continuas y medidas correctivas de los puntos críticos.

A pesar de que hay una correcta administración del Área de Control Financiero Administrativo, existe cierta insatisfacción del cliente interno dentro los diferentes procesos, por lo que es necesario implementar una herramienta que permita a la Administración medir y monitorear el nivel de desempeño y planes de acción enfocados a las iniciativas estratégicas, que requiere desarrollar para mantener los datos que se miden en óptimos resultados.

INDICE GENERAL

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1 | ANTECEDENTES DEL ESTUDIO | 1 |
| 1.2 | PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 6 |
| 1.3 | OBJETIVOS | 9 |
| 1.3.1 | OBJETIVO GENERAL..... | 9 |
| 1.4 | OBJETIVOS ESPECIFICOS | 9 |
| 1.5 | JUSTIFICACIÓN | 10 |
| 1.6 | ANTECEDENTES DEL ESTUDIO | 12 |
| 2 | MARCO TEORICO | 14 |
| 2.1 | AREA DE CONTROL FINANCIERO ADMINISTRATIVO DEL BANCO CATEGORIA AAA- | 14 |
| 2.2 | MISIÓN DEL ÁREA ADMINISTRATIVA..... | 17 |
| 2.3 | VISIÓN DEL ÁREA ADMINISTRATIVA..... | 17 |
| 2.4 | ORGANIGRAMA | 18 |
| 2.5 | PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA..... | 18 |
| 2.5.1 | PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA Y EJECUCIÓN..... | 19 |
| 2.6 | ESTRUCTURA DEL AREA CONTROL FINANCIERO ADMINISTRATIVO | 20 |
| 2.6.1 | UNIDAD DE COMPRAS | 20 |
| 2.6.2 | UNIDAD DE CONSTRUCCIÓN, MANTENIMIENTO Y ADMINISTRACIÓN DE BIENES | 21 |
| 2.6.3 | UNIDAD DE SEGURIDAD Y LOGÍSTICA..... | 22 |
| 2.6.4 | UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES | 23 |
| 2.7 | ANÁLISIS FODA | 24 |
| 2.8 | LA CADENA DE VALOR DE PORTER | 31 |
| 2.9 | BALANCE SCORCARD | 32 |
| 2.9.1 | DEFINICIÓN DEL BSC | 32 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 2.9.2 | REPRESENTACIÓN SIMBÓLICA..... | 33 |
| 2.9.3 | OBJETIVO DEL BSC..... | 33 |
| 2.9.4 | ELEMENTOS DEL BSC..... | 35 |
| 2.9.5 | BENEFICIOS DEL BALANCE SCORECARD | 37 |
| 2.9.6 | CUATRO PERSPECTIVAS DEL BALANCE SCORCARD..... | 38 |
| 2.9.7 | PERSPECTIVAS E INDICADORES | 39 |
| 2.9.8 | PERSPECTIVAS POR PROCESOS DE LAS UNIDADES DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO ADMINISTRATIVO..... | 40 |
| 2.9.9 | CONCLUSIÓN DE LAS CUATRO PERSPECTIVAS DE LA ESTRATEGIA 41 | |
| 2.10 | MANERA DE IMPLEMENTAR EL BSC..... | 41 |
| 2.10.1 | UN TRADICIONAL MODELO DE ANÁLISIS POR EXCEPCIÓN | 41 |
| 2.10.2 | MODELO DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO Y COMUNICACIÓN | 42 |
| 3 | METODOLOGIA..... | 43 |
| 3.1 | METOLOGIA DE LA INVESTIGACION..... | 43 |
| 3.2 | DISEÑO METODOLOGICO | 43 |
| 3.3 | MUESTRA..... | 45 |
| 3.4 | INSTRUMENTOS..... | 47 |
| 4 | ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA | 50 |
| 4.1 | INTRODUCCIÓN | 50 |
| 4.2 | ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS DE LA ENCUESTA..... | 51 |
| 5 | ANALISIS FINANCIERO..... | 107 |
| 5.1 | INVERSIÓN INICIAL. | 107 |
| 5.2 | INTERPRETACION DE LA COMPARACION DEL PLAN ESTRATEGICO ... | 111 |
| 5.3 | INDICADORES NO FINANCIEROS | 116 |
| 6 | RIESGO..... | 122 |
| 6.1 | DEFINICIÓN | 122 |

| | | |
|-----|---|-----|
| 6.2 | RIESGOS QUE SE PUEDAN TENER AL IMPLEMENTARSE EL BSC EN EL DEPARTAMENTO DE CONTROL ADMINISTRATIVO FINANCIERO. | 122 |
| 6.3 | PLANES DE ACCION | 124 |
| 6.4 | MATRIZ DE RIESGO | 126 |
| 6.5 | CUADRO DE PLAN DE ACCIÓN..... | 127 |
| 7 | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 128 |
| 7.1 | CONCLUSIONES..... | 128 |
| 7.2 | RECOMENDACIONES | 130 |
| 8 | REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS..... | 131 |
| 9 | ANEXOS..... | 133 |

ABREVIATURA SIMBOLOGIA

BSC: Balance Scorecard

SBS: Superintendencia de Bancos y Seguros

FODA: Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

OTROS INDICES

INDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|----|
| Ilustración 1 Organigrama del Departamento Financiero Administrativo | 18 |
| Ilustración 2 Planificación Estratégica Y Ejecución | 19 |
| Ilustración 3 Procesos de la Unidad de Compras | 20 |
| Ilustración 4 Procesos de la Unidad de Construcción, Mantenimiento y Administración de Bienes..... | 21 |
| Ilustración 5 Procesos de la Unidad de Seguridad y Logística..... | 22 |
| Ilustración 6 Procesos de la Unidad de Servicios Generales | 23 |
| Ilustración 7 Cadena de Valor de Porter | 31 |
| Ilustración 8 Representación Simbólica Balance Scorecard..... | 33 |
| Ilustración 9 Implementación de la estrategia | 34 |
| Ilustración 10 Elementos del Balance Scorecard..... | 36 |
| Ilustración 11 Perspectiva del Balance Scorecard..... | 38 |
| Ilustración 12 Perspectiva del Balance Scorecard por Unidad del Banco | 40 |
| Ilustración 13 Resultados Pregunta No. 1 | 52 |
| Ilustración 14 Resultados Pregunta No. 2..... | 54 |
| Ilustración 15 Resultados Pregunta No. 3..... | 55 |
| Ilustración 16 Resultados Pregunta No. 4..... | 57 |
| Ilustración 17 Resultados Pregunta No. 5..... | 58 |
| Ilustración 18 Resultados Pregunta No. 6..... | 60 |
| Ilustración 19 Resultados Pregunta No. 7..... | 61 |
| Ilustración 20 Resultados Pregunta No. 8..... | 63 |
| Ilustración 21 Resultados Pregunta No.9..... | 64 |
| Ilustración 22 Resultados Pregunta No. 10..... | 66 |
| Ilustración 23 Resultados Pregunta No.11 | 67 |
| Ilustración 24 Resultados Pregunta No.12..... | 69 |
| Ilustración 25 Resultados Pregunta No.13..... | 70 |
| Ilustración 26 Resultados Pregunta No.14..... | 72 |
| Ilustración 27 Resultados Pregunta No.15..... | 74 |
| Ilustración 28 Resultados Pregunta No.16..... | 76 |
| Ilustración 29 Resultados Pregunta No.17..... | 77 |
| Ilustración 30 Resultados Pregunta No.18..... | 79 |

| | |
|--|-----|
| Ilustración 31 Resultados Pregunta No.19..... | 80 |
| Ilustración 32 Resultados Pregunta No.20..... | 82 |
| Ilustración 33 Resultados Pregunta No.21..... | 83 |
| Ilustración 34 Resultados Pregunta No.22..... | 85 |
| Ilustración 35 Resultados Pregunta No.23..... | 86 |
| Ilustración 36 Resultados Pregunta No.24..... | 88 |
| Ilustración 37 Resultados Pregunta No.25..... | 89 |
| Ilustración 38 Resultados Pregunta No.26..... | 91 |
| Ilustración 39 Resultados Pregunta No.27..... | 92 |
| Ilustración 40 Resultados Pregunta No.28..... | 94 |
| Ilustración 41 Resultados Pregunta No.29..... | 95 |
| Ilustración 42 Resultados Pregunta No.30..... | 97 |
| Ilustración 43 Resultados Pregunta No.31..... | 98 |
| Ilustración 44 Resultados Pregunta No.32..... | 100 |
| Ilustración 45 Resultados Pregunta No.33..... | 101 |
| Ilustración 46 Resultados Pregunta No.34..... | 103 |
| Ilustración 47 Resultados Pregunta No.35..... | 104 |
| Ilustración 48 Resultados Pregunta No.36..... | 106 |
| Ilustración 49 Semáforo | 116 |
| Ilustración 50 Matriz de Riesgo..... | 126 |
| Ilustración 51 Interpretación de resultados del Objetivo 1 | 136 |
| Ilustración 52 Interpretación de resultados del Objetivo 2..... | 137 |
| Ilustración 53 Interpretación de resultados del Objetivo 3..... | 138 |
| Ilustración 54 Interpretación de resultados del Objetivo 4..... | 139 |
| Ilustración 55 Interpretación de resultados del Objetivo 5..... | 140 |
| Ilustración 56 Interpretación de resultados del Objetivo 6..... | 141 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Análisis FODA del Dpto. de Control Financiero Administrativo del Banco..... | 25 |
| Tabla 2 Beneficios y Limitaciones del Balance Scorecard | 37 |
| Tabla 3 Perspectivas e Indicadores del Balance Scorecard | 39 |
| Tabla 4 Segmento de la población por Cargos | 45 |
| Tabla 5 Datos de la muestra | 46 |
| Tabla 6 Resultados de la fórmula de la muestra..... | 46 |
| Tabla 7 Resultados pregunta No.1 | 52 |
| Tabla 8 Resultados Pregunta No. 2 | 53 |
| Tabla 9 Resultados Pregunta No. 3 | 55 |
| Tabla 10 Resultados Pregunta No.4 | 56 |
| Tabla 11 Resultados Pregunta No. 5 | 58 |
| Tabla 12 Resultados Pregunta No. 6 | 59 |
| Tabla 13 Resultados Pregunta No. 7 | 61 |
| Tabla 14 Resultados Pregunta No.8 | 62 |
| Tabla 15 Resultados Pregunta No. 9 | 64 |
| Tabla 16 Resultados Pregunta No.10 | 65 |
| Tabla 17 Resultados Pregunta No.11 | 67 |
| Tabla 18 Resultados Pregunta No.12 | 68 |
| Tabla 19 Resultados Pregunta No.13 | 70 |
| Tabla 20 Resultados Pregunta No.14 | 71 |
| Tabla 21 Resultados Pregunta No.15 | 73 |
| Tabla 22 Resultados Pregunta No.16 | 75 |
| Tabla 23 Resultados Pregunta No.17 | 77 |
| Tabla 24 Resultados Pregunta No.18 | 78 |
| Tabla 25 Resultados Pregunta No.19 | 80 |
| Tabla 26 Resultados Pregunta No.20 | 81 |
| Tabla 27 Resultados Pregunta No.21 | 83 |
| Tabla 28 Resultados Pregunta No.22 | 84 |
| Tabla 29 Resultados Pregunta No.23 | 86 |
| Tabla 30 Resultados Pregunta No.24 | 87 |
| Tabla 31 Resultados Pregunta No.25 | 89 |
| Tabla 32 Resultados Pregunta No.26 | 90 |
| Tabla 33 Resultados Pregunta No.27 | 92 |
| Tabla 34 Resultados Pregunta No.28 | 93 |
| Tabla 35 Resultados Pregunta No.29 | 95 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 36 Resultados Pregunta No.30..... | 96 |
| Tabla 37 Resultados Pregunta No.31..... | 98 |
| Tabla 38 Resultados Pregunta No.32..... | 99 |
| Tabla 39 Resultados Pregunta No.33..... | 101 |
| Tabla 40 Resultados Pregunta No.34..... | 102 |
| Tabla 41 Resultados Pregunta No.35..... | 104 |
| Tabla 42 Resultados Pregunta No.36..... | 105 |
| Tabla 43 Indicador (Satisfacción al cliente) | 117 |
| Tabla 44 Indicador (Calidad del servicio) | 117 |
| Tabla 45 Indicador (Acuerdos de servicio)..... | 117 |
| Tabla 46 Indicador (Mejorar procesos Internos) | 118 |
| Tabla 47 Indicador (Mejorar ejecución de proyectos) | 118 |
| Tabla 48 Indicador (Mejorar difusión de servicios) | 118 |
| Tabla 49 Indicador (Capacitaciones al personal)..... | 119 |
| Tabla 50 Indicador (Avance Tecnológico)..... | 119 |
| Tabla 51 Indicador (Personas participantes en equipos de mejora)..... | 119 |
| Tabla 52 Indicador (Aumentar gama de servicios) | 120 |
| Tabla 53 Indicador (Nuevos Beneficios)..... | 120 |
| Tabla 54 (Mejorar la calidad de activos)..... | 120 |
| Tabla 55 Indicador (Maximizar eficiencia operativa) | 121 |
| Tabla 56 Plan de Acción | 127 |
| Tabla 57 Mátriz Metodológica de Investigación | 133 |

INDICE DE ECUACIONES

| | |
|---|----|
| Ecuación 1 Muestra de la Población..... | 47 |
|---|----|

CAPITULO I

1 INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

El Balance Scorecard es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio. A partir de la visualización y análisis de los indicadores establecidos podemos tomar medidas y acciones preventivas o correctivas para el buen desempeño de la compañía.

El proyecto del BSC es aplicado a la unidad de Control Financiero Administrativo de un Banco situado en la ciudad de Guayaquil con categoría AAA- de acuerdo a la Superintendencia de Bancos y Seguros de Ecuador, cuya calificación mide el nivel de riesgo financiero.

El Banco está conformado por 5.789 personas, distribuidas en las 24 provincias de nuestro país. El equipo de trabajo lo conforman, en su mayoría,

colaboradores de género femenino y jóvenes. Las mujeres representan el 62.95% del total del personal y el 52,69% son personas menores de 30 años. El Banco tiene 285 personas con discapacidad, los trabajadores indirectos suman 3.199, personas que prestan servicios complementarios tales como: Alimentación, Limpieza, Mensajería, Vigilancia Móvil, Seguridad.

El Banco registró 2´453.539 clientes en el 2013. Tiene una participación en el mercado bancario de 29.77% (al 2013). El total de activos fue de U\$ 7.011 millones a Marzo del 2013, equivalente al 29,6% del sistema financiero.

Actualmente cuenta con la mayor Red de Agencias a nivel Nacional, dispone de 309 puntos de atención distribuidos en 22 provincias y 95 cantones del país. Cuenta además con 20 autobancos.

Cuenta con más de 820 cajeros automáticos, en 95 cantones del país, 54 depositarios de cheques y próximamente 20 depositarios de efectivo y más de

70 terminales de auto consulta, los cuales le permitirán realizar sus transacciones y consultas de manera fácil y rápida.

El Banco, tiene presencia en cuatro países de la región: opera en Perú, Panamá, Colombia y EEUU, en Europa opera en España. UNIDAD DE CONTROL FINANCIERO ADMINISTRATIVO.

En el año 2012, la institución crea el área de Control Financiero Administrativo, con la finalidad de optimizar y dar eficiencia a los distintos procesos que se encuentran a cargo de estas divisiones.

El Área de Control Financiero Administrativo tiene bajo su responsabilidad la ejecución de importantes procesos críticos para el banco y se encuentra conformada por la Unidad de Compras, Seguridad Física y Logística, Construcciones y Mantenimiento y Servicios Generales. El objetivo del área es entregar un servicio de excelencia con voluntad y vocación para lo cual busca conocer y entender las necesidades de sus clientes.

La Unidad de Compras se encarga de gestionar la adquisición de los bienes y servicios de la Institución mediante el control de calidad, eficiencia y transparencia. La unidad en la actualidad realiza la calificación de proveedores mediante un Outsourcing que es quien realiza el proceso considerando 5 parámetros para la calificación de proveedores:

- Experiencia,
- Niveles de servicio,
- Perfil comercial
- Capacidad operativa
- Situación financiera.

La Unidad de Construcción, Mantenimiento y Administración de Bienes planifica y ejecuta proyectos de remodelación, adecuación y construcción de nuevas agencias y mantenimiento de las existentes.

La Unidad de Seguridad y Logística es la que planea, ejecuta y controla cada uno de los procesos de almacenamiento, distribución de activos del banco,

prevé y protege a los clientes internos y externos, del dinero del banco que mantienen las agencias en sus bóvedas y en los centros de distribución y activos de la Institución.

La Unidad de Servicios Generales brinda atención al cliente interno mediante parámetros de utilización y optimización de recursos con el objetivo de satisfacer sus necesidades.

Las Instituciones del Sistema Financiero están obligadas a contratar los servicios de **firmas calificadoras de riesgo** de prestigio internacional, que sean calificadas por la Superintendencia de Bancos, para realizar el proceso de evaluación de acuerdo con la metodología y escala previamente establecida por la SBS o de las técnicas utilizadas por cada firma, para lo cual debe existir autorización previa de esta institución, cuyo resultado expresa una opinión sobre la capacidad de las instituciones del Sistema Financiero para administrar los riesgos con terceros; y, sobre la solvencia de la entidad.

El diseño Balance Scorecard a implementarse dentro del Departamento de Control Financiero Administrativo del Banco, tiene como énfasis medir y analizar las estrategias para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A principios del año 2012 el banco tomó la decisión de separar Recursos Humanos de la parte Administrativa. En esta división, el área administrativa incorpora la Vicepresidencia de Control Financiero Administrativo. Con la nueva estructura del departamento, en los servicios que brindan sus diferentes áreas, existieron reclamos por parte del cliente interno, que no permitieron medir el proceso o satisfacción del cliente, se observaron varios puntos críticos que afectaron directamente los servicios que presta el área.

En la actualidad el servicio de proveeduría que se despacha de manera mensual a cada oficina del banco, no cubre las necesidades internas, el presupuesto asignado a la agencia es inferior a lo solicitado por el cliente interno, existe retraso por parte del proveedor externo en la entrega de suministros a cada Agencia. Este proceso se lo realiza por medio de una tienda

electrónica (Senefelder), en la que se efectúa la compra de suministros de oficina de manera mensual.

Existe falta de agilidad en el proceso de calificación de proveedores, debido a que en la actualidad esta operación es manejada a través de una empresa en *outsourcing*.

El usuario de compras realiza la búsqueda de proveedores, por compras superiores a 5.000 dólares, los proveedores deben ser calificados por el *outsourcing*, quien garantizará que la empresa cumple con todos los parámetros exigidos por la ley, es de decir, que cuente con RUC, personería jurídica, situación financiera estable, etc., al no existir un proceso que mida el tiempo desde el buscar un proveedor hasta que sea calificado, ocasiona un malestar al cliente interno, por la compra del bien solicitado.

En la entrega de activos fijos, no se establecen referencia de despacho, tales como: compra del producto, días de tránsito, fecha y hora de entrega, por

medio de una herramienta y/o programa que permita dar seguimiento a la solicitud de un activo, por parte del cliente interno.

El proceso de cambio de activos es lento, porque se cumplen demasiados procedimientos, desde el momento en que el usuario solicita el ítem, pasa por el área financiero, bodegas, compras, proveedor, distribución y entrega.

Las aprobaciones para el proceso de construcción o remodelación de una Agencia no son ágiles, debido a que no existe un tiempo definido en la atención de solicitudes que llegan a cada área específica.

La cantidad de unidades que tiene el servicio de taxis, no abastece la demanda actual de la Regional Guayaquil.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar el método de gestión Balance Scorecard, que permita traducir la estrategia de la empresa en un sistema de gestión y medición, alineando a los empleados hacia la misión y visión del Banco, enmarcadas en las estrategias generales y estrategias operativas del Departamento de Control Financiero Administrativo del Banco, obteniendo una capacidad de análisis, mejora en los indicadores financieros, redefinir la estrategia en base a resultados, e identificar los procesos potenciales mediante el desempeño Financiero, conocimiento del cliente, procesos interno de negocios, aprendizaje y crecimiento.

1.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Determinar los principales atributos que generan satisfacción en los usuarios de los productos brindados por el área administrativa del Banco.
2. Analizar la percepción del servicio que tienen los usuarios del área administrativa.
3. Definir planes de acción enfocados a la satisfacción de los colaboradores y el manejo de riesgos que incidan en los resultados esperados.

4. Establecer acciones o parámetros para minimizar los puntos críticos generados por los servicios.
5. Determinar el nivel de satisfacción que conlleven a la obtención de las metas establecidas.
6. Redefinir la estrategia en base a los resultados.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Se quiere implementar este método Balance Scorecard en el Departamento de Control Financiero Administrativo con la finalidad de mejorar los procesos internos, analizar los indicadores de cumplimientos de objetivos basados en cuatro puntos importantes:

- 1) Parte financiera,
- 2) Clientes,
- 3) El personal
- 4) Los productos.

Asimismo es necesario reducir el nivel de insatisfacción de los clientes internos por medio de decisiones y estructuración de planes de acción.

Comprometer al equipo de trabajo a alinearse en el cumplimiento de las estrategias establecidas para la mejora continua, capacitación y crecimiento para conseguir un equilibrio entre los resultados y los indicadores de cumplimientos.

Capacitar e involucrar al personal con el fin de replantear continuamente las estrategias para generar la creación de valor agregado e integrar información de las diferentes unidades que ayudaran a la toma de decisiones preventivas.

Esta aplicación permitirá establecer políticas y procedimientos que respaldan los distintos tipos de controles de:

- Prever
- Detectar

- Manual
- Automatizado
- Gerencial

1.6 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

A principios de los años 90 un estudio realizado por los profesores americanos Robert Kaplan y David Norton demostró que los cuadros de mandos estratégicos utilizados para medir la situación de una compañía solo reflejaban indicadores financieros más no la forma integral presente o futura de una empresa, se vio la necesidad de obtener información no solo financiera si no que se amplíe el sistema de control estratégico con el fin de saber los resultados de cada proceso que se maneja en la parte Financiera, Cliente, Procesos Internos, Aprendizaje y crecimiento.

Kaplan y Norton indican "el BSC proporciona a los directivos (de una compañía) el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus

objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El BSC traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”.

El BSC ayuda a traducir la estrategia y misión de una empresa en indicadores que proporcionan medidas de control, conocimiento y desarrollo de los procesos internos.

La planificación de objetivos permitirá a la empresa cuantificar, identificar y establecer los resultados de las metas, desde un corto a un largo plazo, permite retroalimentar la estrategia de la organización y mejorarla.

Actualmente las empresas están encaminadas en ofrecer más al cliente generando valor en los servicios dados, se debe diseñar una estrategia de negocios que permita lograr los objetivos propuestos.

CAPITULO II

2 MARCO TEORICO

2.1 AREA DE CONTROL FINANCIERO ADMINISTRATIVO DEL BANCO CATEGORIA AAA-

La institución financiera analizada en este estudio, mediante el modelo del BSC, es uno de los principales bancos en el Ecuador, con categoría AAA -.

El área Administrativa tiene bajo su responsabilidad la ejecución de importantes procesos críticos para el Banco y se encuentra conformada por:

- Unidad de Compras,
- Unidad de Seguridad Física y Logística,
- Unidad de Construcciones y Mantenimiento
- Unidad de Servicios Generales.

El objetivo del área es entregar un servicio de excelencia con voluntad y vocación, para lo cual busca conocer y entender las necesidades de sus clientes.

-“La actividad del Área administrativa se enmarca en tres criterios fundamentales: eficiencia, control y calidad de servicio”. Destaca que el compromiso de todos quienes integran el equipo de trabajo ha sido un factor esencial para alcanzar los logros que ya se han obtenido y está seguro que, “en el futuro ese mismo compromiso asegurará la consecución de los estándares de excelencia que se buscan”.

La incorporación de controles y la implementación de nuevas políticas y procedimientos no deben significar mayores tiempos de respuesta o disminución en los estándares de servicio. En este sentido se está ejecutando un plan de acción cuyo objetivo es mejorar de manera significativa la percepción de la gestión del Área Administrativa, brindando un servicio óptimo, eficiente y generando compromiso en el equipo de trabajo.

En la actualidad, más del 60% de la información y procesos del Administrativo es manual. Razón por la cual, es necesario contar con una herramienta tecnológica que permita automatizar los procesos del área, garantizando oportunidad y eficiencia, esta herramienta permitirá contar con indicadores de gestión para seguimiento y control, con lo cual se espera brindar un mejor servicio en beneficio del cliente interno.

Como parte de la mejora continua del Área Administrativa, se espera suscribir acuerdo de niveles de servicio con las distintas áreas usuarias para que los tiempos de respuesta sean adecuados y conocidos por todos los involucrados.

“La implementación de herramientas tecnológicas, la incorporación de mejoras en los procesos y la suscripción de acuerdos de servicio están ligados al compromiso del equipo de trabajo y en la generación de una cultura de servicio oportuno y eficiente”.

El propósito del Área Administrativa es entregar servicios de calidad, oportunos y eficientes.

2.2 MISIÓN DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

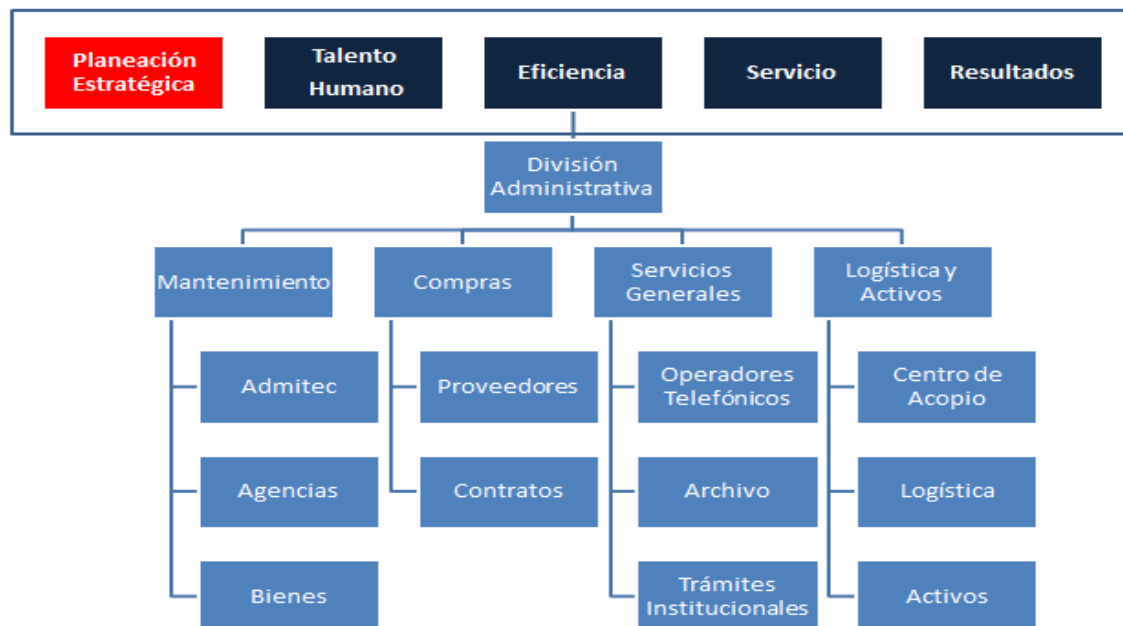
Velar para que las definiciones estratégicas del Banco a corto, mediano y largo plazo guarden consistencia con sanos estándares de desempeño financiero, aseguren la solidez y solvencia de la Entidad y el cumplimiento de las normas regulatorias del país y de las mejores prácticas internacionales.

2.3 VISIÓN DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

Garantizar que los sistemas de información financiera y de planificación del Banco respondan a los más altos estándares técnicos, apoyen con relevancia y oportunidad al proceso de toma de decisiones estratégicas de la organización, y aseguren que los planes operativos de la misma respondan consistentemente a su estrategia global.

2.4 ORGANIGRAMA

Ilustración 1 Organigrama del Departamento Financiero Administrativo



2.5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- **Talento Humano:** Desarrollar al máximo el potencial de cada uno y del equipo.
- **Eficiencia:** Procesos eficientes basados en el cumplimiento y control de políticas del Banco.
- **Servicio:** Vocación de servicios orientados a la satisfacción de necesidades del cliente interno y externo.
- **Resultados:** Evaluar el impacto organizacional de las buenas prácticas administrativas.

2.5.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EJECUCIÓN

Ilustración 2 Planificación Estratégica Y Ejecución

Para lograr crear valor es necesario trasladar la visión y las estrategias a la operación



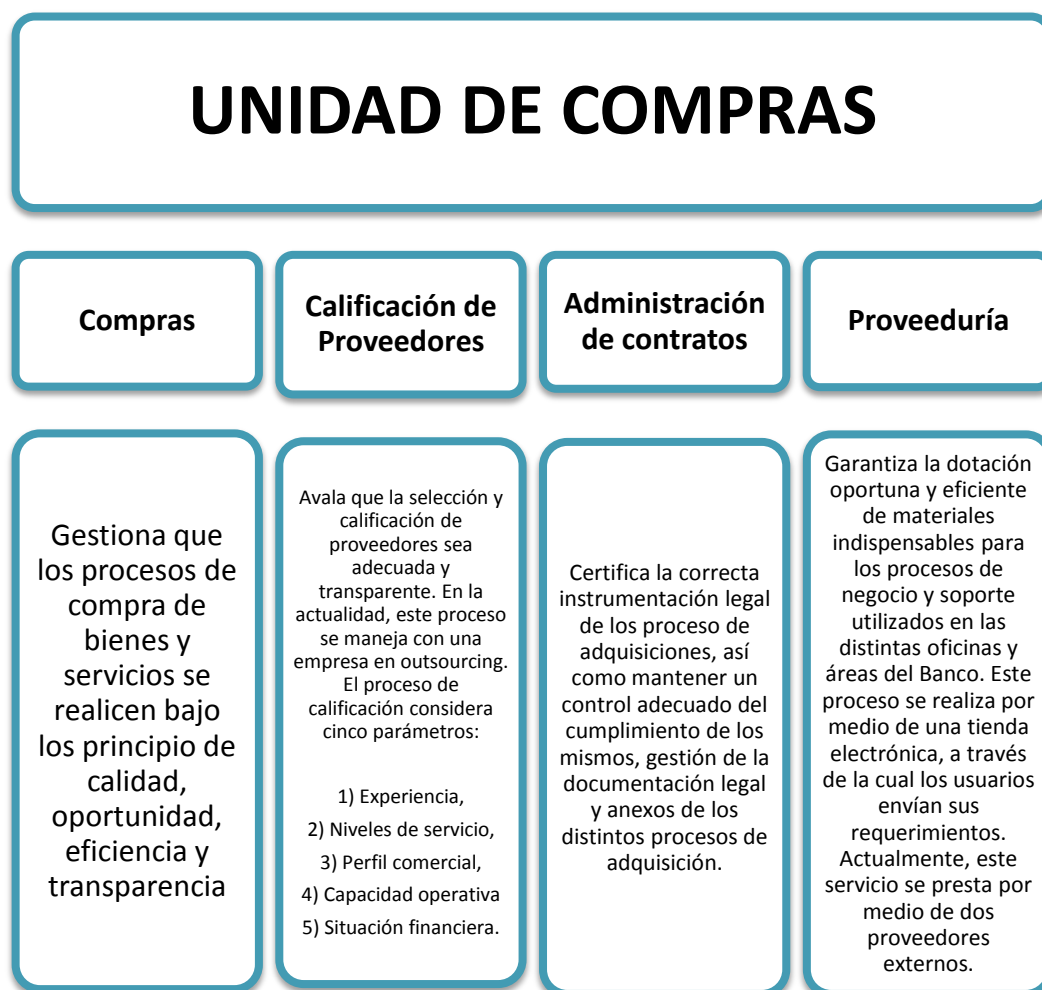
Ejecutar las actividades necesarias para cumplir con los objetivos y presupuestos planteados, detectar potenciales desviaciones y plantear planes de acción para corregirlos. Tomando conciencia desde el área, realizando las actividades eficientemente, con calidad y a tiempo, se asegura un excelente servicio a los clientes internos y se contribuye a la vez a mejorar el servicio al cliente externo del Banco. Facilitar y apoyar al grupo de trabajo que comparte cada momento de verdad con los clientes.

2.6 ESTRUCTURA DEL AREA CONTROL FINANCIERO ADMINISTRATIVO

2.6.1 UNIDAD DE COMPRAS

La unidad de compras es la encargada de gestionar los procesos de adquisiciones que realiza la institución.

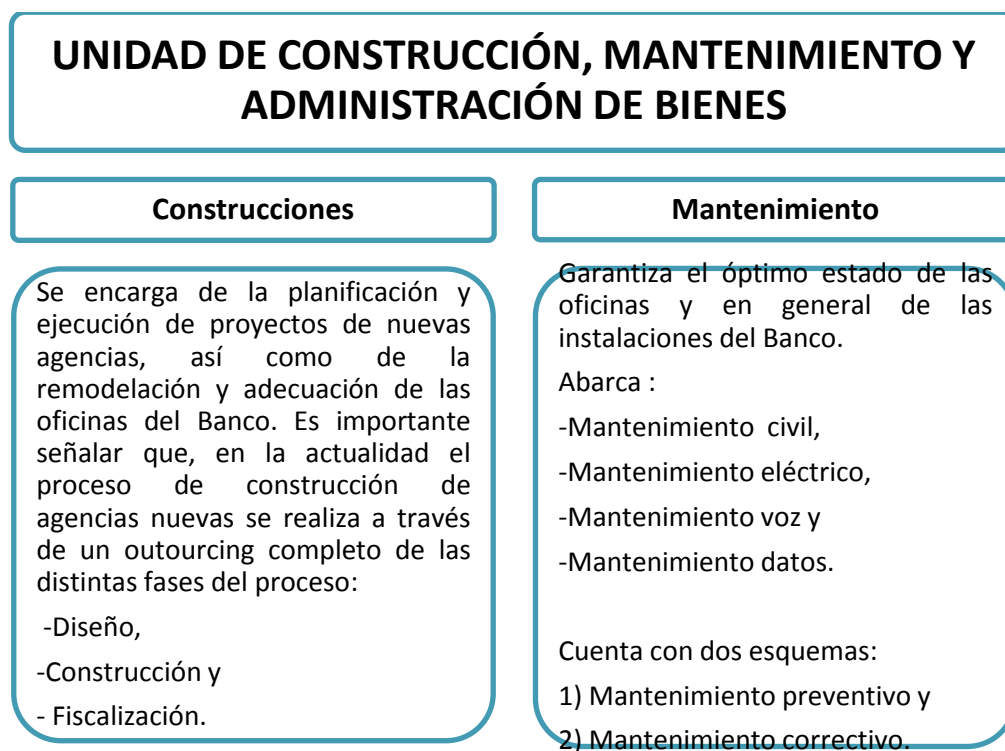
Ilustración 3 Procesos de la Unidad de Compras



2.6.2 UNIDAD DE CONSTRUCCIÓN, MANTENIMIENTO Y ADMINISTRACIÓN DE BIENES

La Unidad de Construcciones, Mantenimiento y Administración de bienes está encargada de planificar y ejecutar proyectos de construcción de nuevas agencias, así como de remodelación y adecuación de las agencias y oficinas existentes. Adicionalmente, el área tiene a su cargo el proceso de mantenimiento de las distintas oficinas, así como la administración de los bienes propios y adjudicados del Banco.

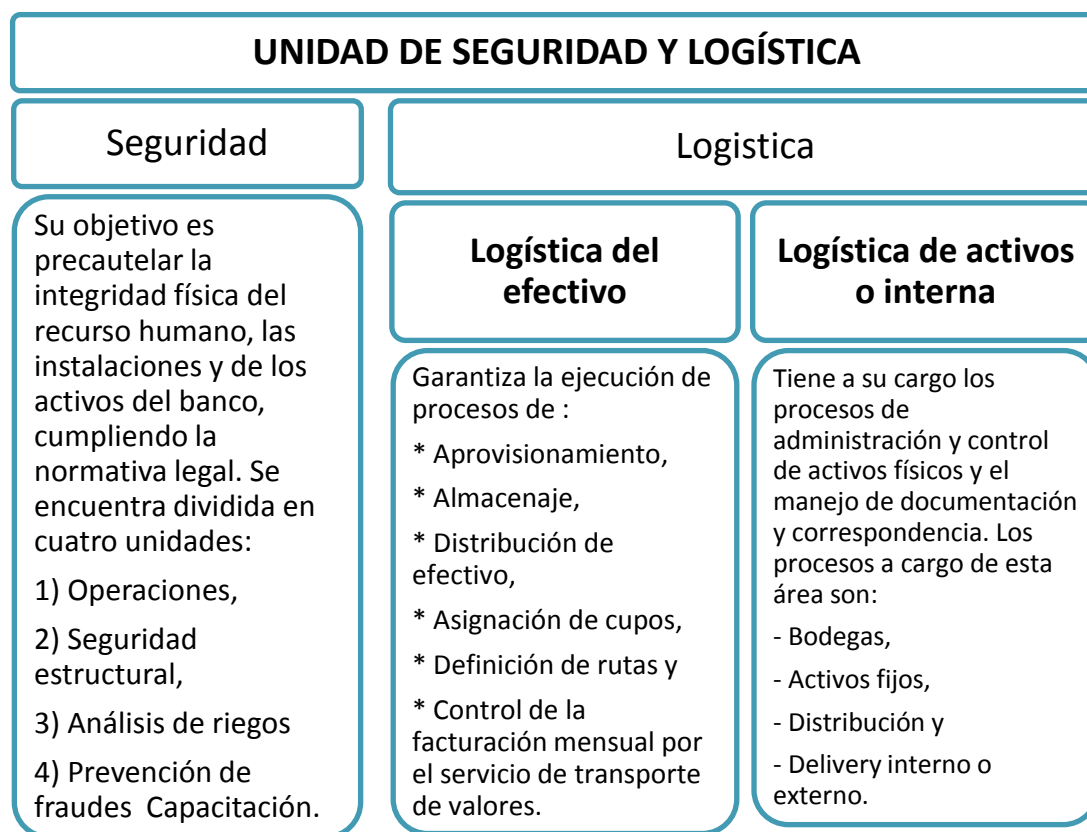
Ilustración 4 Procesos de la Unidad de Construcción, Mantenimiento y Administración de Bienes



2.6.3 UNIDAD DE SEGURIDAD Y LOGÍSTICA

Seguridad y Logística está encargada de planificar, ejecutar y controlar los procesos referentes a almacenamiento, distribución de activos del Banco, así como la prevención y protección de los colaboradores, clientes, efectivo, activos, servicios e imagen institucional; por lo tanto se constituyen como áreas críticas y altamente sensibles para la organización.

Ilustración 5 Procesos de la Unidad de Seguridad y Logística



2.6.4 UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES

Ilustración 6 Procesos de la Unidad de Servicios Generales

| UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES | | | | |
|---|---|--|--|--|
| Vehículos | Seguros de bienes y bancarios | Caja chica y fondos rotativos | Herramienta de impresiones y telefonía | Telefonía móvil o fija |
| <p>Administra la flota de vehículos propios y rentados. El área se encarga de que los tramites y requerimientos legales se encuentren actualizados. En el caso de los vehículos rentados, maneja la relación y administra el contrato con la empresa de renta de vehículos. Adicionalmente, garantiza que los requerimientos sean cubiertos y hace un seguimiento del uso que se da a los mismos.</p> | <p>Administra la póliza de seguros bancaria y de bienes. Efectúa los reclamos de los siniestros y gestiona el cobro correspondiente</p> | <p>Controla el manejo adecuado y eficiente de los gastos de caja chica y fondos rotativos.</p> | <p>Administra el sistema Talla, para dar seguimiento al número de impresiones y llamadas telefónicas realizadas por cada colaborador y sus justificativos.</p> | <p>Administra y controla los procesos de telefonía móvil corporativa, bases celulares, telefonía fija y la relación con los proveedores de estos servicio. Además tiene a su cargo los procesos de PBX y recepción, centros de copiado y administración de parqueaderos.</p> |

2.7 ANÁLISIS FODA

En nuestro estudio es muy importante llevar a cabo este análisis, ya que estamos adaptando un sistema integral a una unidad de un banco local categoría AAA, que medirá las estrategias de un servicio interno con el fin de llegar a los objetivos trazados, y es ahí la importancia de conocer los puntos positivos y negativos que actualmente posee este departamento para poder analizarlo y saber cómo mejorar y cumplir con la satisfacción del cliente basándonos en estrategias que nos llevarán a obtener los resultados esperados.

Este Departamento de Control Financiero Administrativo es una parte relevante del Banco que estamos analizando ya que es el que suministra todos los servicios a los clientes internos, y es por eso que sus estrategias deben estar fijadas claramente de acuerdo a las necesidades requeridas.

Tabla 1 Análisis FODA del Dpto. de Control Financiero Administrativo del Banco

| ANÁLISIS FODA DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL FINANCIERO ADMINISTRATIVO DEL BANCO | |
|---|---|
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> • El proceso de compra garantiza un servicio y producto de calidad. • Existe una visita previa al lugar donde se realizarán trabajos de construcción y remodelación de oficinas y agencias. • El control de los trabajos de remodelación lo realiza la misma área de construcciones. • Los procesos de construcción y remodelación son supervisados durante la operación. • La respuesta que hay cuando se requiere efectivo en los diversos puntos a los cuales tienen | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del servicio prestado por los proveedores antes de la renovación de los contratos. • Comunicaciones a proveedores cuando existen cambios en los contratos antes de la firma para la renovación. • La entrega de las obras de construcción de acuerdo a los requerimientos solicitados. • Control de calidad a las obras realizadas. • El mantenimiento que se realizan a las obras con el fin de solventar los problemas existentes. |

| | |
|--|--|
| <p>alcance.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El efectivo que se receipta por el cliente interno llega en la cantidad y denominación que fue requerida. • Se respeta y se cumplen con los horarios de entrega del efectivo solicitado. • Los guardias de seguridad cumplen con los horarios establecidos. • La calidad de billete que se entrega para los cajeros automáticos es el óptimo para el uso en este equipo. • El personal que brinda el servicio de taxi es educado. • El servicio de limpieza de las oficinas es satisfactorio. • El horario de limpieza de las oficinas es el óptimo. | <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento con los requerimientos en adecuaciones o remodelaciones, de acuerdo a las necesidades del cliente interno. • El retiro del níquel (monedas) de acuerdo a las necesidades del cliente. • Cumplimiento del protocolo de los guardias de seguridad. • El embalaje correcto de la correspondencia manejada. • Entrega en forma y tiempo de la correspondencia. • Seguridad en el servicio del manejo de la correspondencia del Banco a organismos externos. • Entrega a los destinos correctos de los bienes movilizados. |
|--|--|

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Trabajo en equipo.• El área de mantenimiento y construcciones cuenta con los implementos necesarios para desarrollar su trabajo.• El área de mantenimiento brinda una atención personalizada para cada uno de los requerimientos que ofrece.• Su equipo de trabajo está en continuas capacitaciones para desarrollar aún más sus labores.• Intervienen de una manera oportuna y ágil en los requerimientos correctivos.• Presupuesto asignado a la unidad de compra para que pueda realizar las adquisiciones a proveedores, esto ha sido una innovación en el proceso. | <ul style="list-style-type: none">• Al área de mantenimientos y construcciones se le han delegado más regionales y sucursales para cubrir debido al buen trabajo que ha desempeñado.• Contar con una diversidad de proveedores con diferentes características: pequeños, medianos y grandes, esto debido a estar situados en la ciudad de Guayaquil. |
|--|---|

| DEBILIDADES | AMENAZAS |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • La falta de agilidad en los procesos de calificación de los proveedores. • La cantidad de requisitos en el proceso de calificación de proveedores. • Falta de información a los proveedores sobre el status del proceso de elección. • No se cuenta con una adecuada actualización en los ítems que tiene el sistema de proveeduría. • No se cumplen en su totalidad con los tiempos establecidos la programación de visitas para la verificación de instalaciones y equipos. • El mantenimiento que se les da a las agencias no cumplen en su | <ul style="list-style-type: none"> • La falta de cobertura que tiene el presupuesto designada a la proveeduría. • El cupo asignado de proveeduría no cubre totalmente las necesidades de los clientes internos. • La falta de controles de calidad de los trabajos realizados por mantenimiento. • Falta de agilidad en los procesos de cambios de activos fijos entre las sucursales y agencias. • Los controles y actualizaciones de los inventarios de activos fijos no se dan periódicamente. • Las bases de celulares no funcionan adecuadamente • El servicio del proveedor de |

| | |
|---|---|
| <p>totalidad los problemas existentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación sobre el status de la logística de activos fijos. • No se encuentra correctamente asignado el valor de la caja chica en los departamentos autorizados. • Proceso de reposición de caja chica. • Falta de claridad sobre los conceptos establecidos para el uso de la caja chica. • El área de mantenimiento y construcciones no cuenta con la autonomía para poder tomar decisiones y actuar en el momento requerido por sucursales, ya que se debe seguir el lineamiento jerárquico. • No cuenta con recursos propios, los mismos deben ser | <p>telefonía de celular tiene fallas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El área de mantenimiento y construcciones se ve afectado a los continuos cambios de estructuras y procesos. • Inestabilidad por los continuos conflictos en las líneas de supervisión. • Limitación en los procesos internos respecto al pago de facturas de proveedores, no se están cumpliendo los plazos establecidos para esta operación. • Pérdida de proveedores que cumplen con los estándares requeridos por el motivo anteriormente señalado. |
|---|---|

| | |
|--|--|
| <p>proporcionados por la Jefatura a cargo de ellos.</p> <ul style="list-style-type: none">• Falta de sistematización en el proceso de compra, ya que no cuentan con una herramienta para medir este proceso, en estos momentos lo hacen mediante papeleos, que hacen engorroso el mismo.• Falta de técnicos de compras, por el momento se cuenta con una sola persona a cargo de los pedidos de 60 sucursales que maneja el área. | |
|--|--|

2.8 LA CADENA DE VALOR DE PORTER

Ilustración 7 Cadena de Valor de Porter



Para nuestro estudio debemos ser muy claros en identificar las actividades más relevantes que nos permitan ofrecer el servicio esperado a los clientes finales del banco para que se genere una confianza interna del departamento y darles ese plus que todo servicio debe ofrecer, para convertirse en un servicio de calidad y de primer nivel, ya que en una institución, como la referida que se esfuerza por mantener a sus clientes internos totalmente satisfechos debe comenzar casa adentro dando el ejemplo de lo que realmente es un servicio de primer orden.

2.9 BALANCE SCORCARD

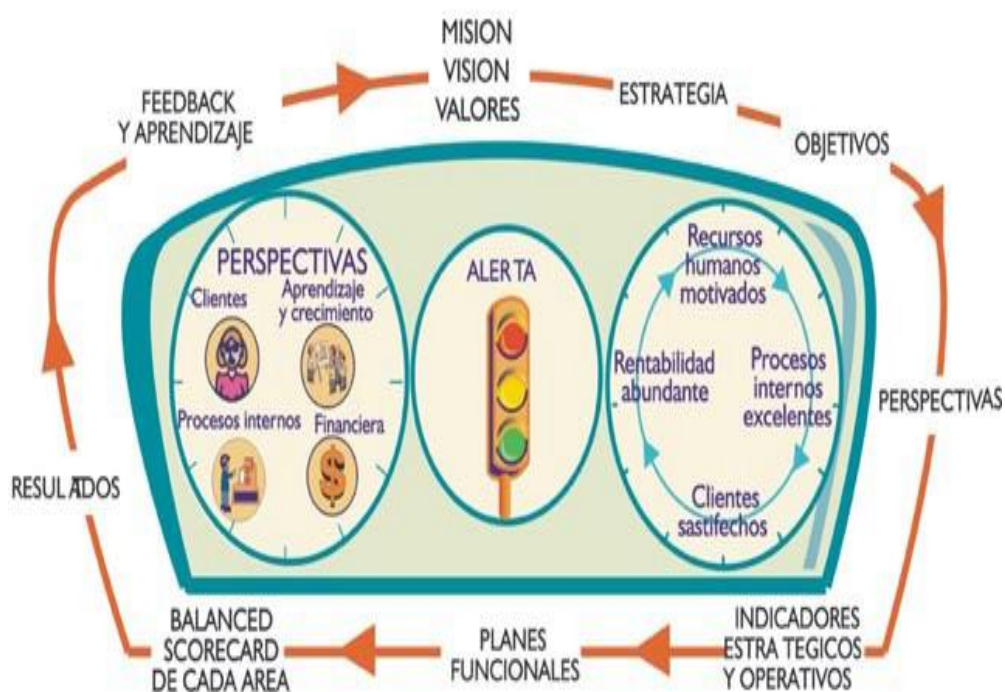
2.9.1 DEFINICIÓN DEL BSC

El Balance Scorecard conocido también como Cuadro de Mando Integral fue desarrollado por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton a inicios de los años 90. El BSC es uno de los modelos de planificación y gestión más importantes de los últimos tiempos que nos permite ver una fotografía de la empresa.

El BSC consiste en medir el desempeño por medio de indicadores financieros y no financieros en donde podremos examinar las estrategias de la organización a mediano y largo plazo para conseguir un balance que permita el cumplimiento de la misión, visión, y objetivos.

2.9.2 REPRESENTACIÓN SIMBÓLICA

Ilustración 8 Representación Simbólica Balance Scorecard



Fuente: www.tablero-decomando.com

2.9.3 OBJETIVO DEL BSC

El BSC tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos así como aprendizaje y crecimiento. Por lo tanto el BSC se concibe como un proceso descendente que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y

medidas más concretos que puedan inducir a la acción empresarial oportuna y relevante (Blanco, Aibar y Cantorna, 1999).

Es decir comunica la estrategia de la organización hacia los diferentes niveles operativos para así poder medir los diferentes procesos.

Ilustración 9 Implementación de la estrategia



Fuente: Balance Scorecard, Daniel Valdés Gómez

Los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas están relacionados entre sí por las relaciones causa-efecto, y de acuerdo a Altair (2005), el procedimiento para elaborar el mapa estratégico es el siguiente:

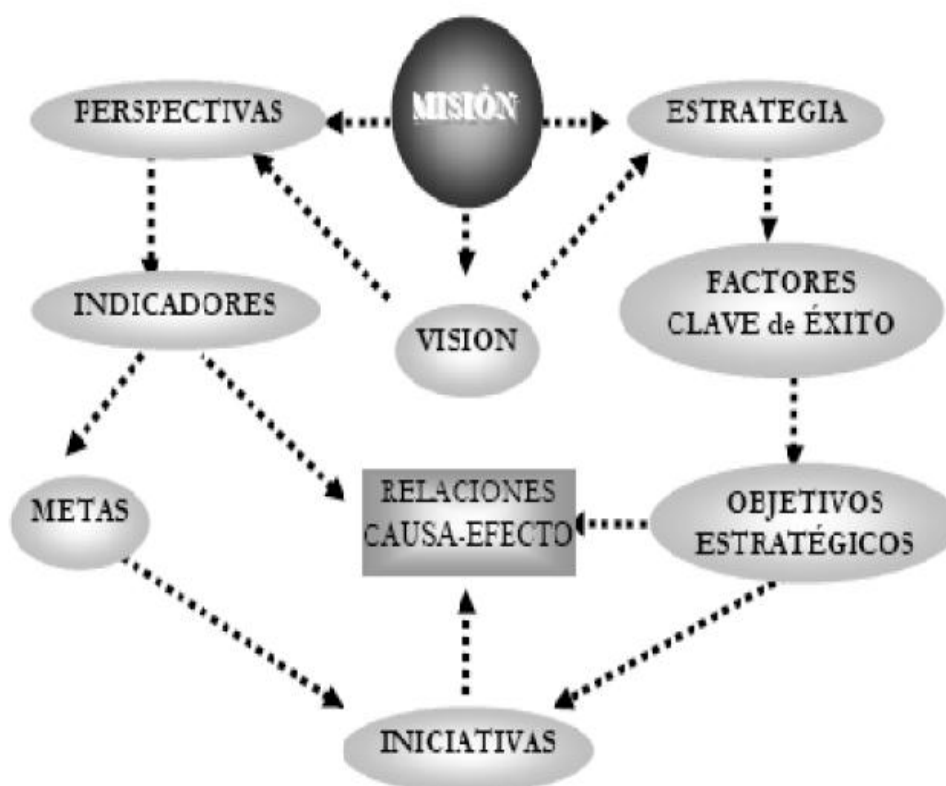
1. Definir la visión y misión colegiadamente.
2. Definir los resultados financieros partiendo de la premisa de que los clientes están satisfechos. Lo anterior se define en la perspectiva financiera.
3. Definir la propuesta de valor para el cliente para contribuir a generar ventas y fidelidad de estos. (perspectiva del cliente)
4. Los procesos internos crean y aportan la proposición de valor para el cliente. (perspectiva interna).
5. Los activos intangibles tales como el capital humano, sistemas y el clima organizacional, contribuye a los procesos internos que proporcionan los fundamentos de la estrategia. (perspectiva de aprendizaje y crecimiento).

2.9.4 ELEMENTOS DEL BSC

- Misión, visión y valores.
- Perspectivas.

- Objetivos estratégicos.
- Mapas estratégicos.
- Indicadores y sus metas.
- Iniciativas estratégicas.
- Responsables y recursos.
- Planes y presupuestos

Ilustración 10 Elementos del Balance Scorecard



Fuente: Santos C y Fidalgo C (2004)

2.9.5 BENEFICIOS DEL BALANCE SCORECARD

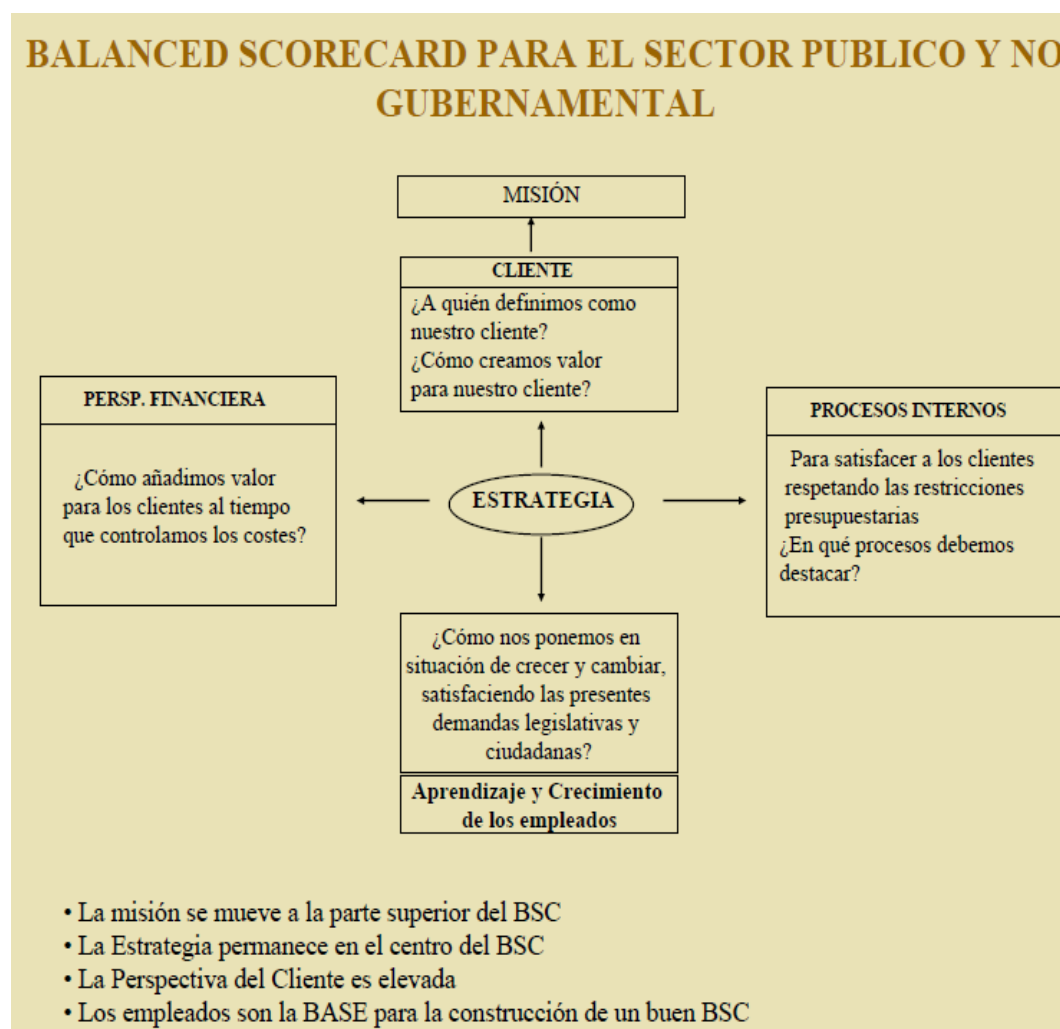
Tabla 2 Beneficios y Limitaciones del Balance Scorecard

| BENEFICIOS Y LIMITACIONES DEL BALANCE SCORECARD | |
|---|---|
| BENEFICIOS | LIMITACIONES |
| <ul style="list-style-type: none"> • Permite ir conociendo la Estrategia • Comunicación del personal entre los objetivos y su cumplimiento, integrando los diferentes niveles. • Maximiza la rentabilidad y contribuye con la creación de valor. • Alinea a los empleados hacia la visión de la organización. • Mejora la capacidad de análisis y de la toma de decisiones por medio de indicadores financieros y no financieros. • Aumenta la satisfacción de sus clientes. • Permite tomar decisiones gerenciales oportunas • Herramientas de comunicación, motivación e incentivo • La contribución del personal permite generar y modificar los resultados de la estrategia. | <ul style="list-style-type: none"> • Falta compromiso del Directivo • Falta de equilibrio entre las funciones del control y la comunicación del BSC. • Falta de continuidad en el proceso • Mantener el BSC en la alta dirección solamente • Exceso o defecto de indicadores seleccionados • Errónea interpretación del concepto de Cuadro de Mando Integral versus Tablero de Control • Pocos empleados implicados • Proceso de desarrollo demasiado largo • Contratar consultores sin experiencia. • Introducir el BSC sólo para los incentivos económicos. |

2.9.6 CUATRO PERSPECTIVAS DEL BALANCE SCORCARD

Las cuatro perspectivas del BSC se ordenan alrededor de la visión y estrategia general de la empresa:

Ilustración 11 Perspectiva del Balance Scorecard



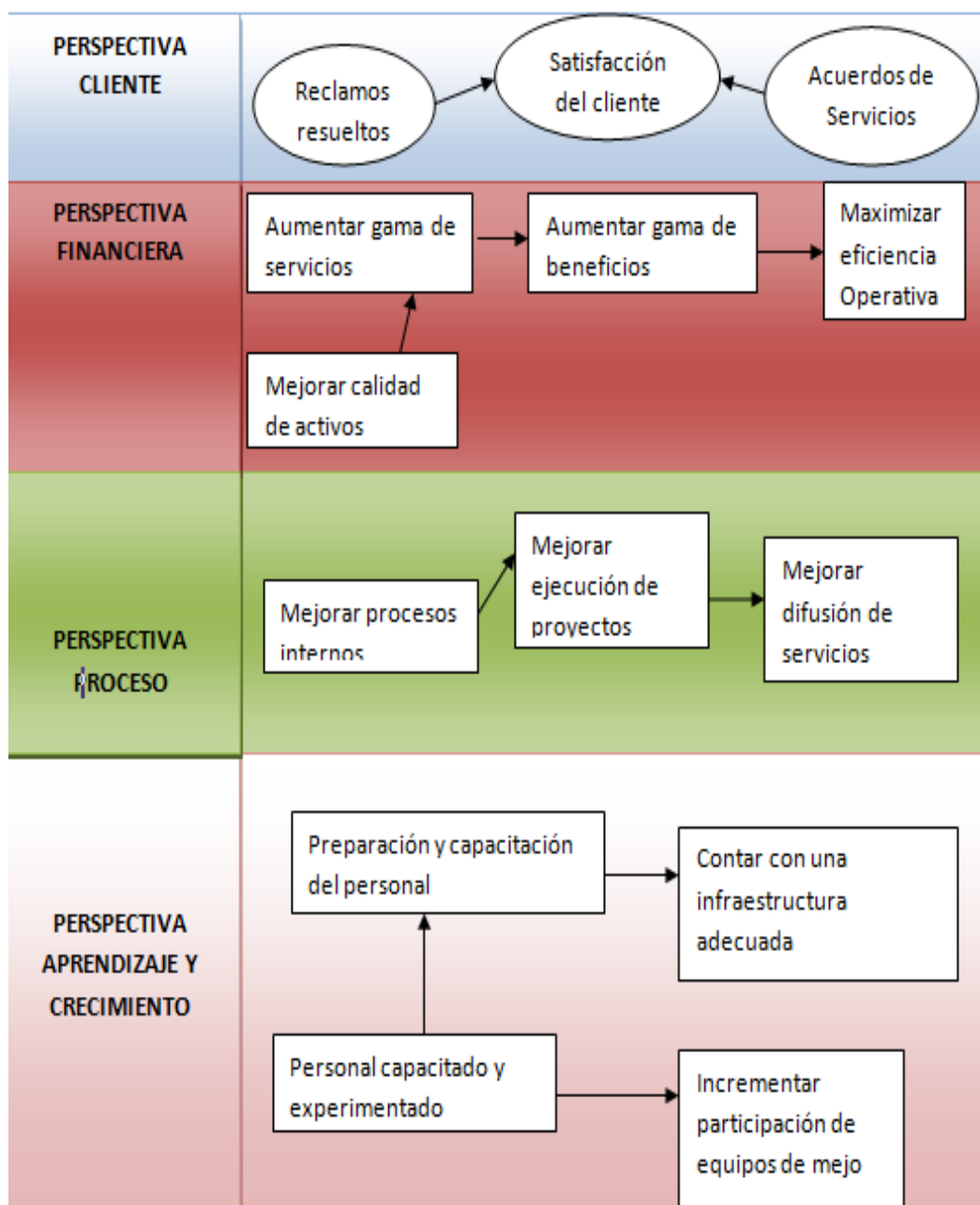
2.9.7 PERSPECTIVAS E INDICADORES

Tabla 3 Perspectivas e Indicadores del Balance Scorecard

| BALANCE SCORECARD | |
|---|---|
| PERSPECTIVAS | INDICADORES |
| <p>PERSPECTIVAS DEL CLIENTE</p> <p>Refleja el posicionamiento de la organización en el mercado, identificando los segmentos de clientes, define la proposición de valor para los clientes objetivo.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de Clientes • Acuerdos de Servicio • Reclamos resueltos del total de reclamos |
| <p>PERSPECTIVAS PROCESOS</p> <p>La perspectiva del proceso, identifica los procesos internos que impactaran en mayor medida en la satisfacción del cliente.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar procesos internos. • Mejorar ejecución de proyectos. • Mejorar difusión de servicios. |
| <p>PERSPECTIVAS DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO</p> <p>La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la formación y crecimiento de una organización proceden principalmente de las personas, los sistemas y los procesos. La disponibilidad de recursos materiales y el trabajo de las personas son la clave de éxito en las organizaciones para lograr la estrategia.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Preparación y capacitación del personal. • Contar con una infraestructura adecuada (software, manejo de datos) • Incrementar participación de equipos de mejora |
| <p>PERSPECTIVAS FINANCIERAS</p> <p>La perspectiva financiera, describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, indicadores tales como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costos unitarios, entre otros, midiendo así la creación de valor para la organización.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar gama de servicios • Aumentar gama de beneficios • Maximizar la eficiencia operativa • Mejorar Calidad de activos |

2.9.8 PERSPECTIVAS POR PROCESOS DE LAS UNIDADES DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO ADMINISTRATIVO

Ilustración 12 Perspectiva del Balance Scorecard por Unidad del Banco



2.9.9 CONCLUSIÓN DE LAS CUATRO PERSPECTIVAS DE LA ESTRATEGIA

Las cuatro perspectivas mencionadas y definidas anteriormente son las básicas, sin embargo se pueden modificar dependiendo de las circunstancias particulares de cada organización. Santos C y Fidalgo C (2004). Para las organizaciones lucrativas, los objetivos financieros así como el incremento de la rentabilidad no es su prioridad, sino más bien un recurso que le permitirá alcanzar su misión. Dávila (1999).

2.10 MANERA DE IMPLEMENTAR EL BSC

2.10.1 UN TRADICIONAL MODELO DE ANÁLISIS POR EXCEPCIÓN

Se da un seguimiento puntual sobre los avances en el logro de las estrategias con respecto a lo planteado y el BSC libera una cantidad de trabajo importante al directivo, al realizar análisis por excepción de aquellos procesos conocidos que, eventualmente, requieren de más tiempo para su análisis; un análisis que solo se da cuando no corresponden los datos con el objetivo.

2.10.2 MODELO DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO Y COMUNICACIÓN

En empresas donde no existe un acuerdo unánime, que están en crecimiento o se quiere aprovechar el potencial de los empleados sin perder el control de la empresa, el BSC no debe utilizarse como un modelo de control, sino como un modelo de aprendizaje, un modelo proactivo que enriquezca las definiciones originales. En este caso, los valores de los indicadores pueden aprovecharse para adecuar la estrategia planteada originalmente y, por extensión, los rumbos de la empresa. A diferencia del modelo de control, el estrategia necesita constantemente analizar los indicadores y tomar decisiones que reorienten los esfuerzos para obtener máximos beneficios.

CAPITULO III

3 METODOLOGIA

3.1 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

En éste capítulo se desarrollan los aspectos relacionados al tipo de estudio a realizar, la muestra con la que se trabajó, los instrumentos utilizados y el procedimiento para aplicar el Balance Scorecard en el Área de Control Financiero.

3.2 DISEÑO METODOLOGICO

Se optó metodológicamente por la realización de un estudio que será de tipo descriptivo, con estrategia cualitativa y cuantitativa. Para la medición se definió con la Gerencia, las áreas en que se realizaría la medición de satisfacción al cliente interno.

El estudio se realizó con el objetivo de identificar los atributos más relevantes para los clientes internos y conocer el nivel de satisfacción en relación con los servicios proporcionados, analizar la percepción que tienen los usuarios y definir planes de acción enfocados a la satisfacción de los colaboradores. Las áreas evaluadas fueron:

- Compras
- Construcciones y Mantenimiento
- Logística
- Servicios generales

Las preguntas que se realizaron en las encuestas, se definieron por medio de varios grupos de escucha según los segmentos investigados.

Los grupos de escucha que participaron fueron:

- Ejecutivos de negocios
- Ejecutivo de servicios
- Gerentes de Agencia
- Jefes zonales
- Supervisores operativos

3.3 MUESTRA

La muestra es definida por (SABINO, 2005) como: “una parte de ese todo que llamamos universo y que sirve para representarlo”.

Esta muestra se tomó de una población de 420 personas, de las cuales están segmentados en 5 grupos:

Tabla 4 Segmento de la población por Cargos

| CARGOS | CANTIDAD |
|------------------------|-----------------|
| EJECUTIVO DE NEGOCIO | 161 |
| GERENTE DE AGENCIA | 47 |
| JEFE ZONAL | 13 |
| SUPERVISOR OPERATIVO | 83 |
| EJECUTIVO DE SERVICIOS | 116 |
| TOTAL | 420 |

El tamaño de la población es 420, un nivel de significancia (**p**) de 50% donde **p: 1-q**, que ocurra del 50%, con un nivel de confianza de z^2 : 95% Con una probabilidad de equivocarse del 5% y un margen de error (e) de 5%, dando como resultado una n (muestra) de 201 personas a encuestarse.

Tabla 5 Datos de la muestra

| | | |
|-----------|------|------|
| n: | 201 | |
| z: | 95% | 1,96 |
| p: | 0,5 | |
| q: | 0,5 | |
| N: | 420 | |
| e: | 0,05 | |

Tabla 6 Resultados de la fórmula de la muestra

| | |
|--|---------|
| z² | 3,8416 |
| N-1 | 419 |
| E² | 0,0025 |
| Z²*p*q*N | 403,368 |
| E² (N-1) | 1,0475 |
| Z²*p*q | 0,9604 |
| E² (N-1)+Z²*p*q | 2,0079 |

Ecuación 1 Muestra de la Población

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

$$n: \frac{3,8416 * 0,5 * 0,5 * 420}{0,0025(420 - 1) + 3,8416 * 0,5 * 0,5} : 201$$

3.4 INSTRUMENTOS

Luego de especificar el tipo de estudio, el diseño de la investigación y la muestra seleccionada para la implementación del Balance Scorecard en el Área de Control Financiero Administrativo son:

- **ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA**

Se realizaron entrevistas no estructuradas a manera de consulta a los diferentes Jefes de las unidades que conforman el Área Administrativa Financiera, al igual que a una parte del personal involucrado

directamente con cada unidad, con la finalidad de obtener información relevante e importante para poder Implementar esta herramienta de gestión que es el BSC.

- **ENCUESTAS**

Para esta investigación se realizó una encuesta para ser administrada on-line en base a la hipótesis obtenida para los clientes de cada uno de los segmentos detallados en la fase exploratoria.

Se utilizó un conjunto de preguntas diseñadas para conocer el nivel de satisfacción y percepción de los procesos de las diferentes áreas que brindan beneficios a los clientes internos.

Es importante señalar que al momento de recibir las respuestas de la población no se tenía la información del nombre de la persona, así mismo a los encuestados se les comunicó que se iba a mantener en anonimato, ya que al trabajar de esta manera se pudo obtener respuestas

más confiables que nos ayudaron a tener mejores resultados de la investigación.

- **RED DE INTERNET, BIBLIOTECAS Y OTRAS FUENTES**

La red de Internet, bibliotecas y otras fuentes fueron utilizadas para establecer los conceptos teóricos que definen al Balance Scorecard y su correcta aplicación.

- **PAQUETES COMPUTARIZADOS**

Para la tabulación, desarrollo, análisis de los datos recolectados, gráficos, matriz y presentación de los indicadores de medición y control de avance se empleó la herramienta *Microsoft Office 2003* específicamente: *Word, Excel y Power Point*.

CAPITULO IV

4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA

4.1 INTRODUCCIÓN

Después de que se ha realizado la encuesta a un grupo determinado de personas, los datos se tabularon y analizaron, obteniendo así los resultados del estudio.

Cada una de las preguntas que se elaboraron tenía como finalidad conocer porcentajes que nos permitan desarrollar nuestros objetivos, logrando con ello facilitar la comprobación de la hipótesis.

El criterio que se siguió para interpretar los resultados es de una frecuencia de 6 puntos:

1. Malo

2. Regular
3. Bueno
4. Muy Bueno
5. Excelente
6. No Aplica

Se midió el nivel de satisfacción con las frecuencias de Bueno, Muy Bueno y Excelente.

- El nivel de insatisfacción con las frecuencias de Malo y Regular.
- La frecuencias No aplica no es parte del proceso del encuestado.
- Las encuestas en Blanco mide el número de ausentismo en la evaluación.

4.2 ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS DE LA ENCUESTA

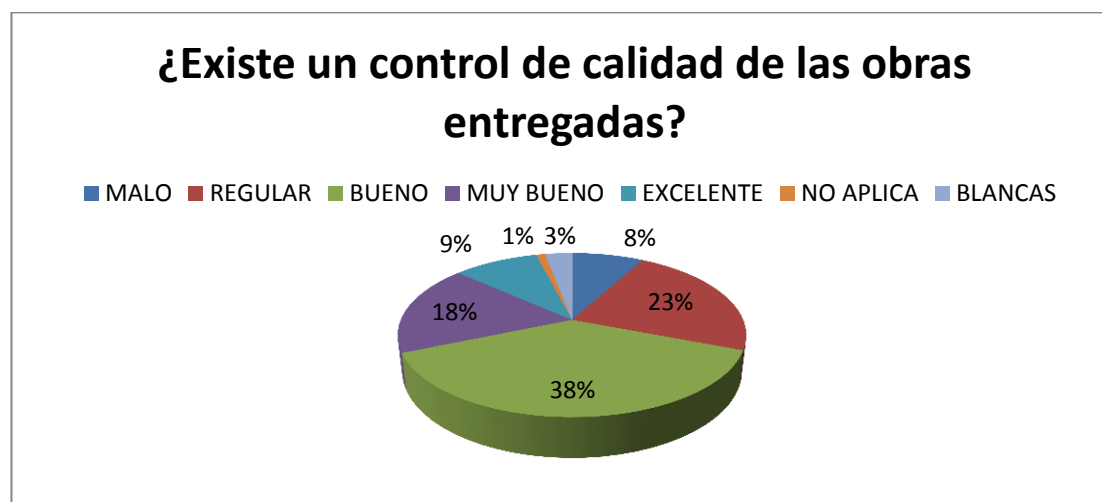
OBJETIVO 1: Determinar los principales atributos que generan satisfacción en los usuarios de los productos brindados por el Área Administrativa de Banco categoría AAA-.

PREGUNTA 1

Tabla 7 Resultados pregunta No.1

| ¿Existe un control de calidad de las obras entregadas? | | | | | | |
|--|------------------|------------------|------------|--------------------------|-----|--|
| FRECUENCIA | MALO | | 16 | | | |
| | REGULAR | | 46 | | | |
| | BUENO | | 76 | % DE SATISFACCION | 65% | |
| | MUY BUENO | | 36 | | | |
| | EXCELENTE | | 19 | | | |
| | | NO APLICA | | 2 | | |
| | | BLANCAS | | 6 | | |
| | TOTAL | | 201 | | | |

Ilustración 13 Resultados Pregunta No. 1



ANÁLISIS PREGUNTA 1:

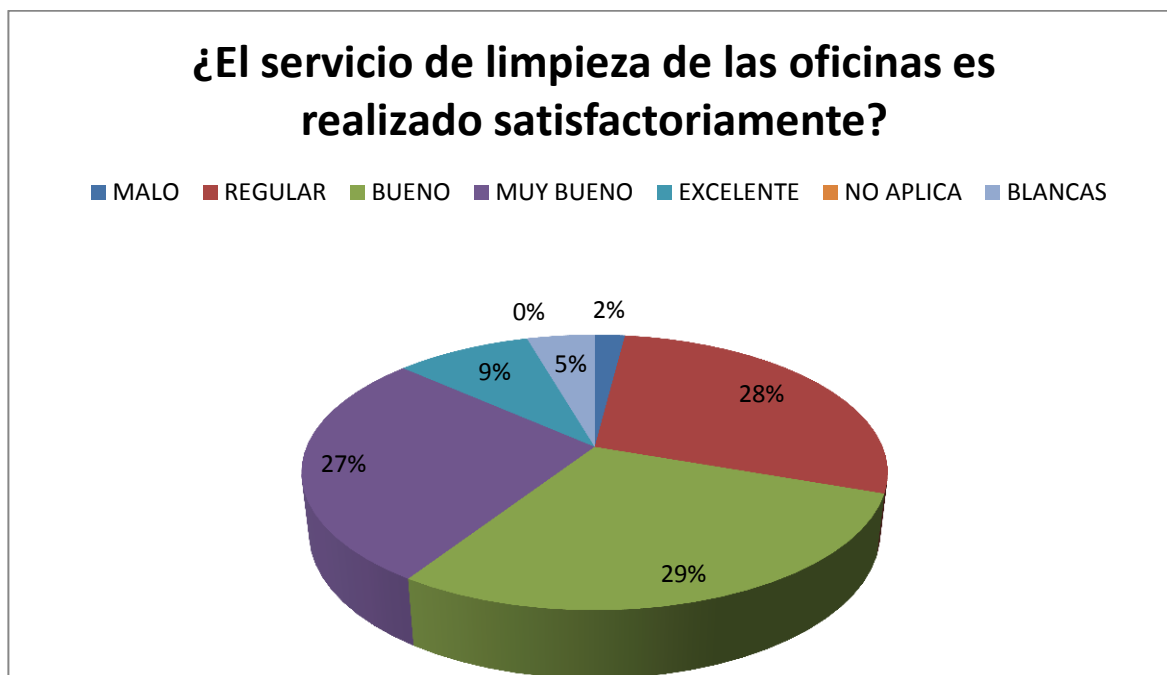
El 65% de las personas encuestadas perciben un nivel de satisfacción en el control de calidad de las obras entregadas, mientras que el 31% tiene un nivel de insatisfacción por este servicio, un 4% es indiferente, así se puede determinar que los principales atributos que producen satisfacción en los usuarios es bueno.

PREGUNTA 2

Tabla 8 Resultados Pregunta No. 2

| ¿El servicio de limpieza de las oficinas es realizado satisfactoriamente? | | | | | |
|---|------------------|------------------|------------|------------------------------|--|
| FRECUENCIA | MALO | | 4 | | |
| | REGULAR | | 57 | | |
| | BUENO | | 58 | % DE SATISFACCION 65% | |
| | MUY BUENO | | 55 | | |
| | EXCELENTE | | 18 | | |
| | | NO APLICA | | 0 | |
| | | BLANCAS | | 9 | |
| | TOTAL | | 201 | | |

Ilustración 14 Resultados Pregunta No. 2



ANÁLISIS PREGUNTA 2:

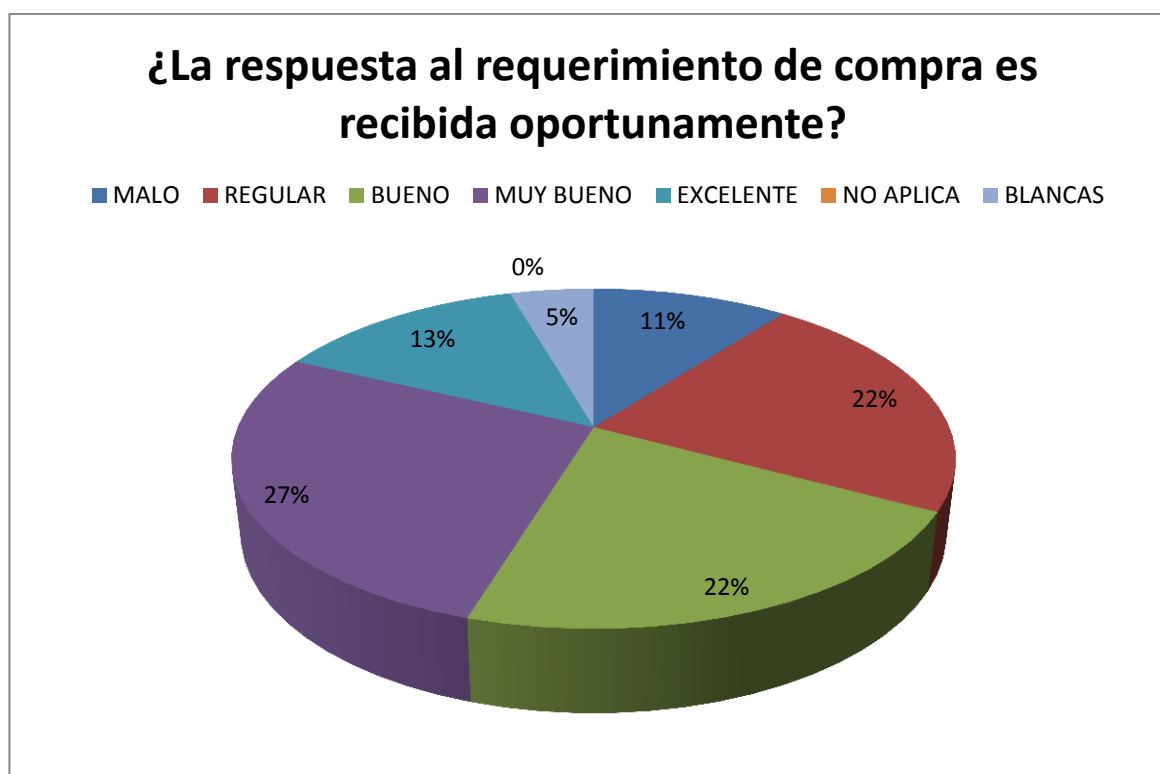
El 65% de las personas encuestadas perciben un nivel de satisfacción en el servicio de limpieza, mientras que el 30% tiene un nivel de insatisfacción por este servicio, un 4% es indiferente, así se puede determinar que los principales atributos que producen satisfacción en los usuarios es bueno.

PREGUNTA 3

Tabla 9 Resultados Pregunta No. 3

| ¿La respuesta al requerimiento de compra es recibida oportunamente? | | | | |
|---|-----------|-----|-------------------|-----|
| FRECUENCIA | MALO | 21 | | |
| | REGULAR | 45 | | |
| | BUENO | 44 | | |
| | MUY BUENO | 55 | % DE SATISFACCION | 63% |
| | EXCELENTE | 27 | | |
| | NO APLICA | 0 | | |
| | BLANCAS | 9 | | |
| | TOTAL | 201 | | |

Ilustración 15 Resultados Pregunta No. 3



ANÁLISIS PREGUNTA 3:

El 63% de las personas encuestadas perciben un nivel de satisfacción en los requerimientos de compra, mientras que el 33% tiene un nivel de insatisfacción por este servicio, un 4% es indiferente, así se puede determinar que los principales atributos que producen satisfacción en los usuarios es bueno.

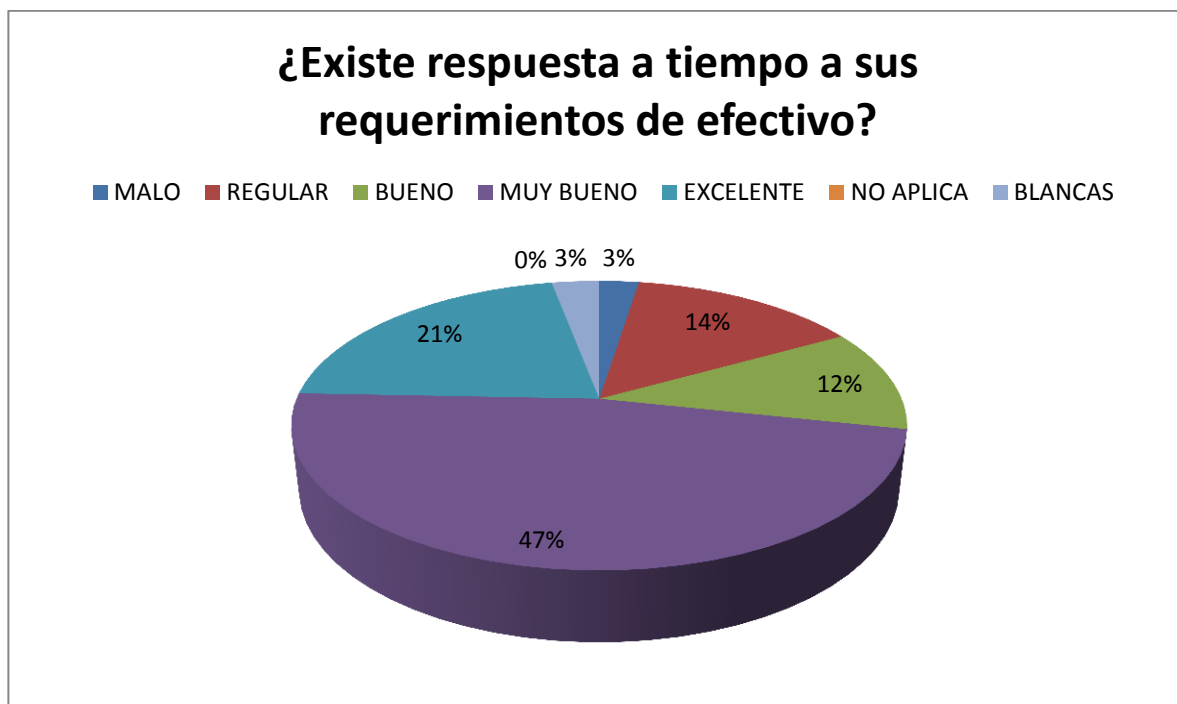
OBJETIVO 2: Analizar la percepción que tienen los usuarios del área administrativa.

PREGUNTA 4

Tabla 10 Resultados Pregunta No.4

| ¿Existe respuesta a tiempo a sus requerimientos de efectivo? | | | |
|--|------------------|------------|------------------------------|
| FRECUENCIA | MALO | 5 | % DE SATISFACCION 80% |
| | REGULAR | 29 | |
| | BUENO | 23 | |
| | MUY BUENO | 95 | |
| | EXCELENTE | 43 | |
| | NO APLICA | 0 | |
| | BLANCAS | 6 | |
| | TOTAL | 201 | |

Ilustración 16 Resultados Pregunta No. 4



ANÁLISIS PREGUNTA 4:

El 80% de las personas encuestadas perciben un nivel de satisfacción en la respuesta a tiempo de las solicitudes de efectivo, mientras que el 17% tiene un nivel de insatisfacción por este servicio, un 3% es indiferente, así se puede determinar que el nivel de percepción del área Administrativa para este servicio es alto.

PREGUNTA 5

Tabla 11 Resultados Pregunta No. 5

| ¿El diseño de la agencia se lo realiza analizando las necesidades del solicitante? | | | | |
|--|-----------|-----|-------------------|-----|
| FRECUENCIA | MALO | 4 | | |
| | REGULAR | 49 | | |
| | BUENO | 64 | % DE SATISFACCION | 71% |
| | MUY BUENO | 67 | | |
| | EXCELENTE | 11 | | |
| | NO APLICA | 0 | | |
| | BLANCAS | 6 | | |
| | TOTAL | 201 | | |

Ilustración 17 Resultados Pregunta No. 5



ANÁLISIS PREGUNTA 5:

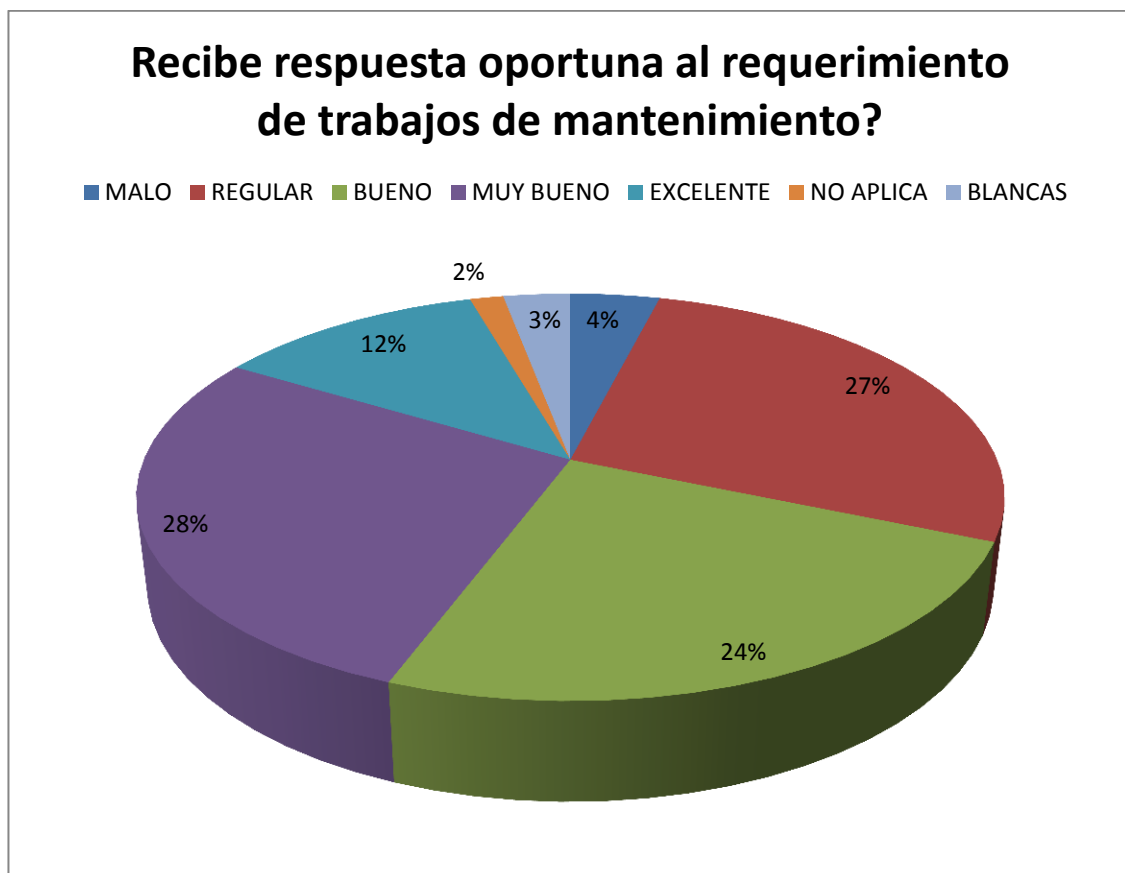
El 71% de las personas encuestadas indican que los diseños de agencias se realizan analizando sus necesidades, mientras que el 26% tiene un nivel de insatisfacción por este servicio, un 3% es indiferente, así se puede determinar que el nivel de percepción del área Administrativa para este servicio es alto.

PREGUNTA 6

Tabla 12 Resultados Pregunta No. 6

| ¿Recibe respuesta oportuna al requerimiento de trabajos de mantenimiento? | | | | |
|---|------------------|------------------|------------|------------------------------|
| FRECUENCIA | MALO | | 8 | |
| | REGULAR | | 55 | |
| | BUENO | | 49 | % DE SATISFACCION 64% |
| | MUY BUENO | | 56 | |
| | EXCELENTE | | 24 | |
| | | NO APLICA | | 3 |
| | BLANCAS | | 6 | |
| | TOTAL | | 201 | |

Ilustración 18 Resultados Pregunta No. 6

**ANÁLISIS PREGUNTA 6:**

El 64% de las personas encuestadas reciben respuesta oportuna a los trabajos de mantenimiento, mientras que el 31% tiene un nivel de insatisfacción por este servicio, un 5% es indiferente, así se puede determinar que el nivel de percepción del área Administrativa para este servicio es Bueno.

PREGUNTA 7

Tabla 13 Resultados Pregunta No. 7

| ¿El horario en el que se realiza la limpieza de las oficinas es el adecuado? | | | | |
|--|-----------|-----|-------------------|-----|
| FRECUENCIA | MALO | 16 | | |
| | REGULAR | 47 | | |
| | BUENO | 74 | % DE SATISFACCION | 63% |
| | MUY BUENO | 35 | | |
| | EXCELENTE | 17 | | |
| | NO APLICA | 3 | | |
| BLANCAS | 9 | | | |
| | TOTAL | 201 | | |

Ilustración 19 Resultados Pregunta No. 7



ANÁLISIS PREGUNTA 7:

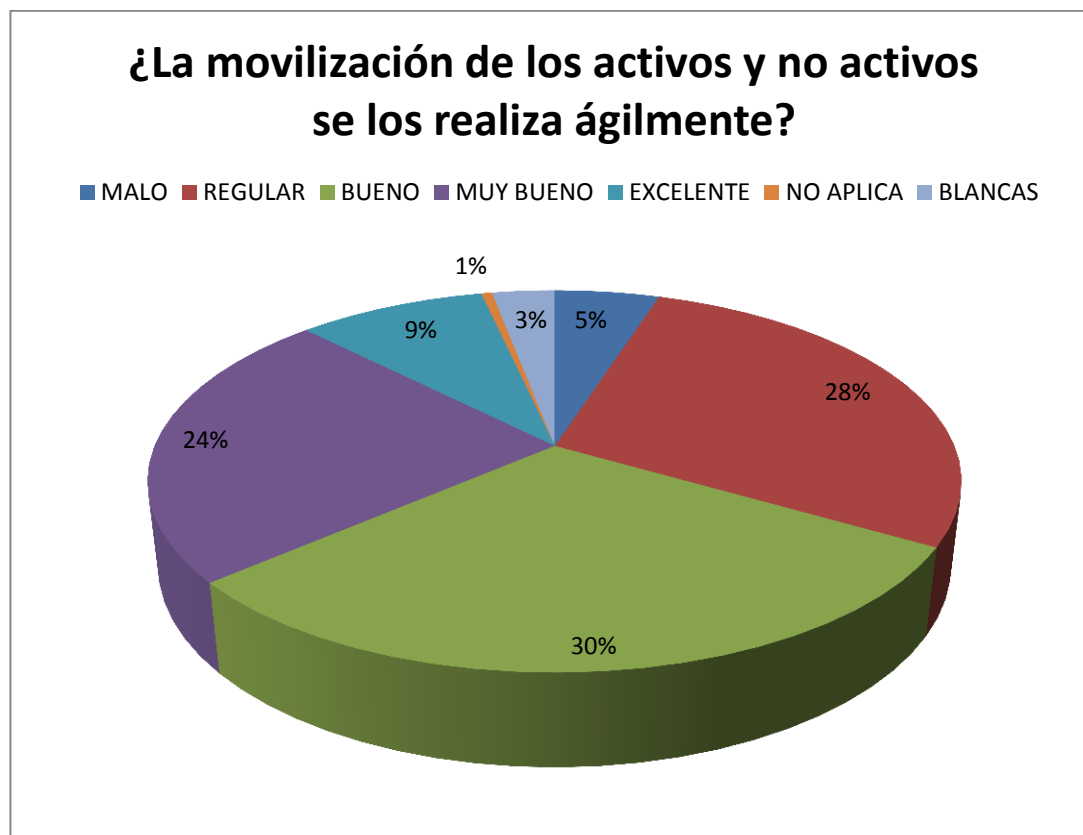
El 63% de las personas encuestadas afirman que el horario de limpieza es el adecuado, mientras que el 31% tiene un nivel de insatisfacción por este servicio, un 6% es indiferente, así se puede determinar que el nivel de percepción del área Administrativa es bueno.

PREGUNTA 8

Tabla 14 Resultados Pregunta No.8

| ¿La movilización de los activos y no activos se los realiza ágilmente? | | | | | |
|--|------------------|------------------|------------|--------------------------|-----|
| FRECUENCIA | MALO | | 10 | | |
| | REGULAR | | 57 | | |
| | BUENO | | 61 | % DE SATISFACCION | |
| | MUY BUENO | | 48 | | |
| | EXCELENTE | | 18 | | |
| | | NO APLICA | | 1 | 63% |
| | | BLANCAS | | 6 | |
| | TOTAL | | 201 | | |

Ilustración 20 Resultados Pregunta No. 8



ANÁLISIS PREGUNTA 8:

El 63% de las personas encuestadas indican que la movilización de activos se lo realiza ágilmente, mientras que el 33% tiene un nivel de insatisfacción por este servicio, un 4% es indiferente, así se puede determinar que el nivel de percepción del área Administrativa es bueno.

PREGUNTA 9

Tabla 15 Resultados Pregunta No. 9

| ¿Existe claridad de la política de asignación del monto de caja chica? | | | | |
|--|-----------|-----|-------------------|-----|
| FRECUENCIA | MALO | 22 | | |
| | REGULAR | 74 | | |
| | BUENO | 67 | | |
| | MUY BUENO | 21 | % DE SATISFACCION | 48% |
| | EXCELENTE | 8 | | |
| | NO APLICA | 0 | | |
| | BLANCAS | 9 | | |
| | TOTAL | 201 | | |

Ilustración 21 Resultados Pregunta No.9



ANÁLISIS PREGUNTA 9:

El 48% de las personas encuestadas tienen claridad en el proceso de la política de caja chica, mientras que un 48% tiene un nivel de insatisfacción por este servicio, un 4% es indiferente, así se puede determinar que el nivel de percepción del área Administrativa es regular.

PREGUNTA 10

Tabla 16 Resultados Pregunta No.10

| ¿En general el servicio brindado por el área administrativa es? | | | | |
|---|------------------|--|------------|------------------------------|
| FRECUENCIA | MALO | | 6 | |
| | REGULAR | | 45 | |
| | BUENO | | 50 | % DE SATISFACCION 64% |
| | MUY BUENO | | 47 | |
| | EXCELENTE | | 32 | |
| | NO APLICA | | 6 | |
| | BLANCAS | | 15 | |
| | TOTAL | | 201 | |

Ilustración 22 Resultados Pregunta No. 10

**ANÁLISIS PREGUNTA 10:**

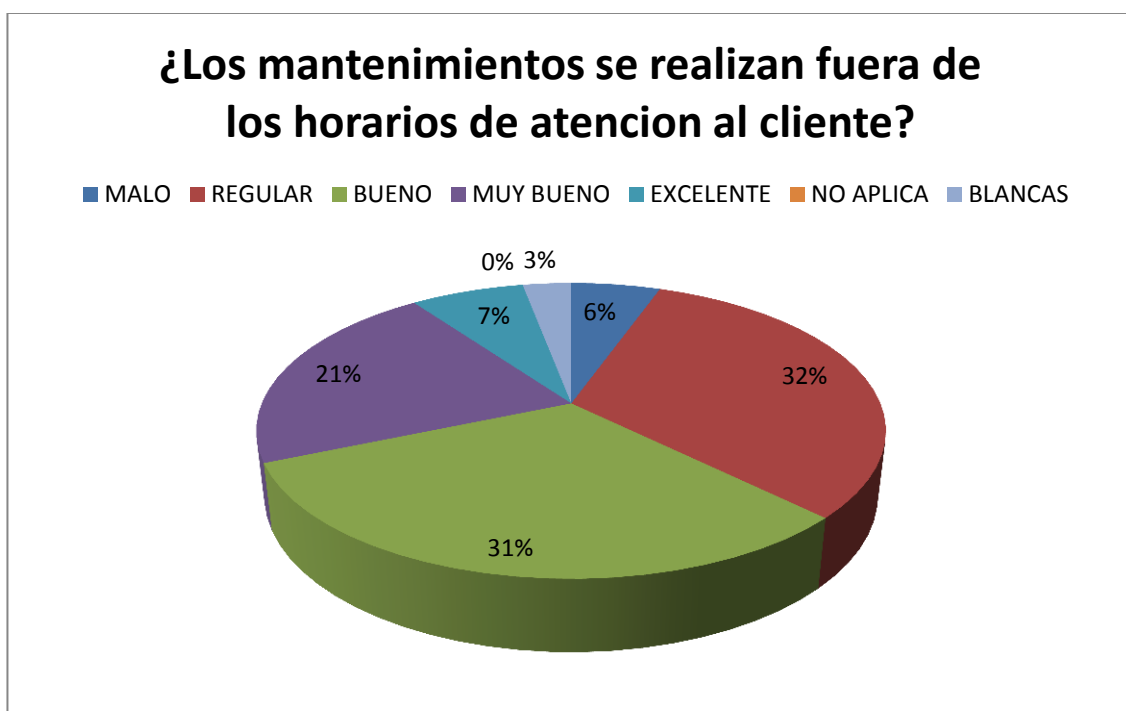
El 64% de las personas encuestadas están conformes con el servicio del área administrativa, mientras que un 25% tiene un nivel de insatisfacción por este servicio, un 11% es indiferente, así se puede determinar que el nivel de percepción del área Administrativa es bueno.

PREGUNTA 11

Tabla 17 Resultados Pregunta No.11

| ¿Los mantenimientos se realizan fuera de los horarios de atención al cliente? | | | | | |
|---|-----------|--|-----|-------------------|-----|
| FRECUENCIA | MALO | | 11 | | |
| | REGULAR | | 64 | | |
| | BUENO | | 63 | % DE SATISFACCION | |
| | MUY BUENO | | 43 | | 60% |
| | EXCELENTE | | 14 | | |
| | NO APLICA | | 0 | | |
| | BLANCAS | | 6 | | |
| | TOTAL | | 201 | | |

Ilustración 23 Resultados Pregunta No.11



ANÁLISIS PREGUNTA 11:

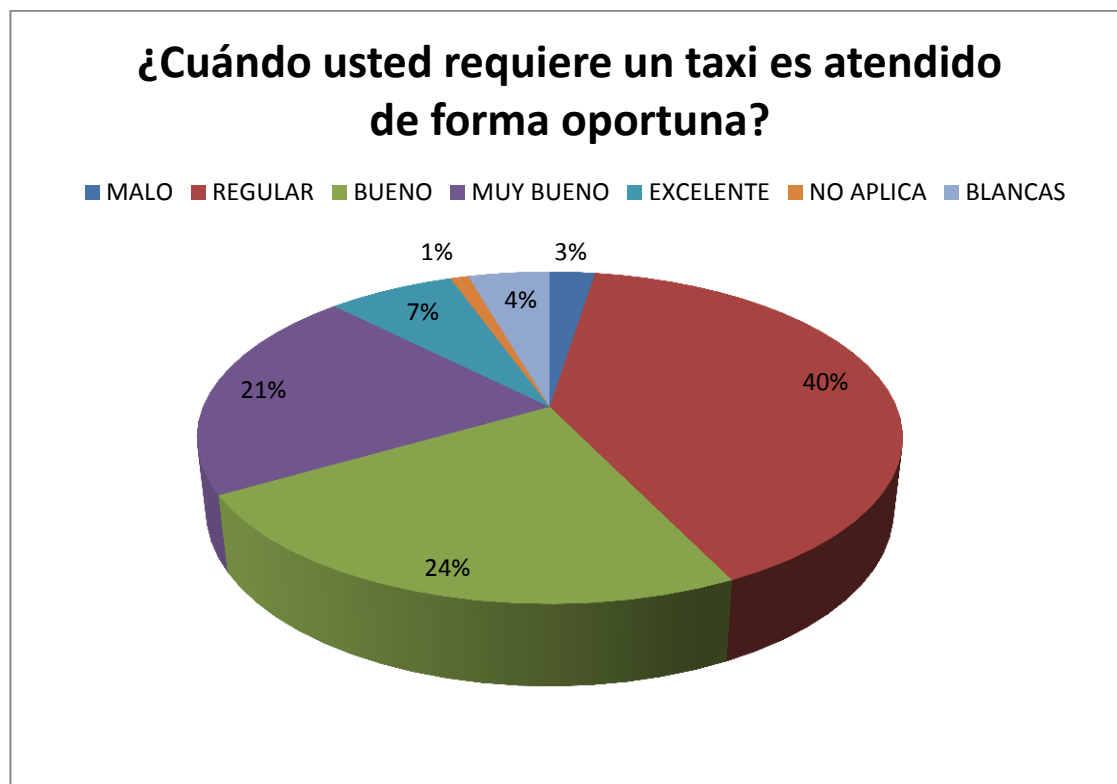
El 60% de las personas encuestadas indican que los mantenimientos de oficina se realiza fuera de los horarios de atención al cliente, mientras que un 37% tiene un nivel de insatisfacción por este servicio, un 3% es indiferente, así se puede determinar que el nivel de percepción del área Administrativa es bueno.

PREGUNTA 12

Tabla 18 Resultados Pregunta No.12

| ¿Cuándo usted requiere un taxi es atendido de forma oportuna? | | | | |
|---|------------------|--|------------|--------------------------|
| FRECUENCIA | MALO | | 5 | |
| | REGULAR | | 81 | |
| | BUENO | | 48 | % DE SATISFACCION |
| | MUY BUENO | | 42 | |
| | EXCELENTE | | 14 | |
| | NO APLICA | | 2 | |
| | BLANCAS | | 9 | |
| | TOTAL | | 201 | |
| | | | | 52% |

Ilustración 24 Resultados Pregunta No.12



ANÁLISIS PREGUNTA 12:

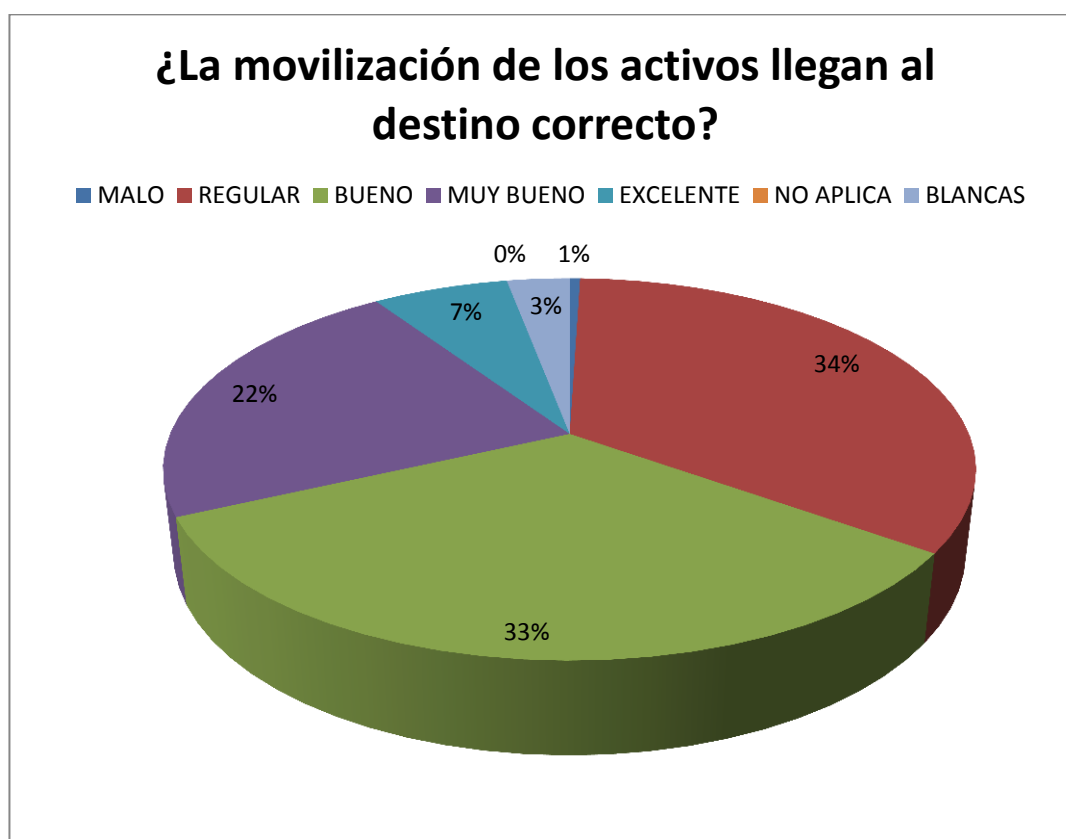
El 52% de las personas encuestadas indican que son atendidos de manera oportuna por el servicio de taxi, mientras que un 43% tiene un nivel de insatisfacción por este servicio, un 5% es indiferente, así se puede determinar que el nivel de percepción del área Administrativa es regular.

PREGUNTA 13

Tabla 19 Resultados Pregunta No.13

| ¿La movilización de los activos llega al destino correcto? | | | | | |
|--|-----------|-----|-------------------|-----|--|
| FRECUENCIA | MALO | 1 | | | |
| | REGULAR | 69 | | | |
| | BUENO | 67 | % DE SATISFACCION | 62% | |
| | MUY BUENO | 45 | | | |
| | EXCELENTE | 13 | | | |
| | NO APLICA | 0 | | | |
| | BLANCAS | 6 | | | |
| | TOTAL | 201 | | | |

Ilustración 25 Resultados Pregunta No.13



ANÁLISIS PREGUNTA 13:

El 62% de las personas encuestadas indican que los activos llegan al destino correcto, mientras que un 35% tiene un nivel de insatisfacción por este servicio, un 3% es indiferente, así se puede determinar que el nivel de percepción del área Administrativa es bueno.

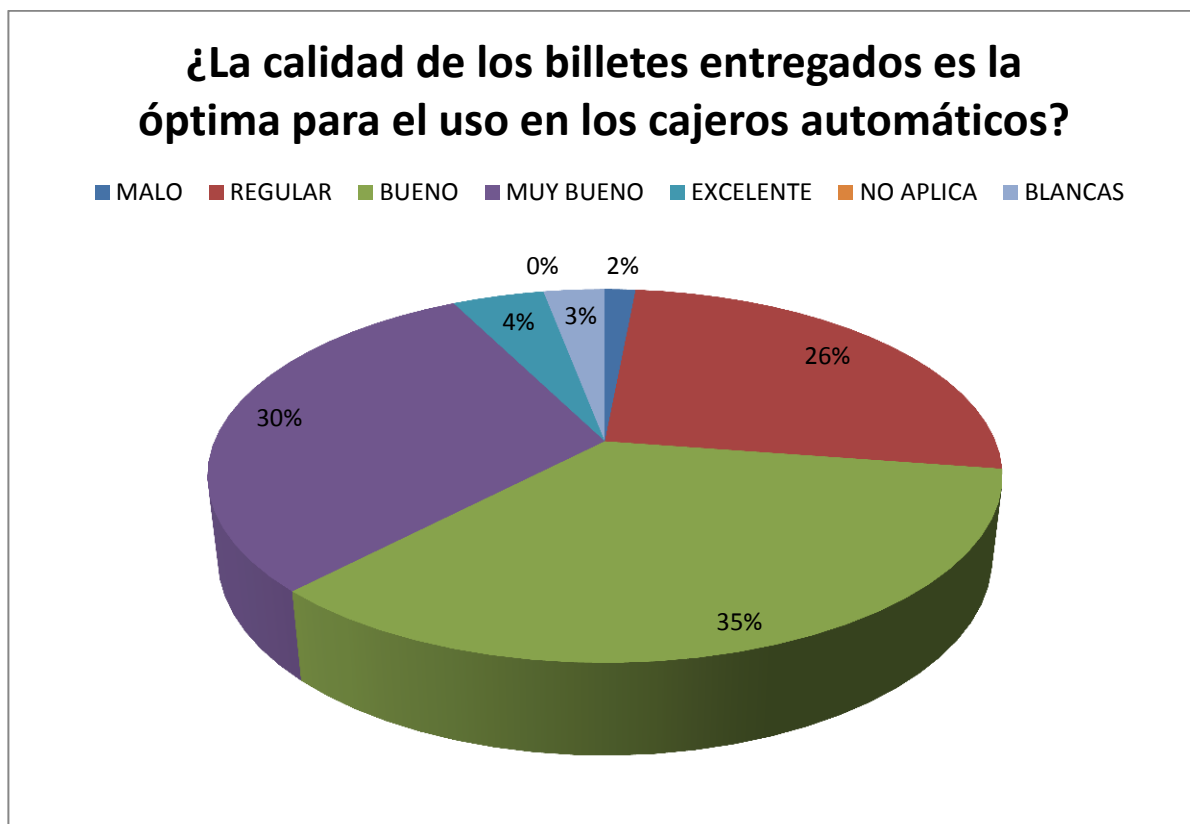
OBJETIVO 3: Definir planes de acción enfocados a la satisfacción de los colaboradores.

PREGUNTA 14

Tabla 20 Resultados Pregunta No.14

| ¿La calidad de los billetes entregados es la óptima para el uso en los cajeros automáticos? | | | | |
|---|------------------|--|------------|--------------------------|
| FRECUENCIA | MALO | | 3 | |
| | REGULAR | | 52 | |
| | BUENO | | 70 | |
| | MUY BUENO | | 61 | % DE SATISFACCION |
| | EXCELENTE | | 9 | |
| | NO APLICA | | 0 | |
| | BLANCAS | | 6 | |
| | TOTAL | | 201 | |

Ilustración 26 Resultados Pregunta No.14



ANÁLISIS PREGUNTA 14:

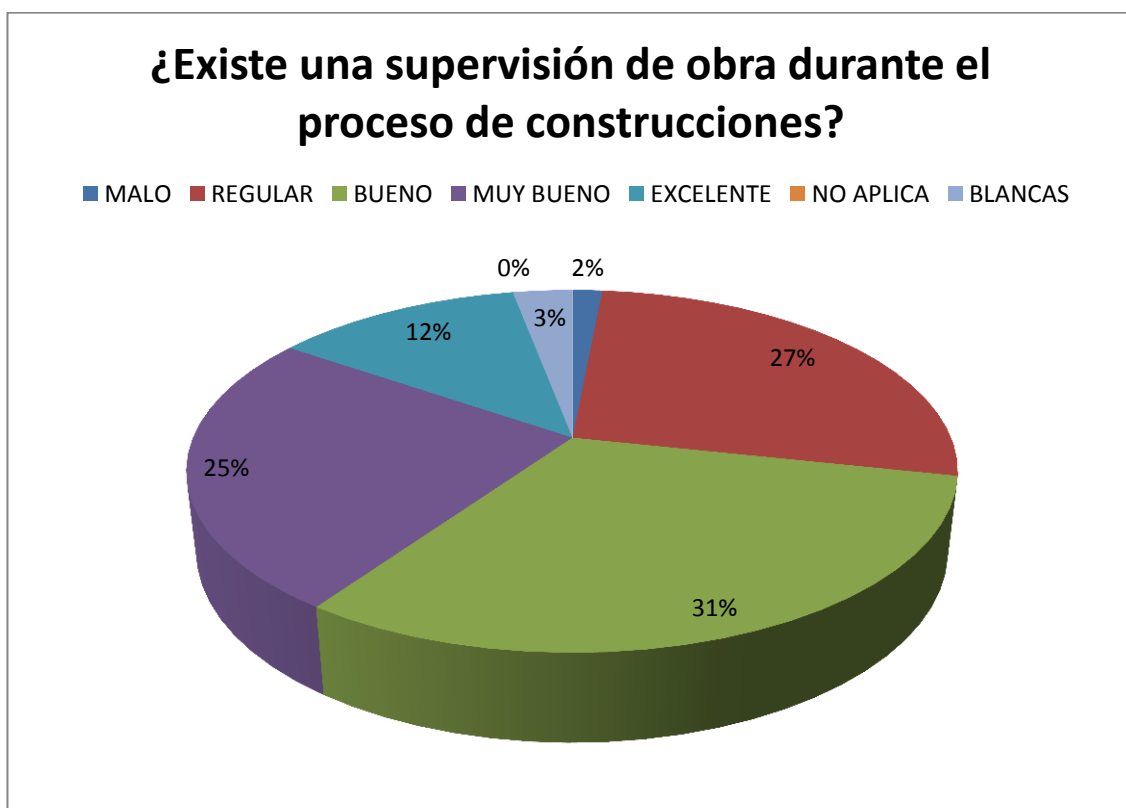
El 70% de las personas encuestadas indican que los billetes entregados son óptimos para el uso de cajeros automáticos, mientras que un 27% tiene un nivel de insatisfacción por este servicio, un 3% es indiferente, así se puede determinar que el nivel de percepción del área Administrativa es muy bueno.

PREGUNTA 15

Tabla 21 Resultados Pregunta No.15

| ¿Existe una supervisión de obra durante el proceso de construcciones? | | | |
|---|------------------|------------|--------------------------|
| FRECUENCIA | MALO | 3 | |
| | REGULAR | 54 | |
| | BUENO | 63 | % DE SATISFACCION |
| | MUY BUENO | 50 | |
| | EXCELENTE | 25 | |
| | NO APLICA | 0 | 69% |
| | BLANCAS | 6 | |
| | TOTAL | 201 | |

Ilustración 27 Resultados Pregunta No.15

**ANÁLISIS PREGUNTA 15:**

El 69% de las personas encuestadas indican que se realiza una supervisión al proceso de construcciones, mientras que un 28% tiene un nivel de insatisfacción por este servicio, un 3% es indiferente, así se puede determinar que el nivel de servicio es bueno.

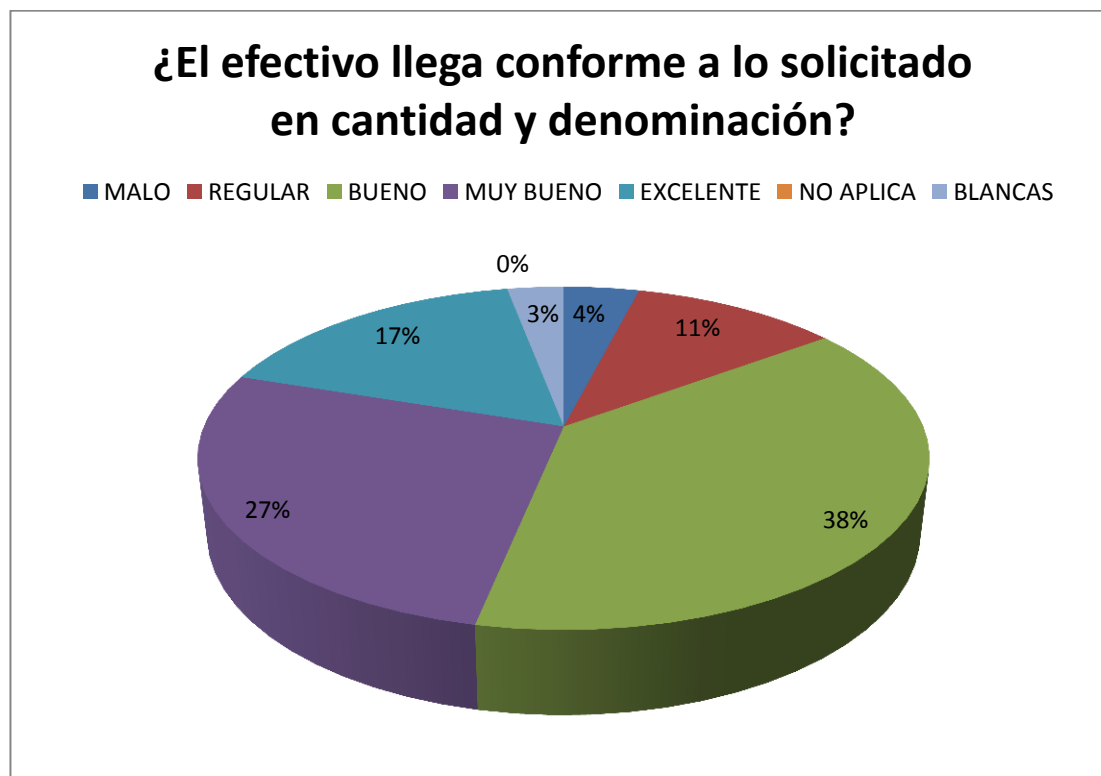
OBJETIVO 4: Establecer acciones o parámetros para minimizar los puntos críticos generados por los servicios.

PREGUNTA 16

Tabla 22 Resultados Pregunta No.16

| ¿El efectivo llega conforme a lo solicitado en cantidad y denominación? | | | | |
|---|------------------|--|------------|--------------------------|
| FRECUENCIA | MALO | | 8 | |
| | REGULAR | | 22 | |
| | BUENO | | 77 | |
| | MUY BUENO | | 54 | % DE SATISFACCION |
| | EXCELENTE | | 34 | |
| | NO APLICA | | 0 | |
| | BLANCAS | | 6 | |
| | TOTAL | | 201 | |

Ilustración 28 Resultados Pregunta No.16

**ANÁLISIS PREGUNTA 16:**

El 82% de las personas encuestadas indican que el efectivo llega conforme a lo solicitado en cantidad y denominación, mientras que un 15% tiene un nivel de insatisfacción por este servicio, un 4% es indiferente, así se puede determinar que el nivel de servicio es alto.

PREGUNTA 17

Tabla 23 Resultados Pregunta No.17

| ¿Las remodelaciones se realizan con una visita previa al lugar? | | | | |
|---|-----------|-----|-------------------|-----|
| FRECUENCIA | MALO | 10 | | |
| | REGULAR | 44 | | |
| | BUENO | 58 | % DE SATISFACCION | 70% |
| | MUY BUENO | 56 | | |
| | EXCELENTE | 27 | | |
| | NO APLICA | 0 | | |
| | BLANCAS | 6 | | |
| | TOTAL | 201 | | |

Ilustración 29 Resultados Pregunta No.17



ANÁLISIS PREGUNTA 17:

El 70% de las personas encuestadas indican que las remodelaciones se realizan con una visita previa al lugar, mientras que un 27% tiene un nivel de insatisfacción por este servicio, un 3% es indiferente, así se puede determinar que el nivel de servicio es bueno.

PREGUNTA 18

Tabla 24 Resultados Pregunta No.18

| ¿Se realiza mantenimiento preventivo? | | | | |
|---------------------------------------|------------------|--|------------|--------------------------|
| FRECUENCIA | MALO | | 3 | |
| | REGULAR | | 56 | |
| | BUENO | | 63 | % DE SATISFACCION |
| | MUY BUENO | | 65 | |
| | EXCELENTE | | 14 | |
| | NO APLICA | | 0 | |
| | BLANCAS | | 0 | |
| | TOTAL | | 201 | |
| | | | | 71% |

Ilustración 30 Resultados Pregunta No.18

**ANÁLISIS PREGUNTA 18:**

El 71% de las personas encuestadas indican que el efectivo llega conforme a lo solicitado en cantidad y denominación, mientras que un 30% tiene un nivel de insatisfacción por este servicio, un 0% es indiferente, así se puede determinar que el nivel de servicio es muy bueno.

PREGUNTA 19

Tabla 25 Resultados Pregunta No.19

| ¿El mantenimiento que se realiza en las agencias solventa los problemas existentes? | | | | |
|---|-----------|-----|-------------------|-----|
| FRECUENCIA | MALO | 25 | | |
| | REGULAR | 52 | | |
| | BUENO | 43 | | |
| | MUY BUENO | 48 | % DE SATISFACCION | 58% |
| | EXCELENTE | 26 | | |
| | NO APLICA | 1 | | |
| | BLANCAS | 6 | | |
| | TOTAL | 201 | | |

Ilustración 31 Resultados Pregunta No.19



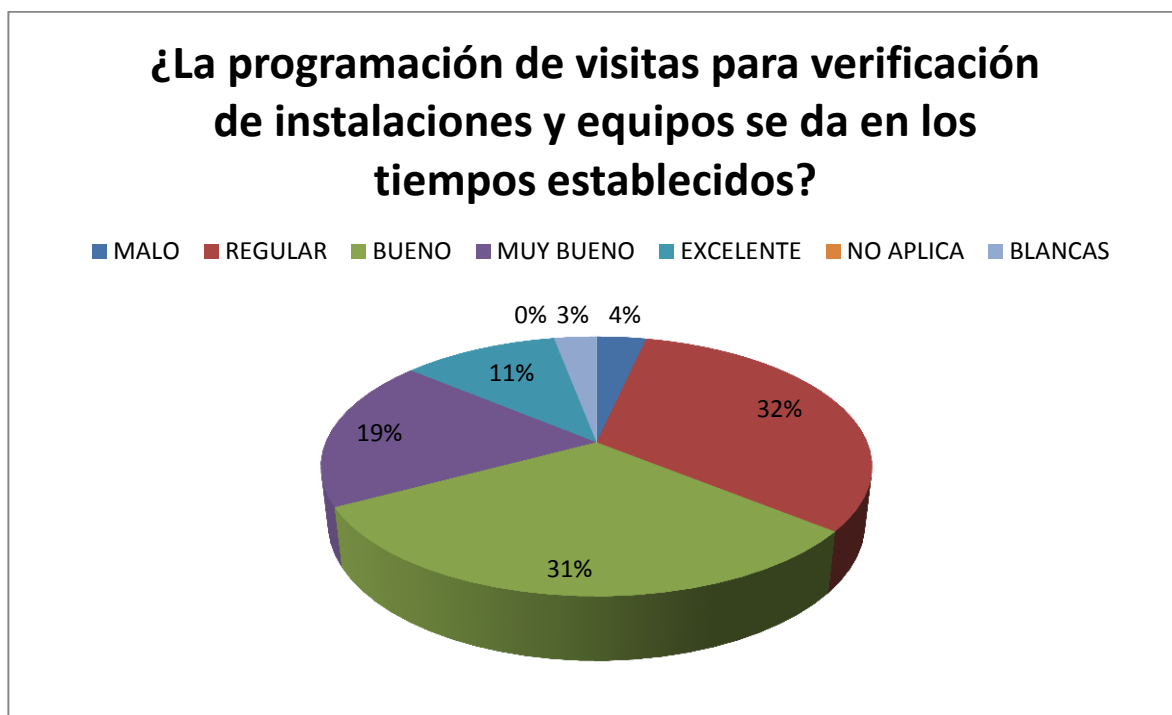
ANÁLISIS PREGUNTA 19:

El 58% de las personas encuestadas indican que el mantenimiento que se realiza en las agencias solventa los problemas existentes, mientras que un 38% tiene un nivel de insatisfacción por este servicio, un 4% es indiferente, así se puede determinar que el nivel de servicio es regular.

PREGUNTA 20**Tabla 26 Resultados Pregunta No.20**

| ¿La programación de visitas para verificación de instalaciones y equipos se da en los tiempos establecidos? | | | | |
|--|------------------|--|------------|--------------------------|
| FRECUENCIA | MALO | | 7 | |
| | REGULAR | | 65 | |
| | BUENO | | 63 | |
| | MUY BUENO | | 38 | % DE SATISFACCION |
| | EXCELENTE | | 22 | |
| | NO APLICA | | 0 | |
| | BLANCAS | | 6 | |
| | TOTAL | | 201 | |

Ilustración 32 Resultados Pregunta No.20



ANÁLISIS PREGUNTA 20:

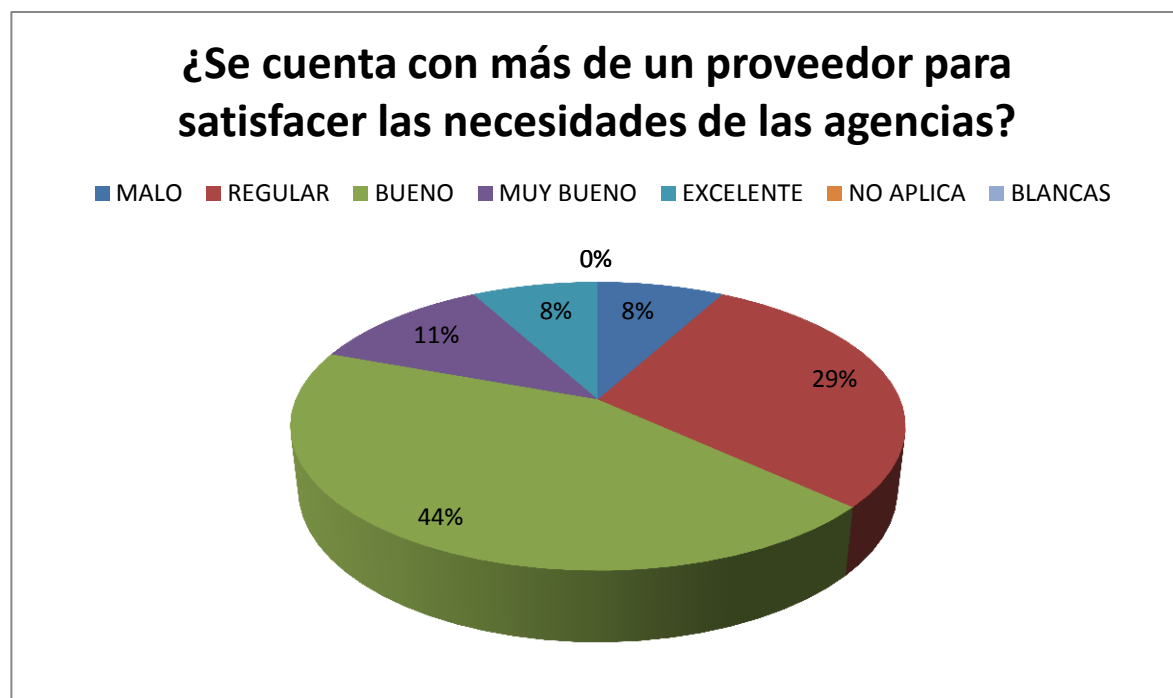
El 61% de las personas encuestadas indican que la programación de visitas para la verificación de instalaciones y equipos se da en los tiempos establecidos, mientras que un 36% tiene un nivel de insatisfacción por este servicio, un 3% es indiferente, así se puede determinar que el nivel de servicio es bueno.

PREGUNTA 21

Tabla 27 Resultados Pregunta No.21

| Se cuenta con más de un proveedor para satisfacer las necesidades de las agencias? | | | | |
|--|-----------|-----|-------------------|-----|
| FRECUENCIA | MALO | 16 | | |
| | REGULAR | 58 | | |
| | BUENO | 88 | % DE SATISFACCION | 63% |
| | MUY BUENO | 23 | | |
| | EXCELENTE | 16 | | |
| | NO APLICA | 0 | | |
| | BLANCAS | 0 | | |
| | TOTAL | 201 | | |

Ilustración 33 Resultados Pregunta No.21



ANÁLISIS PREGUNTA 21:

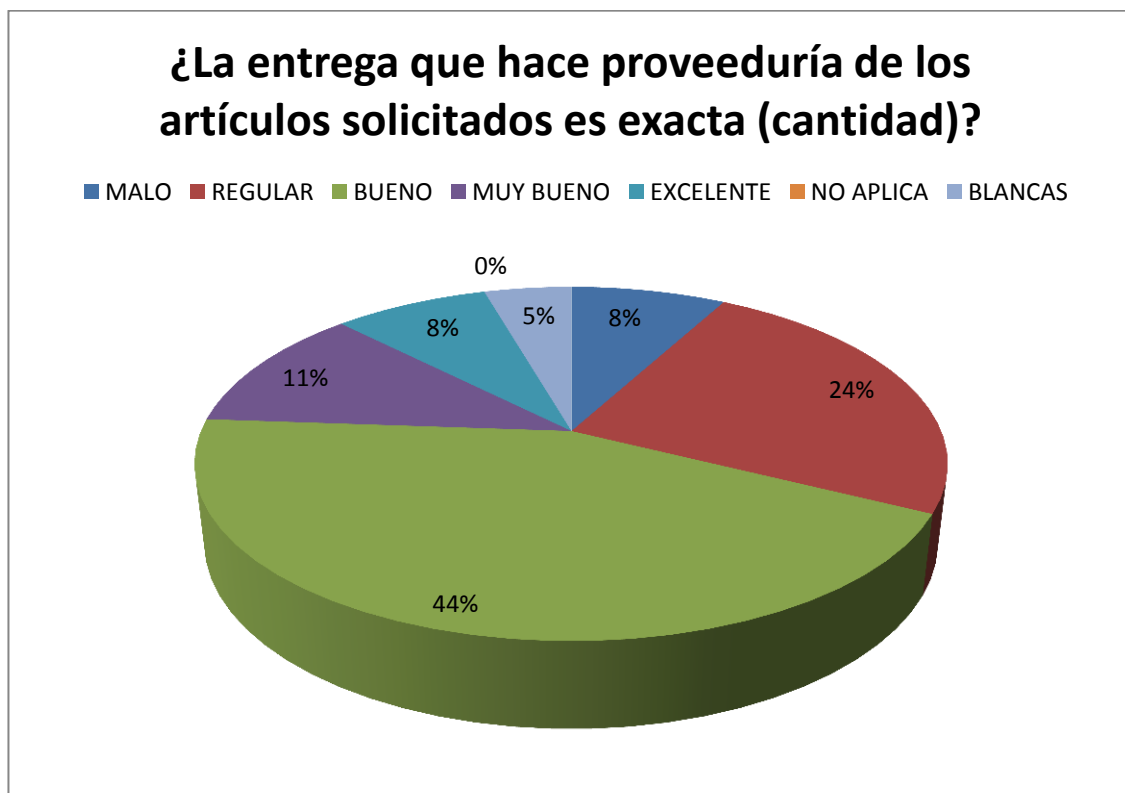
El 63% de las personas encuestadas indican que se cuenta con más de un proveedor para satisfacer las necesidades de las agencias, mientras que un 37% tiene un nivel de insatisfacción por este servicio, el nivel es bueno.

PREGUNTA 22

Tabla 28 Resultados Pregunta No.22

| ¿La entrega que hace proveeduría de los artículos solicitados es exacta (cantidad)? | | | | | |
|---|------------------|------------|----|------------------------------|-----|
| FRECUE NCIA | MALO | | 16 | | |
| | REGULAR | | 49 | | |
| | BUENO | | 88 | % DE SATISFACCION | |
| | MUY BUENO | | 23 | | |
| | EXCELENTE | | 16 | | |
| | NO APLICA | | 0 | | 63% |
| | BLANCAS | | 9 | | |
| TOTAL | | 201 | | | |

Ilustración 34 Resultados Pregunta No.22

**ANÁLISIS:**

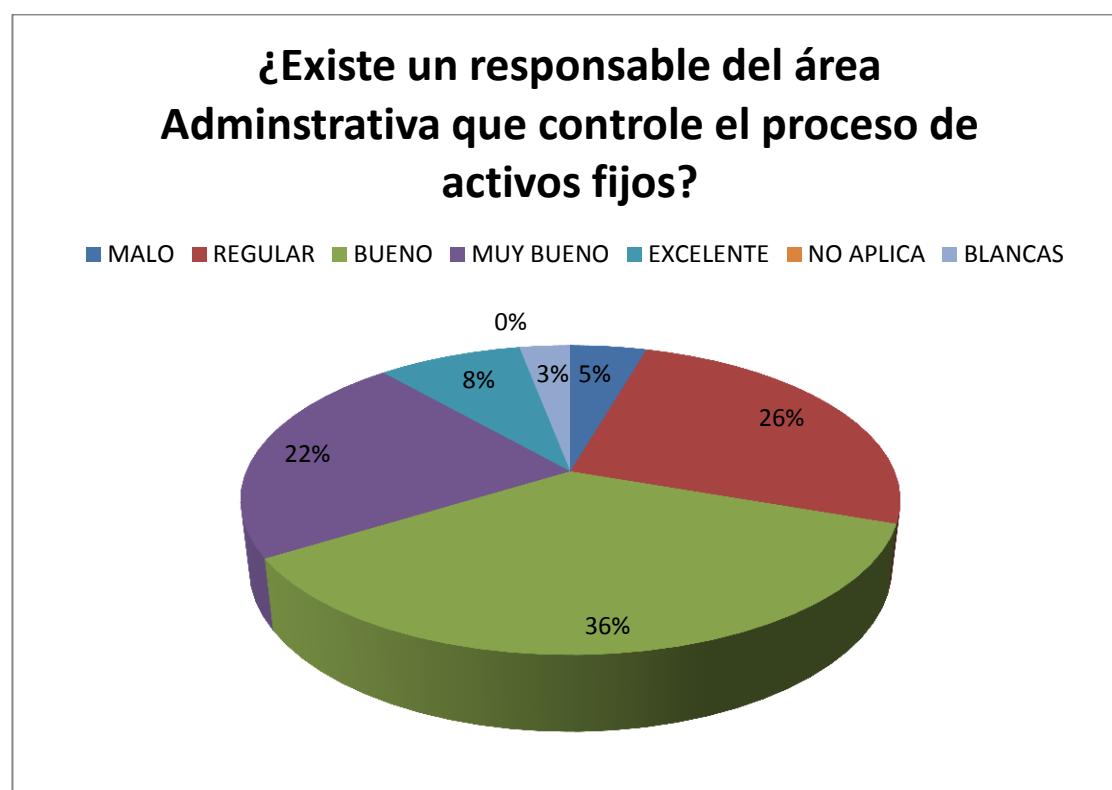
El 63% de las personas encuestadas indican que la entrega que hace proveeduría de los artículos solicitados es exacta (cantidad), mientras que un 32% tiene un nivel de insatisfacción por este servicio, un 5% es indiferente, así se puede determinar que el nivel de servicio es bueno.

PREGUNTA 23

Tabla 29 Resultados Pregunta No.23

| ¿Existe un responsable del área Administrativa que controle el proceso de activos fijos? | | | | |
|--|-----------|-----|-------------------|-----|
| FRECUENCIA | MALO | 9 | | |
| | REGULAR | 52 | | |
| | BUENO | 72 | % DE SATISFACCION | 67% |
| | MUY BUENO | 45 | | |
| | EXCELENTE | 17 | | |
| | NO APLICA | 0 | | |
| | BLANCAS | 6 | | |
| | TOTAL | 201 | | |

Ilustración 35 Resultados Pregunta No.23



ANÁLISIS PREGUNTA 24:

El 66% de las personas encuestadas indican que existe un responsable del Área Administrativa que controle el proceso de Activos Fijos, mientras que un 31% tiene un nivel de insatisfacción por este servicio, un 3% es indiferente, así se puede determinar que el nivel de servicio es bueno.

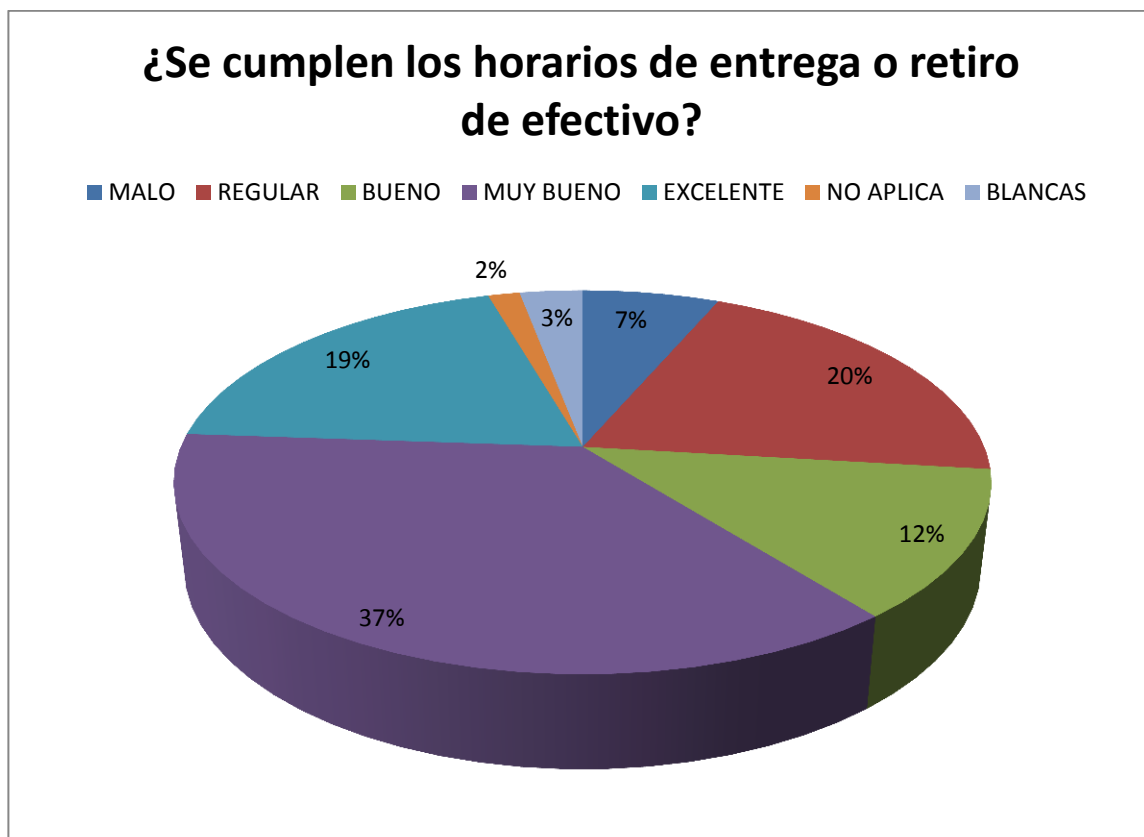
OBJETIVO 5: Determinar indicadores de gestión que conlleven a obtención de las metas establecidas.

PREGUNTA 24

Tabla 30 Resultados Pregunta No.24

| ¿Se cumplen los horarios de entrega o retiro de efectivo? | | | | |
|---|------------------|--|------------|--------------------------|
| FRECUENCIA | MALO | | 13 | |
| | REGULAR | | 41 | |
| | BUENO | | 25 | |
| | MUY BUENO | | 74 | % DE SATISFACCION |
| | EXCELENTE | | 39 | |
| | NO APLICA | | 3 | 69% |
| | BLANCAS | | 6 | |
| | TOTAL | | 201 | |

Ilustración 36 Resultados Pregunta No.24

**ANÁLISIS PREGUNTA 24:**

El 69% de las personas encuestadas indican que se cumplen los horarios de entrega o retiro de efectivo, mientras que un 27% tiene un nivel de insatisfacción por este servicio, un 5% es indiferente, así se puede determinar que el nivel de servicio es bueno.

PREGUNTA 25

Tabla 31 Resultados Pregunta No.25

| ¿Existe agilidad en las aprobaciones para el proceso de construcciones o remodelaciones? | | | | |
|--|------------------|--|------------|--------------------------|
| FRECUENCIA | MALO | | 14 | |
| | REGULAR | | 71 | |
| | BUENO | | 49 | % DE SATISFACCION |
| | MUY BUENO | | 45 | |
| | EXCELENTE | | 16 | |
| | NO APLICA | | 0 | |
| | BLANCAS | | 6 | |
| | TOTAL | | 201 | |
| | | | | 55% |

Ilustración 37 Resultados Pregunta No.25



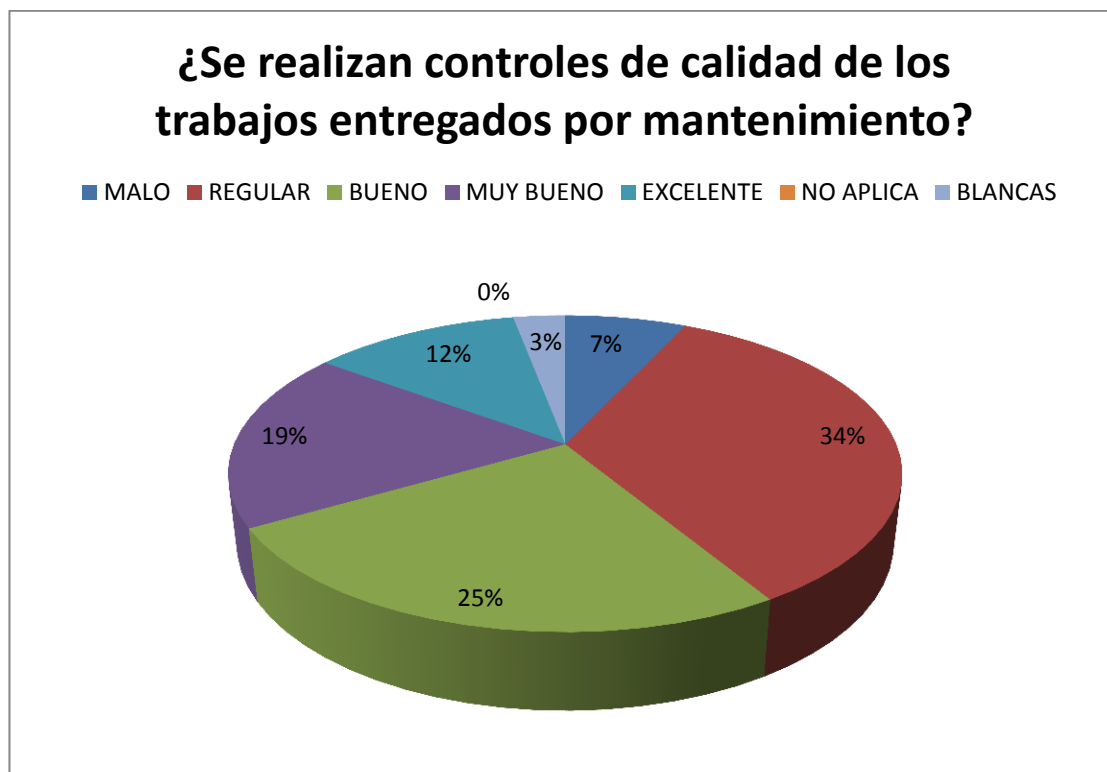
ANÁLISIS:

El 55% de las personas encuestadas indican que existe agilidad en las aprobaciones para el proceso de construcciones o remodelaciones, mientras que un 32% tiene un nivel de insatisfacción por este servicio, un 3% es indiferente, así se puede determinar que el nivel de servicio es regular.

PREGUNTA 26**Tabla 32 Resultados Pregunta No.26**

| ¿Se realizan controles de calidad de los trabajos entregados por mantenimiento? | | | | | |
|--|------------------|--|------------|--------------------------|-----|
| FRECUENCIA | MALO | | 14 | | |
| | REGULAR | | 69 | | |
| | BUENO | | 51 | % DE SATISFACCION | |
| | MUY BUENO | | 37 | | |
| | EXCELENTE | | 24 | | |
| | NO APLICA | | 0 | | 56% |
| | BLANCAS | | 6 | | |
| | TOTAL | | 201 | | |

Ilustración 38 Resultados Pregunta No.26

**ANÁLISIS PREGUNTA 26:**

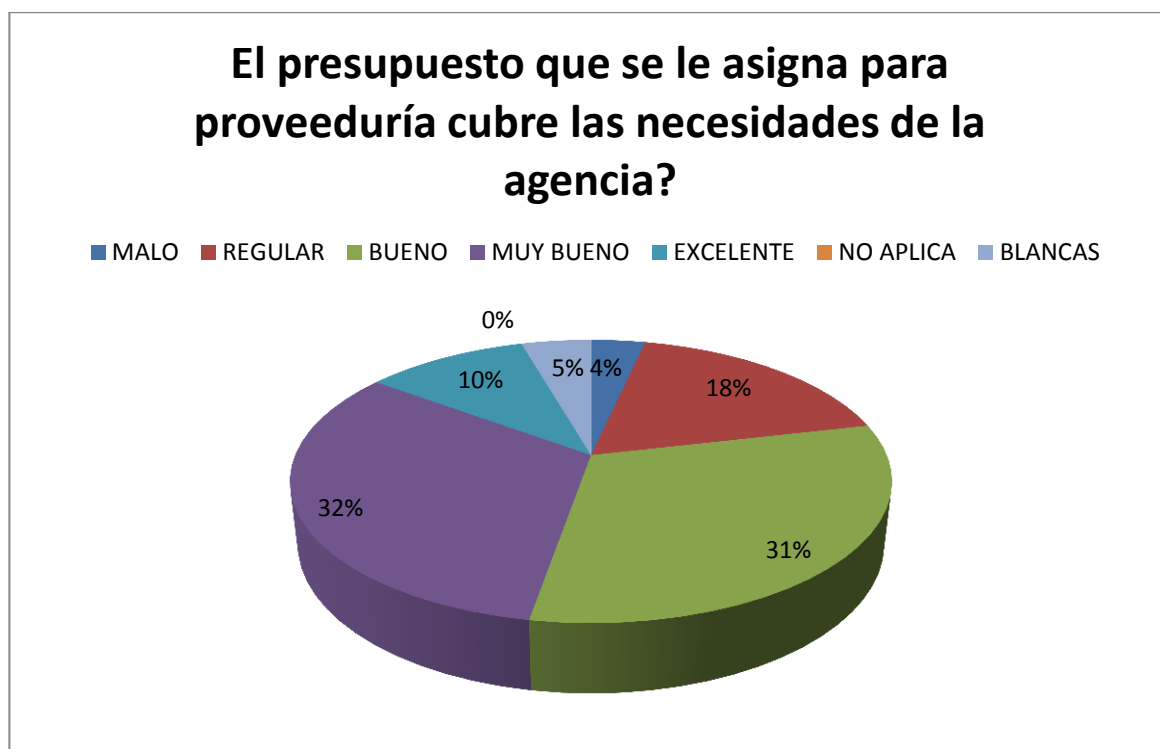
El 56% de las personas encuestadas indican que se realizan controles de calidad de los trabajos entregados por mantenimiento, mientras que un 41% tiene un nivel de insatisfacción por este servicio, un 3% es indiferente, así se puede determinar que el nivel de servicio es regular.

PREGUNTA 27

Tabla 33 Resultados Pregunta No.27

| ¿El presupuesto que se le asigna para proveeduría cubre las necesidades de la agencia? | | | | |
|--|-----------|-----|-------------------|-----|
| FRECUENCIA | MALO | 7 | | |
| | REGULAR | 36 | | |
| | BUENO | 63 | % DE SATISFACCION | 74% |
| | MUY BUENO | 65 | | |
| | EXCELENTE | 21 | | |
| | NO APLICA | 0 | | |
| | BLANCAS | 9 | | |
| | TOTAL | 201 | | |

Ilustración 39 Resultados Pregunta No.27



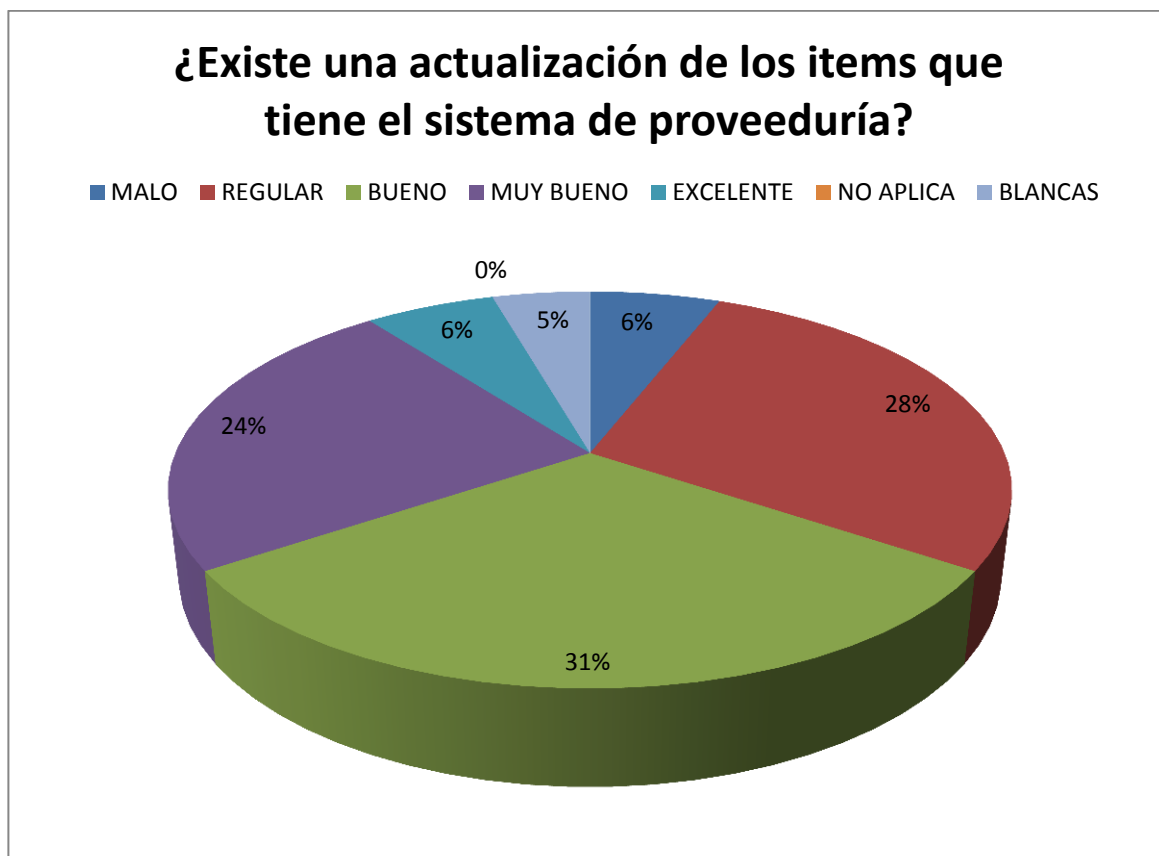
ANÁLISIS PREGUNTA 27:

El 74% de las personas encuestadas indican que el presupuesto que se le asigna para proveeduría cubre las necesidades de la agencia, mientras que un 22% tiene un nivel de insatisfacción por este servicio, un 5% es indiferente, así se puede determinar que el nivel de servicio es muy bueno.

PREGUNTA 28**Tabla 34 Resultados Pregunta No.28**

| ¿Existe una actualización de los Items que tiene el sistema de proveeduría? | | | | |
|---|------------------|--|------------|--------------------------|
| FRECUENCIA | MALO | | 12 | |
| | REGULAR | | 57 | |
| | BUENO | | 63 | |
| | MUY BUENO | | 48 | % DE SATISFACCION |
| | EXCELENTE | | 12 | |
| | NO APLICA | | 0 | |
| | BLANCAS | | 9 | |
| | TOTAL | | 201 | |

Ilustración 40 Resultados Pregunta No.28

**ANÁLISIS PREGUNTA 28:**

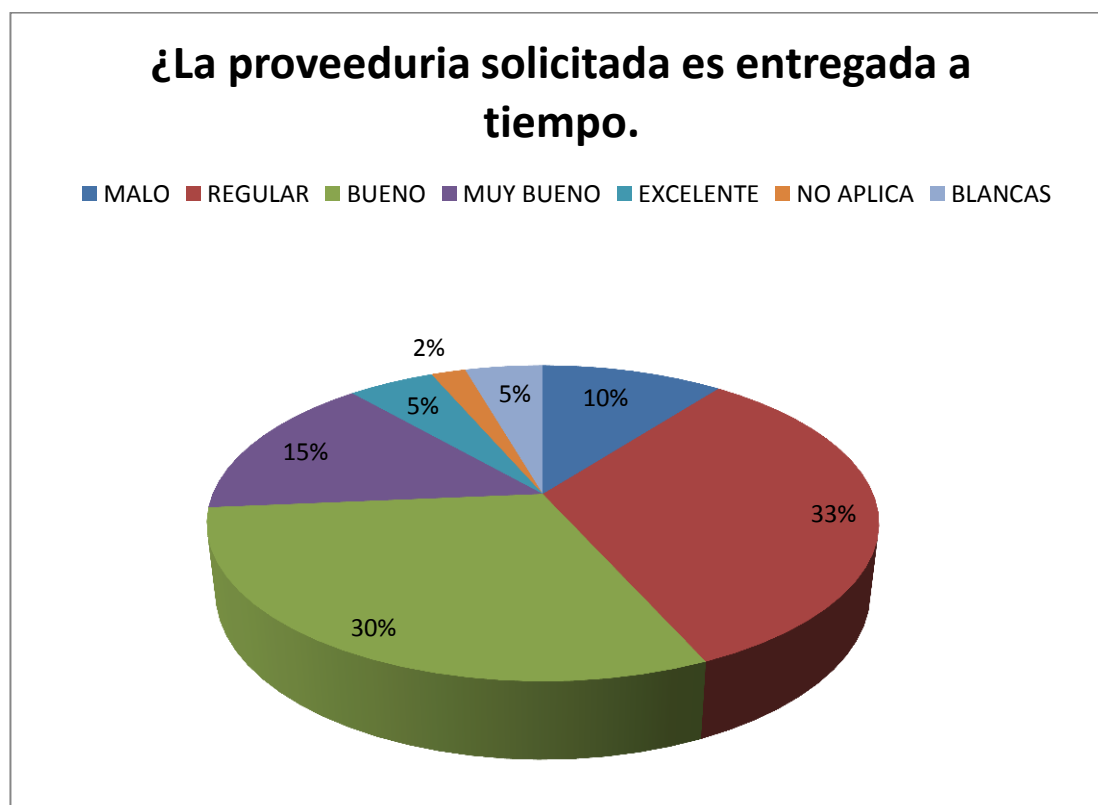
El 61% de las personas encuestadas indican que existe una actualización de los items que tiene el sistema de proveeduría, mientras que un 34% tiene un nivel de insatisfacción por este servicio, un 5% es indiferente, así se puede determinar que el nivel de servicio es bueno.

PREGUNTA 29

Tabla 35 Resultados Pregunta No.29

| ¿La proveeduría solicitada es entregada a tiempo? | | | | |
|---|-----------|-----|-------------------|-----|
| FRECUENCIA | MALO | 21 | | |
| | REGULAR | 66 | | |
| | BUENO | 61 | % DE SATISFACCION | 50% |
| | MUY BUENO | 30 | | |
| | EXCELENTE | 10 | | |
| | NO APLICA | 4 | | |
| | BLANCAS | 9 | | |
| | TOTAL | 201 | | |

Ilustración 41 Resultados Pregunta No.29



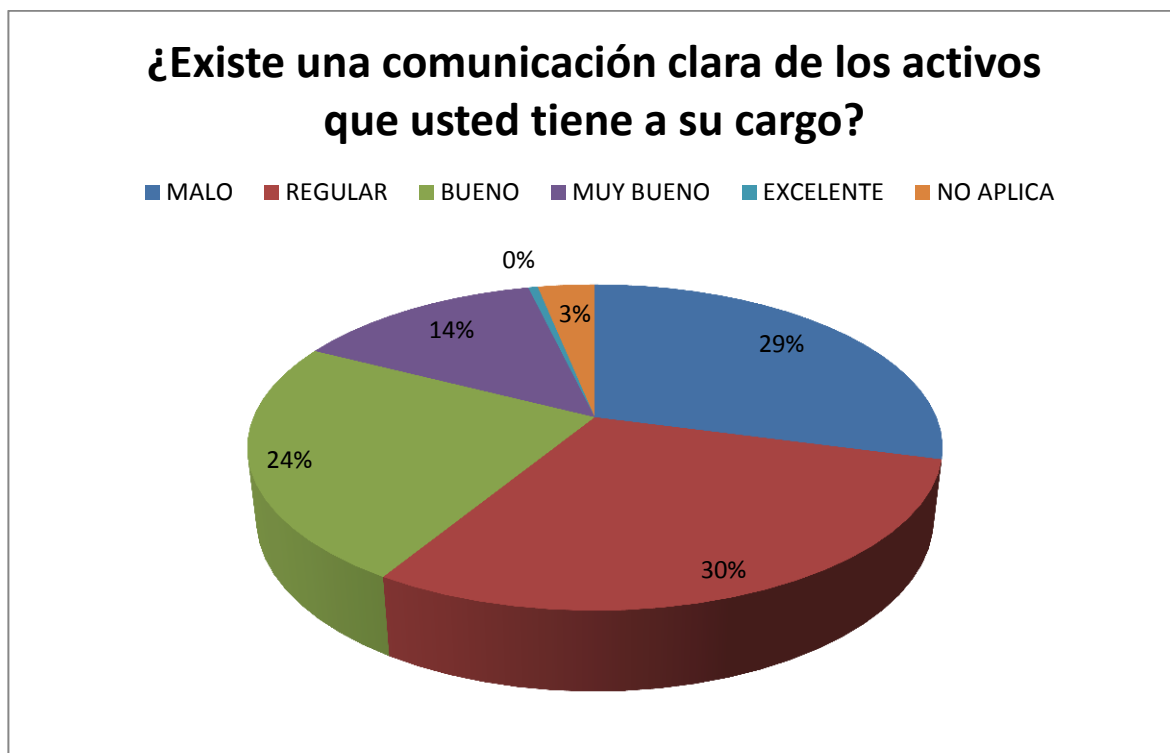
ANÁLISIS PREGUNTA 29:

El 50% de las personas encuestadas indican que la proveeduría solicitada es entregada a tiempo, mientras que un 43% tiene un nivel de insatisfacción por este servicio, un 7% es indiferente, así se puede determinar que el nivel de servicio es regular.

PREGUNTA 30**Tabla 36 Resultados Pregunta No.30**

| ¿Existe una comunicación clara de los activos que usted tiene a su cargo? | | | | |
|--|------------------|--|------------|--------------------------|
| FRECUENCIA | MALO | | 12 | |
| | REGULAR | | 55 | |
| | BUENO | | 56 | % DE SATISFACCION |
| | MUY BUENO | | 45 | |
| | EXCELENTE | | 26 | |
| | NO APLICA | | 1 | |
| | BLANCAS | | 6 | |
| | TOTAL | | 201 | |
| | | | | 63% |

Ilustración 42 Resultados Pregunta No.30

**ANÁLISIS PREGUNTA 30:**

El 63% de las personas encuestadas indican que existe una comunicación clara de los activos que tienen a cargo, mientras que un 59% tiene un nivel de insatisfacción por este servicio, un 3% es indiferente, así se puede determinar que el nivel de servicio es bueno.

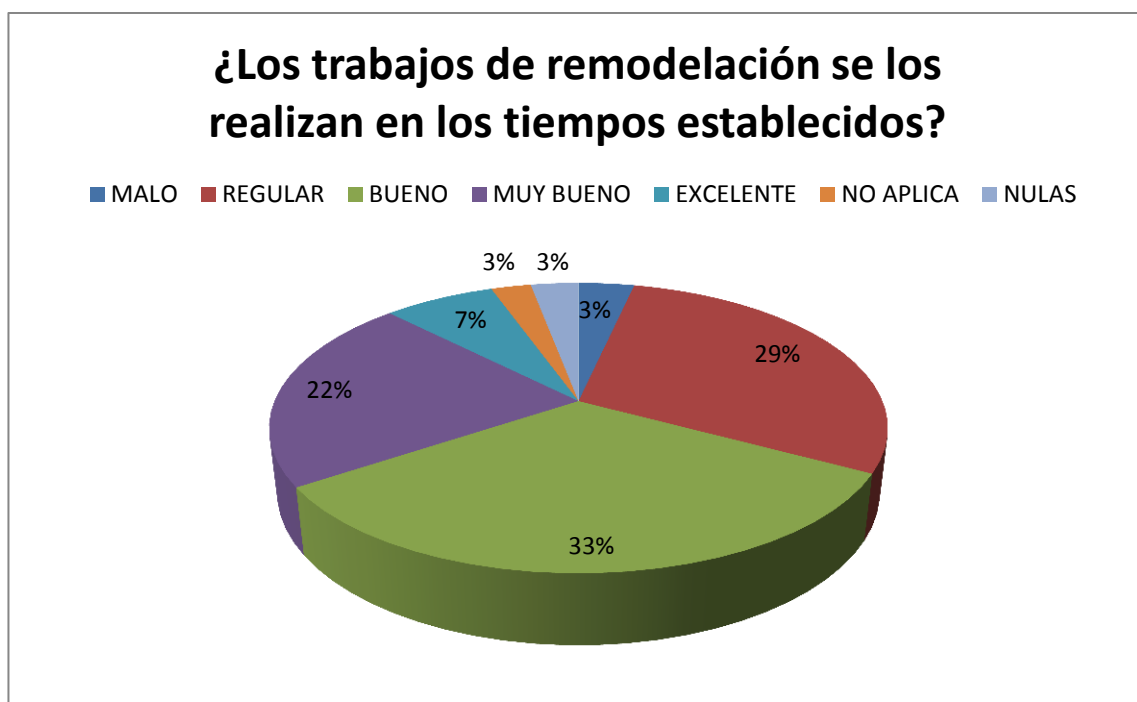
OBJETIVO 6: Redefinir la estrategia en base a los resultados

PREGUNTA 31

Tabla 37 Resultados Pregunta No.31

| ¿Los trabajos de remodelación se los realizan en los tiempos establecidos? | | | | |
|--|-----------|-----|-------------------|-----|
| FRECUENCIA | MALO | 7 | % DE SATISFACCION | 62% |
| | REGULAR | 59 | | |
| | BUENO | 66 | | |
| | MUY BUENO | 44 | | |
| | EXCELENTE | 14 | | |
| | NO APLICA | 5 | | |
| | BLANCAS | 6 | | |
| | TOTAL | 201 | | |

Ilustración 43 Resultados Pregunta No.31



ANÁLISIS PREGUNTA 32:

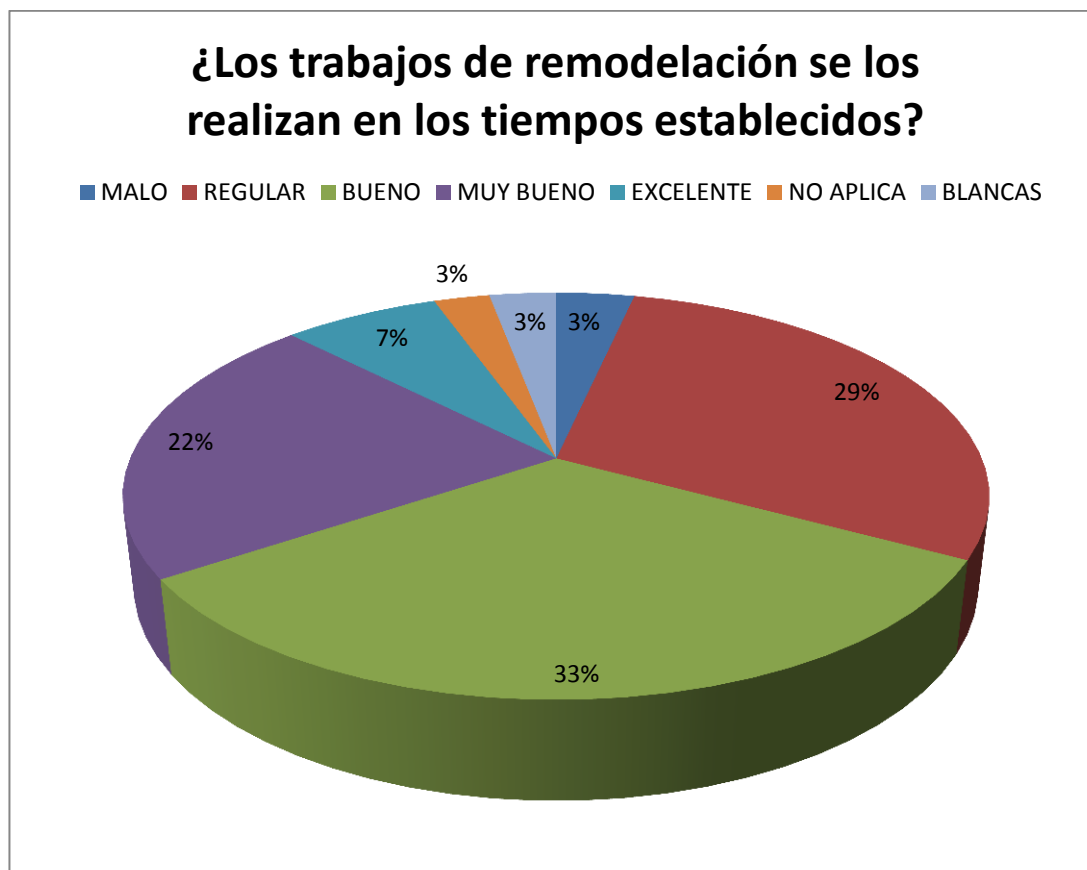
El 62% de las personas encuestadas indican que los trabajos de remodelación se los realizan en los tiempos establecidos, mientras que un 36% tiene un nivel de insatisfacción por este servicio, un 3% es indiferente, así se puede determinar que el nivel de servicio es bueno.

PREGUNTA 32

Tabla 38 Resultados Pregunta No.32

| ¿El proceso de reposición de caja chica es práctico y sencillo de realizar? | | | | |
|---|------------------|--|------------|--------------------------|
| FRECUENCIA | MALO | | 23 | |
| | REGULAR | | 66 | |
| | BUENO | | 74 | % DE SATISFACCION |
| | MUY BUENO | | 17 | |
| | EXCELENTE | | 12 | |
| | NO APLICA | | 0 | |
| | BLANCAS | | 9 | |
| | TOTAL | | 201 | |
| | | | | 51% |

Ilustración 44 Resultados Pregunta No.32



ANÁLISIS PREGUNTA 32:

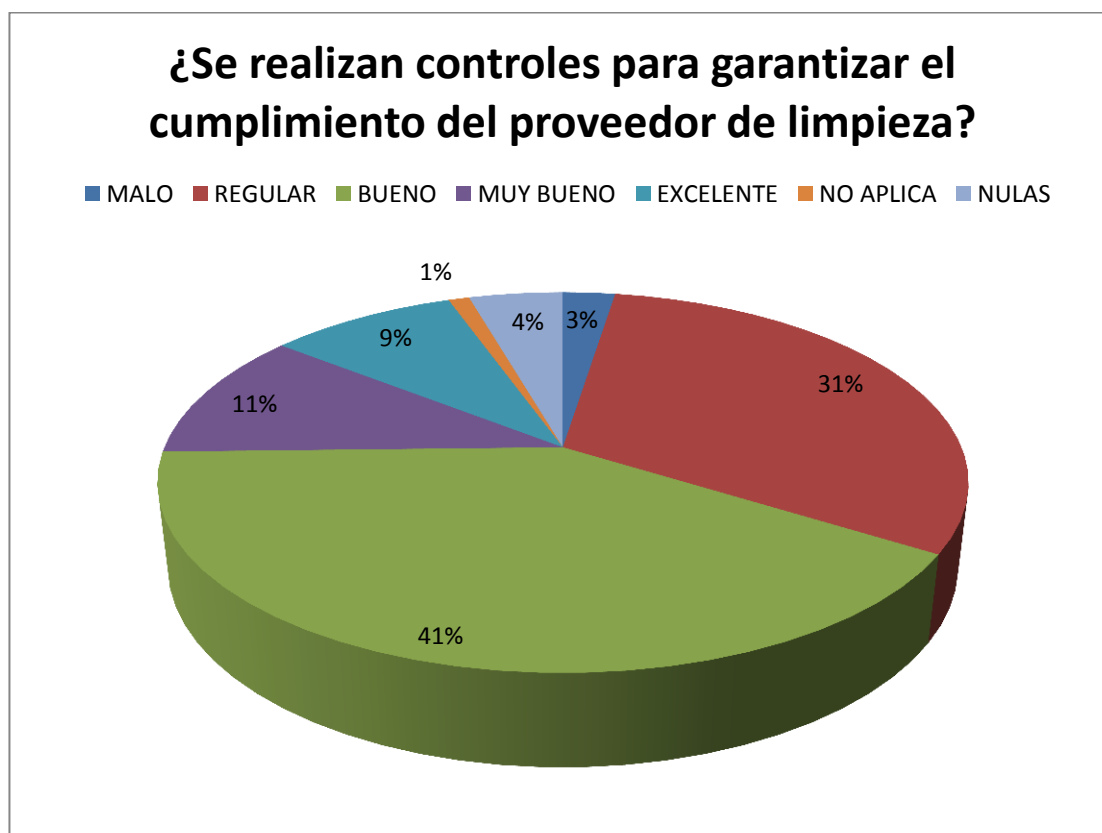
El 51% de las personas encuestadas indican que los trabajos de la remodelación se los realizan en los tiempos establecidos, mientras que un 32% tiene un nivel de insatisfacción por este servicio, un 6% es indiferente, así se puede determinar que el nivel de servicio es regular.

PREGUNTA 33

Tabla 39 Resultados Pregunta No.33

| ¿Se realizan controles para garantizar el cumplimiento del proveedor de limpieza? | | | | |
|---|-----------|-----|-------------------|-----|
| FRECUENCIA | MALO | 5 | | |
| | REGULAR | 63 | | |
| | BUENO | 82 | % DE SATISFACCION | 61% |
| | MUY BUENO | 22 | | |
| | EXCELENTE | 18 | | |
| | NO APLICA | 2 | | |
| | BLANCAS | 9 | | |
| | TOTAL | 201 | | |

Ilustración 45 Resultados Pregunta No.33



ANÁLISIS PREGUNTA 33:

El 61% de las personas encuestadas indican se realizan controles para garantizar el cumplimiento del proveedor de limpieza, mientras que un 34% tiene un nivel de insatisfacción por este servicio, un 5% es indiferente, así se puede determinar que el nivel de servicio es bueno.

PREGUNTA 34

Tabla 40 Resultados Pregunta No.34

| ¿Está informado del cupo que tiene al momento de solicitar la proveeduría? | | | | |
|--|------------------|--|------------|---------------------------------|
| FRECUENCIA | MALO | | 15 | |
| | REGULAR | | 40 | |
| | BUENO | | 55 | % DE SATISFACCION 68% |
| | MUY BUENO | | 54 | |
| | EXCELENTE | | 27 | |
| | NO APLICA | | 1 | |
| | BLANCAS | | 9 | |
| | TOTAL | | 201 | |

Ilustración 46 Resultados Pregunta No.34

**ANÁLISIS PREGUNTA 34:**

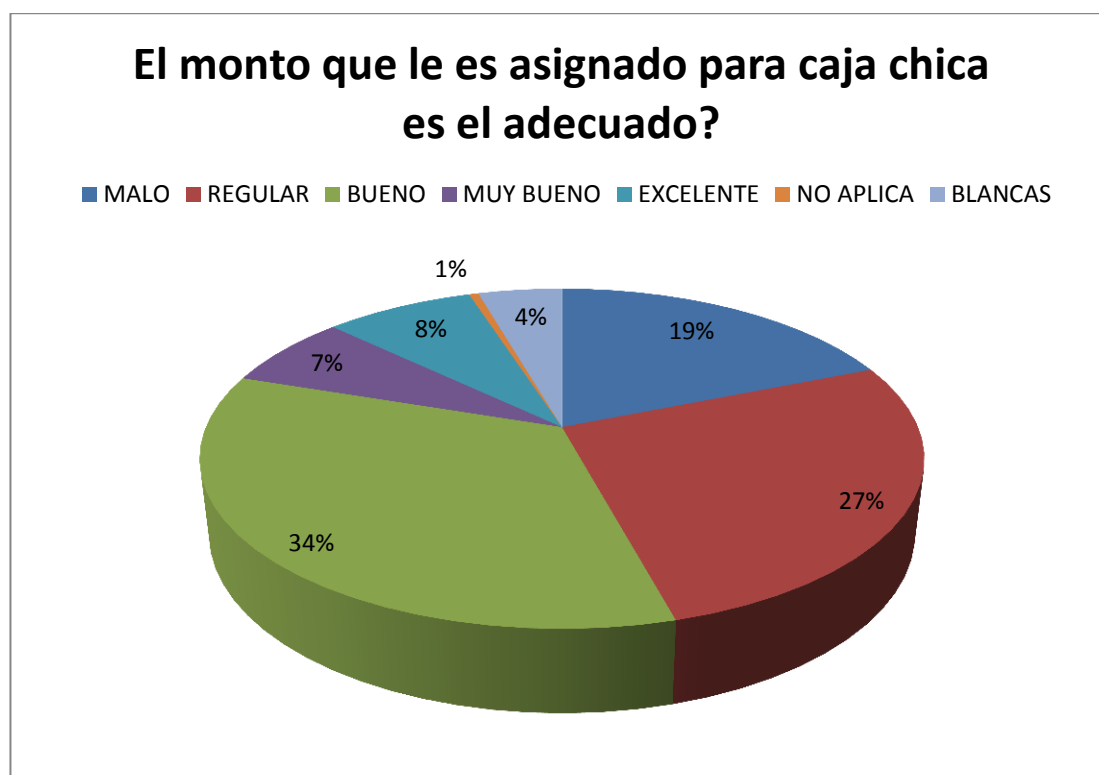
El 68% de las personas encuestadas indican que está informado del cupo que tiene al momento de solicitar la proveeduría, mientras que un 27% tiene un nivel de insatisfacción por este servicio, un 6% es indiferente, así se puede determinar que el nivel de servicio es bueno.

PREGUNTA 35

Tabla 41 Resultados Pregunta No.35

| El monto que le es asignado para caja chica es el adecuado? | | | | |
|---|-----------|-----|-------------------|-----|
| FRECUENCIA | MALO | 38 | | |
| | REGULAR | 54 | | |
| | BUENO | 69 | % DE SATISFACCION | 49% |
| | MUY BUENO | 14 | | |
| | EXCELENTE | 16 | | |
| | NO APLICA | 1 | | |
| | BLANCAS | 9 | | |
| | TOTAL | 201 | | |

Ilustración 47 Resultados Pregunta No.35



ANÁLISIS PREGUNTA 35:

El 49% de las personas encuestadas indican que el monto asignado para caja chica es el adecuado, mientras que un 36% tiene un nivel de insatisfacción por este servicio, un 5% es indiferente, así se puede determinar que el nivel de servicio es regular.

PREGUNTA 36

Tabla 42 Resultados Pregunta No.36

| ¿Se evalúa el servicio prestado por el proveedor antes de renovarle el contrato? | | | | | |
|--|------------------|--|------------|--------------------------|-----|
| FRECUENCIA | MALO | | 15 | | |
| | REGULAR | | 40 | | |
| | BUENO | | 60 | % DE SATISFACCION | |
| | MUY BUENO | | 36 | | |
| | EXCELENTE | | 38 | | |
| | NO APLICA | | 3 | | 67% |
| | BLANCAS | | 9 | | |
| | TOTAL | | 201 | | |

Ilustración 48 Resultados Pregunta No.36

**ANÁLISIS PREGUNTA 36:**

El 67% de las personas encuestadas indican que se evalúa el servicio prestado por el proveedor antes de renovarle el contrato, mientras que un 27% tiene un nivel de insatisfacción por este servicio, un 6% es indiferente, así se puede determinar que el nivel de servicio es bueno.

CAPITULO V

5 ANALISIS FINANCIERO

Con la finalidad de tomar decisiones adecuadas, es necesario tener una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco estratégico para una óptima toma de decisiones financieras, por lo que existe un enfoque que es "La maximización de beneficios como criterio de decisión.

5.1 INVERSIÓN INICIAL.

La propuesta que se pretende realizar al Banco es de implementar un software para manejar y controlar por medio del Balance Scorecard en el Departamento de Control Financiero Administrativo, para lo cual se contactó a la empresa SPIDER STRATEGIES (representante para América Latina), con la que se mantuvo comunicación vía correo electrónico en donde se le indico el tipo de necesidad de implementar este software, asimismo la empresa proporciono

toda la información necesaria, 1 mes gratis para que se pudiera revisar el software y poder trabajar con las variables del Departamento Financiero Administrativo. También proporcionaron lo referente a valores para la obtención del sistema.

El costo del software del BSC, dependerá del número de usuarios con acceso al sistema, y/o del personal del área de Control financiero Administrativo con acceso al aplicativo, para este caso, el área del banco cuenta con 34 colaboradores. Dentro de los paquetes del cuadro de control de mando, tenemos la siguiente opción que se acoge a nuestro modelo, según las necesidades del área. De igual forma se indica los requerimientos tecnológicos que debemos tener una vez que se ejecute el software.

Requerimientos mínimos de servidor:

- Windows 2003 Server(+) 64 bit
- Apache Tomcat 6(+)
- Oracle 10g(+), SQL Server 2005(+), or MySQL 5.0.4(+)
- Quad Core Processor (o mejor)

- Operating System & Hardware 64-bit
- 4 GB RAM
- 40 GB Espacio disponible en disco duro

La opción de compra en sitio requiere que se tenga un servidor propio y equipo de TI para administrarlo, esto permitirá tener toda la información en intranet. El costo del software es un cargo único por licencia y 20% cuota por mantenimiento anual, según lo proporcionado por la empresa SPIDER STRATEGIES.

“Equipo de Administradores” (usuarios c/permisos ilimitados):

- Paquete 1 de 25 Usuarios \$20,000 Mantenimiento-Anual \$4,000
- Paquete 2 de 50 Usuarios \$25,000 Mantenimiento-Anual \$5,000
- Paquete 3 de 75 Usuarios \$30,000 Mantenimiento-Anual \$6,000
- Paquete 4 de 100 Usuarios \$38,500 Mantenimiento-Anual \$7,700

Ejemplo. Licencia para un servidor “Paquete 2” (50 usuarios con permisos ilimitados) = US\$25,000 más US\$5.000 por concepto de cuota de mantenimiento anual (1er año requerido): los siguientes años solamente se haría el pago del mantenimiento anual US\$5.000.

La inversión inicial del proyecto es de 25.000 dólares por costo de la licencia del software, con un mantenimiento anual de 5.000,00.

La empresa Spider Strategies, proveedora del Software del BSC, nos ofrece un mes de evaluación gratis, con la finalidad de tomar una buena decisión y conocer todo sobre el software.

Al momento de la compra del software, todo el personal del Banco que tengan un usuario creado para ingresar al sistema, pueden apoyarse en los diferentes recursos de guía que ofrece la empresa para resolver dudas y aprender sobre las funcionalidades del software: guías de usuario en español e

ilustrativos videos en inglés (describen paso a paso qué proceso seguir para manejar cada función del software).

Al mismo tiempo, se cuenta con el apoyo de equipo de soporte técnico:
help@spiderstrategies.com, ayuda@spiderstrategies.com

5.2 INTERPRETACION DE LA COMPARACION DEL PLAN ESTRATEGICO

Los Objetivos del departamento de Control Financiero Administrativo constituyen la materialización y ejecución del Marco Estratégico del Banco, que buscan crear valor para los accionistas, aportando iniciativas claras como :

1. Innovación
2. Modelo de Servicio
3. Modelo negocios Multisegmento-Multicanal
4. Optimización Operativa y de Procesos
5. Comunicación.

El logro de los objetivos de cada área, conllevan un reto, en la medida de lo posible, se evalúa la gestión individual de cada colaborador, mismos que deben ser claros, comprensibles, cuantificables y verificables y sean sujetos a comprobaciones. Los resultados serán medidos y calculados por un tercero (control por oposición).

Con BSC y una correcta aplicación de las estrategias que se requieran cumplir, se logrará cumplir con los objetivos institucionales y operativos propuestas por las líneas de supervisión a cada área del banco.

Partiendo del Marco Estratégico se establecen los objetivos de las Vicepresidencias, de las gerencias y de los colaboradores, lo cual se decantan en una metodología de despliegue en "cascada" la cual genera sinergias. Corresponsabilidad y trabajo en equipo.

Teniendo una herramienta de medición con indicadores de control de productividad, reducción de costos, etc., El software alertará mediante

semáforos los puntos más vulnerables, los cuales permitirá tomar las medidas correctivas y preventivas, mejorando notablemente el servicio.

Sin BSC no existe un indicador dinámico que visualice las áreas críticas del Departamento y/o una medición de los indicadores que conlleven a la consecución de los objetivos del área y del banco. Actualmente no hay una herramienta que permita monitorear de manera permanente los objetivos trazados, que estén alineados a indicadores de gestión en la parte financiera, cliente, procesos, y formación y crecimiento.

Mediante juicio de expertos podemos determinar que con BSC, el cumplimiento en las Estrategias globales será más de un 90%. El año anterior el cumplimiento global el área Financiera se encontró en un 80% de cumplimiento, lo cual podemos determinar que al aplicar el BSC generará una mejora continua en los procesos y servicios que brinda actualmente el área bajo estudio.

MARCO ESTRATEGICO

2012-2014

Generación de Valor
Económico Incremental para
accionistas y el país

RENTABILIDAD

ADMINISTRACIÓN DE
RIESGOS

PARTICIPACIÓN DE
MERCADO

Estrategias

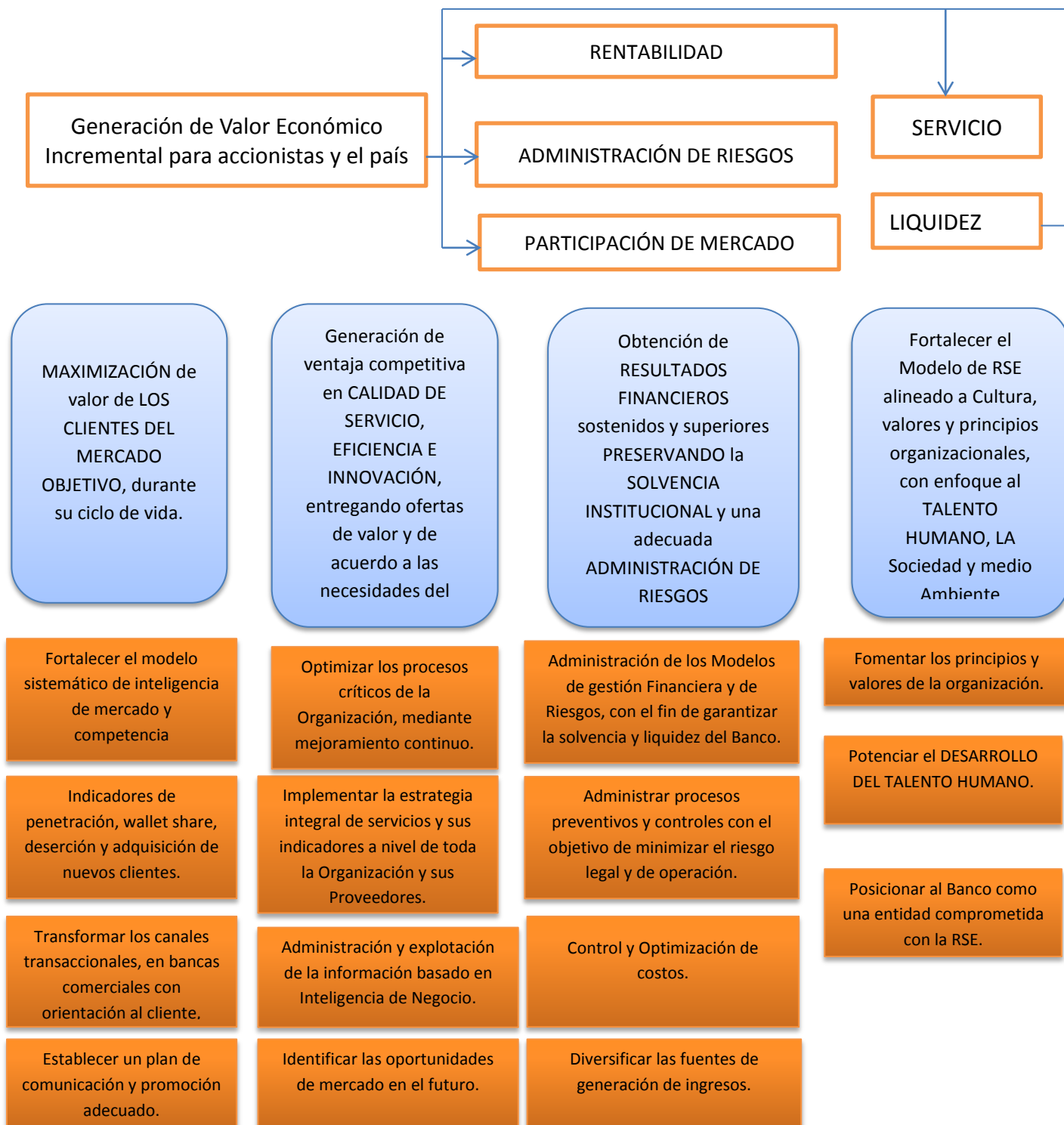
Identificación, entendimiento, fidelización y maximización de valor de LOS CLIENTES DEL MERCADO OBJETIVO, durante su ciclo de vida.

Generación de ventaja competitiva en CALIDAD, PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN, entregando productos y servicios, más rápido y mejor que la competencia.

Obtención de RESULTADOS FINANCIEROS sostenidos y superiores **PRESERVANDO la SOLVENCIA INSTITUCIONAL Y sustentada en** la adecuada ADMINISTRACIÓN DE RIEGOS

Integrar en la Organización el **MODELO DE GESTION** de RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO con la sociedad, sus colaboradores y el medio ambiente.

MARCO ESTRATÉGICO 2014-2016



5.3 INDICADORES NO FINANCIEROS

Para cada determinado indicador existirá una persona responsable de proponer y llevar a cabo acciones necesarios para que indicador alcance el nivel adecuado, es importante que estos indicadores sean cuantificables y objetivos, apegados a las políticas del Banco en relación a cada Unidad del Departamento Financiero Administrativo.

Ilustración 49 Semáforo

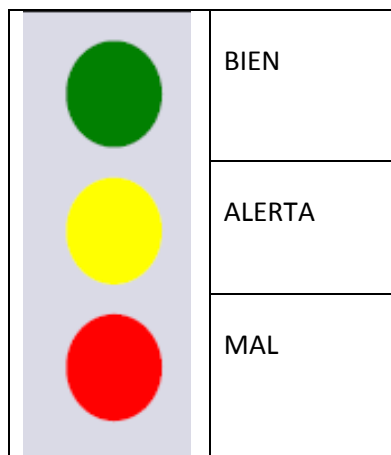


Tabla 43 Indicador (Satisfacción al cliente)

| Indicador (Satisfacción al cliente) | | | |
|-------------------------------------|-------------------------------|----------|--------|
| OBJETIVOS | Brindar un servicio eficiente | | |
| Perspectiva | Clientes | | |
| Formula de calculo | Tabulación de encuestas | | |
| SEMAFORO | ROJO | AMARILLO | VERDE |
| | 0-45 | 46-75 | 76-100 |
| FRECUENCIA DE MEDICION | TRIMESTRAL | | |

Tabla 44 Indicador (Calidad del servicio)

| Indicador (Calidad del servicio) | | | |
|----------------------------------|-----------------------------------|----------|--------|
| OBJETIVOS | Mejorar la calidad del servicio | | |
| Perspectiva | Cliente | | |
| Fórmula de cálculo | Quejas atendidas/Quejas recibidas | | |
| SEMAFORO | ROJO | AMARILLO | VERDE |
| | 0-45 | 46-75 | 76-100 |
| FRECUENCIA DE MEDICION | Mensual | | |

Tabla 45 Indicador (Acuerdos de servicio)

| Indicador (Acuerdos de servicio) | | | |
|----------------------------------|---|----------|--------|
| OBJETIVOS | Mejorar tiempos de respuesta | | |
| Perspectiva | Cliente | | |
| Fórmula de cálculo | Tiempos realizados/Tiempos establecidos | | |
| SEMAFORO | ROJO | AMARILLO | VERDE |
| | 0-45 | 46-75 | 76-100 |
| FRECUENCIA DE MEDICION | Mensual | | |

Tabla 46 Indicador (Mejorar procesos Internos)

| Indicador (Mejorar procesos internos) | | | |
|---------------------------------------|----------------------------------|----------|--------|
| OBJETIVOS | Mejorar calidad de servicio | | |
| Perspectiva | Proceso Interno | | |
| Fórmula de cálculo | Promedio de Procesos optimizados | | |
| SEMAFORO | ROJO | AMARILLO | VERDE |
| | 0-45 | 46-75 | 76-100 |
| FRECUENCIA DE MEDICION | Semestral | | |

Tabla 47 Indicador (Mejorar ejecución de proyectos)

| Indicador (Mejorar ejecución de proyectos) | | | |
|--|--------------------------------------|----------|--------|
| OBJETIVOS | Optimización de tiempos de respuesta | | |
| Perspectiva | Proceso Interno | | |
| Fórmula de cálculo | Cantidad de proyectos ejecutados | | |
| SEMAFORO | ROJO | AMARILLO | VERDE |
| | 0-45 | 46-75 | 76-100 |
| FRECUENCIA DE MEDICION | Semestral | | |

Tabla 48 Indicador (Mejorar difusión de servicios)

| Indicador (Mejorar difusión de servicios) | | | |
|---|------------------------------|----------|--------|
| OBJETIVOS | Mejorar comunicación interna | | |
| Perspectiva | Proceso Interno | | |
| Fórmula de cálculo | % nuevos servicios al año | | |
| SEMAFORO | ROJO | AMARILLO | VERDE |
| | 0-45 | 46-75 | 76-100 |
| FRECUENCIA DE MEDICION | Mensual | | |

Tabla 49 Indicador (Capacitaciones al personal)

| Indicador (Capacitaciones al personal) | | | |
|--|--|----------|--------|
| OBJETIVOS | Mejorar la formación del personal | | |
| Perspectiva | Perspectiva de formación y crecimiento | | |
| Fórmula de cálculo | # de capacitaciones al año | | |
| SEMAFORO | ROJO | AMARILLO | VERDE |
| | 0-45 | 46-75 | 76-100 |
| FRECUENCIA DE MEDICION | semestral | | |

Tabla 50 Indicador (Avance Tecnológico)

| Indicador (Avance tecnológico) | | | |
|--------------------------------|--|----------|--------|
| OBJETIVOS | Mejorar nivel tecnológico | | |
| Perspectiva | Perspectiva de formación y crecimiento | | |
| Fórmula de cálculo | Nivel de avance tecnológico | | |
| SEMAFORO | ROJO | AMARILLO | VERDE |
| | 0-45 | 46-75 | 76-100 |
| FRECUENCIA DE MEDICION | Anual | | |

Tabla 51 Indicador (Personas participantes en equipos de mejora)

| Indicador (Personas participantes en equipos de mejora) | | | |
|---|---|----------|--------|
| OBJETIVOS | Incrementar el número de equipos de Trabajo | | |
| Perspectiva | Perspectiva de formación y crecimiento | | |
| Fórmula de cálculo | Número de personas participantes en equipos de mejora | | |
| SEMAFORO | ROJO | AMARILLO | VERDE |
| | 0-45 | 46-75 | 76-100 |
| FRECUENCIA DE MEDICION | Anual | | |

Tabla 52 Indicador (Aumentar gama de servicios)

| Indicador (Aumentar gama de servicios) | | | |
|--|----------------------------------|----------|--------|
| OBJETIVOS | Incrementar servicios/beneficios | | |
| Perspectiva | Financiera | | |
| Fórmula de cálculo | # servicios | | |
| SEMAFORO | ROJO | AMARILLO | VERDE |
| | 0-45 | 46-75 | 76-100 |
| FRECUENCIA DE MEDICION | Anual | | |

Tabla 53 Indicador (Nuevos Beneficios)

| Indicador (Nuevos Beneficios) | | | |
|-------------------------------|-----------------------|----------|--------|
| OBJETIVOS | Incrementar servicios | | |
| Perspectiva | Financiera | | |
| Fórmula de cálculo | # beneficios | | |
| SEMAFORO | ROJO | AMARILLO | VERDE |
| | 0-45 | 46-75 | 76-100 |
| FRECUENCIA DE MEDICION | Anual | | |

Tabla 54 (Mejorar la calidad de activos)

| Indicador (Mejorar la calidad de activos) | | | |
|---|--------------------------------------|----------|--------|
| OBJETIVOS | Mejorar la calidad de activos | | |
| Perspectiva | Financiera | | |
| Fórmula de cálculo | Activos productivos/Total de activos | | |
| SEMAFORO | ROJO | AMARILLO | VERDE |
| | 0-45 | 46-75 | 76-100 |
| FRECUENCIA DE MEDICION | Anual | | |

Tabla 55 Indicador (Maximizar eficiencia operativa)

| Indicador (Maximizar eficiencia operativa) | | | | |
|--|--|----------|--------|--|
| OBJETIVOS | Reducción de costos | | | |
| Perspectiva | Financiera | | | |
| Fórmula de cálculo | Costos operativos pasados/Costos operativos actuales | | | |
| SEMAFORO | ROJO | AMARILLO | RDE VE | |
| | 0-45 | 46-75 | 76-100 | |
| FRECUENCIA DE MEDICION | Anual | | | |

CAPITULO VI

6 RIESGO

6.1 DEFINICIÓN

El riesgo es la situación de incertidumbre y/o probabilidad de algo negativo, actualmente el riesgo empresarial se ve amenazado por factores internos y externos, hemos evaluado los niveles del riesgo es nuestro proyecto del BSC en el área administrativa los cuales son:

6.2 RIESGOS QUE SE PUEDAN TENER AL IMPLEMENTARSE EL BSC EN EL DEPARTAMENTO DE CONTROL ADMINISTRATIVO FINANCIERO.

El riesgo de no alcanzar los Objetivos estratégicos, de no traducir claramente la estrategia de la empresa hacia los colaboradores causaría la pérdida de miles de dólares. Al no obtener los resultados esperados por la alta gerencia, el no proporcionar indicadores que conlleven al éxito de la empresa ocasiona que el Cuadro de mando Integral fracase al implementarlo.

Generalmente las organizaciones se llenan de indicadores "basura" que no generan valor.

Otro riesgo es el no tener claro los procesos de cada área y como medirlos en el tiempo, para optimizar los recursos existentes, esto causaría que se limite el uso del BSC, el cual es una herramienta de medición de las actividades del negocio.

El riesgo de falta de compromiso del personal que esté involucrado con el proceso de cambio y/o medición de sus actividades mediante indicadores de desempeño, causaría que el BSC falle una vez implementado, ya que no se tendrían información valedera y confiable de cada una de las áreas integradas en el proceso.

El riesgo de no tener un plan de contingencia respecto al presupuesto proyectado para cada área causaría que conlleve a no cumplir con los objetivos planteados, en el caso de eventos que se presenten inesperadamente.

El riesgo de no llevar un registro y un claro conocimiento de los procedimientos que permitan un control de manera permanente y continua ante los errores más frecuentes, causaría que no se tomen adecuadamente las medidas correctivas y preventivas a fin de detectar el producto no conforme.

6.3 PLANES DE ACCION

Se debe tener una idea clara de la planificación estratégica que ayudara a tener éxito en la implantación del BSC, ya que al saber claramente las estrategias se sabrá a donde dirigirse para la obtención de los objetivos establecidos.

Se debe difundir a los empleados del área cada uno de los procesos a seguir, con esto se puede optimizar los recursos de la herramienta BSC.

Se debe culturizar al cliente interno para la optimización del BSC, teniendo definida sus estrategias a corto y largo plazo, una clara comunicación organizacional ayudará a conseguir los objetivos planteados. No se trata de

implementar un programa de medición, de lo que se hace, sino medir y cuantificar que se puede hacer.

Se debe tener un “colchón presupuestario” como plan de contingencia en cada Unidad del Departamento Financiero Administrativo que sirva como respaldo en el caso de eventos inesperados, para no tener retrasos en las operaciones.

Desde el principio cada Jefe de las Áreas involucradas debe dejar por escrito todos los procesos que ellos manejan, con el fin de que los que están a su cargo sepan que este nuevo sistema es parte de sus funciones y responsabilidades como empleado, esto generará que las operaciones que realicen sea una más de sus actividades diarias.

6.4 MATRIZ DE RIESGO

Ilustración 50 Matriz de Riesgo

| PROBABILIDAD | | IMPACTO | | | | |
|--------------|-------------------------------|-----------------------|--------------|------------------|---------------------|---------------------|
| | | Insignificante (1) | Menor (2) | Moderado (3) | Mayor (4) | Catastrófico (5) |
| Frecuente | Entre 81% y 100% Vale:5 | M(5) | M(10) | A(15) | A(20) | A(25) |
| Probable | Entre 61% y 80% Vale:4 | B(4) | M (8) | M(12) | A(16) | A(20) |
| Ocasional | Entre 41% y 60% Vale:3 | B(3) | B(6) | M(9) | M(12) | A(15) |
| Improbable | Entre 21% y 40% Vale:2 | B(2) Riesgo 4 | B(4) | B(6) Riesgo 2 | M(8) Riesgo 1, 5 | M(10) Riesgo 3 |

6.5 CUADRO DE PLAN DE ACCIÓN

Tabla 56 Plan de Acción

| No | RIESGOS | RESULTADOS | PLAN DE ACCION |
|----|--------------------|------------|---|
| 1 | RIESGO FINANCIERO | M8 | Preparar un presupuesto anual incluyendo la probabilidad de que exista eventualidades y/o reclasificación de cuentas contables con mayor asignación de presupuesto. |
| 2 | RIESGO CONTROL | B6 | Tener un control de los registros de errores de cada área tomando las acciones correctivas y preventivas para evitar tener un producto no conforme. |
| 3 | RIESGO OPERATIVO | M10 | La gerencia deberá comunicar claramente los procesos a seguir a todo el personal mediante instructivos, charlas, capacitaciones, intranet, correos electrónicos, etc. |
| 4 | RIESGO ESTRATEGICO | B2 | Realizar un plan de contingencia designando a una persona que se responsabilice de la prevención de los riesgos para convertirlos en una oportunidad de crecimiento organizacional. |
| 5 | RIESGO LABORAL | M8 | Motivación al personal, dándoles charlas y capacitaciones de manera permanente inculcándoles que los procesos traerán mejoras a la empresa y por ende a ellos. |

CAPITULO VII

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

El implementar el Balance Scorecard en el Departamento Financiero Administrativo de un Banco con Categoría AAA- permite no solo establecer la misión, visión, un plan estratégico y objetivos, sino el cumplimiento, estos estarán alineados a las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Este cuadro de Mando Integral el BSC nos permitirá identificar problemas, priorizar causas, identificar y diseñar soluciones, evaluar y hacer seguimiento de soluciones. Permite tener comunicación dentro del Departamento Financiero Administrativo en los diferentes niveles.

En las Unidades que se evaluaron en el Departamento de Control Financiero Administrativo el resultado de las encuestas mostro un baja percepción en la satisfacción del cliente interno, existen procesos que demoran las actividades diarias, mismos que deben ser redefinidos por la alta gerencia, con la finalidad de realizar una mejora continua, optimizando los recursos

existentes. Las áreas deben ser monitoreadas bajo indicadores de productividad y cumplimiento de objetivos que permitan alcanzar los resultados propuestos por el Banco.

EL alcance de la presente tesis tiene como énfasis aplicar el BSC al departamento de Control Financiero Administrativo, para medir en base a indicadores no financieros el cumplimiento de objetivos propuestos por el área, en función de las estrategias generales y operativas, no se pretende realizar juicios de valor y/o determinar que procesos están mal en la institución, la medición del departamento se realizará con un tablero de control, mediante semáforos de alerta que permita identificar los puntos críticos, tomando acciones correctivas y preventivas. El proyecto se realizó a la presente unidad por ser un área crítica para el Banco, y ser determinante en los gastos operacionales de la Institución, cuyo objetivo es reducir costos, mejorar procesos, incrementar la satisfacción del cliente interno, generar valor para los accionistas.

7.2 RECOMENDACIONES

Se sugiere la implementación del Cuadro de mando, como un instrumento para traducir la estrategia de la empresa, enfocando a los empleados hacia la visión y objetivos del área, el seguimiento continuo de los indicadores por parte de los responsables de cada unidad permitirá minimizar los puntos críticos que se alerten en cada proceso, tomando las acciones correctivas y preventivas, esta herramienta permitirá llevar un control de todos los procesos mediante semáforos de alerta que indiquen a los directivos las acciones a tomar.

Se recomienda realizar análisis de encuestas trimestrales para medir el nivel servicio, las acciones a tomar y las oportunidades de mejora, que permitan lograr los resultados esperados. Mantener comunicación en todos los niveles de la organización y que exista compromiso por parte de todos los integrantes del Departamento de Control Financiero Administrativo del Banco.

En los niveles de riesgos es importante establecer un plan de acción enfocados a minimizar estos factores de riesgos.

8 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Lipschutz, S y Schiller, J. (2000). Introducción a la Probabilidad y Estadísticas, México: Editorial McGraw- Hill.

Sabino Carlos (1996), El Proceso de Investigación, 3ra Edición, Colombia, Editorial Panamericana.

Walpole Ronald, Myers Raymond, Myers Sharon (1999), Probabilidad y Estadística para Ingenieros, 6ta Edición, México, Editorial Prentice Hall, Año (1999).

Thompson, A y Strickland, A, J.(Ed.). (2001). Administracion estratégica, México: Editorial McGraw-Hill.

Altair Consultores, S.R.L, (2005), Cuadro de Mando Integral, España, Revista Economía, 3(150)

Blanco, M., Cantorna, S y Aibar, B (Enero-Marzo, 1999), El enfoque conductual contable y su reflejo en un cuadro de mando integral, 28(98), 77-104.

Escobar, R. (Octubre- Diciembre, 1999), El papel del cuadro de mando en la gestión estratégica de la empresa. Revista Española de Financiación y Contabilidad, 28(102), 1075-1099.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1997), El cuadro de Mando Integral. Barcelona, España: Gestión 2000. 321.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2001). Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. Harvard Business Review.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2004), Mapas Estratégicos. Barcelona, España: Gestión 2000.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (febrero, 2014). Medir la disposición estratégica de los activos intangibles. Harvard Business Review, 82(2), 42-53.

Santos C. y Fidalgo C. (2004). Un análisis de la flexibilidad del cuadro de mando integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones. Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión. 4. 85-116.

Wikipedia. Cuadro de mando integral. (18 febrero 2014). Recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral.

Spider Strategies. (2-01-2014). Demo de Software del Balance Scorecard y Manuales de Uso. Recuperado de: Eileen Devereux eileen.devereux@spiderstrategies.com.

9 ANEXOS

Tabla 57 **Mátriz Metodológica de Investigación**

| No. | PREGUNTAS DE INVESTIGACION | OBJETIVO | HIPOTESIS | METODOLOGIA | INSTRUMENTOS | VARIABLES | INDICADORES |
|-----|---|---|--|--|---|---|---|
| 1 | Recibe comunicación del estatus de su requerimiento de entrega de efectivo? | 1 Determinar los principales atributos que generan satisfacción en los usuarios de los productos brindados por el área administrativa de Banco Pichincha. | El método de gestión de BSC es aplicable al Área de Control Financiero Administrativo del Banco Pichincha en la ciudad de Guayaquil. | La metodología a utilizar será de tipo descriptiva mediante análisis: Análisis Cualitativo y Cuantitativos | Entrevistas a los jefes departamentales del Control Financiero Administrativo . Revista Impacto Banco Pichincha, Otros proyectos, Encuestas | Variables cualitativas, variables cuantitativas | Cualitativas: satisfacción, calidad del servicio, cuantitativa: índice de reclamos, tiempo de respuesta |
| 2 | Existe un control de calidad de las obras entregadas? | | | | | | |
| 3 | Existe respuesta a tiempo a sus requerimientos de efectivo? | 2 Analizar la percepción que tienen los usuarios del área administrativa. | | | | | |
| 4 | El diseño de la agencia se lo realiza analizando las necesidades del solicitante? | | | | | | |
| 5 | Recibe respuesta oportuna al requerimiento de trabajos de mantenimiento? | | | | | | |
| 6 | Recibe respuesta oportuna al requerimiento de mantenimiento correctivo/emergente? | | | | | | |
| 7 | El servicio de limpieza de las oficinas es realizado satisfactoriamente? | | | | | | |
| 8 | El horario en el que se realiza la limpieza de las oficinas es el adecuado? | | | | | | |
| 9 | Cuándo usted requiere un taxi es atendido de forma oportuna? | | | | | | |
| 10 | La respuesta al requerimiento de compra es recibida oportunamente? | | | | | | |
| 11 | La movilización de los activos llegan al destino correcto? | | | | | | |
| 12 | La calidad de los billetes entregados es la óptima para el | 3 Definir planes de acción enfocados a la | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| | uso en los cajeros automáticos? | satisfacción de los colaboradores. | | | | |
| 13 | Existe una supervisión de obra durante el proceso de construcciones? | | | | | |
| 14 | Existe una persona responsable de gestionar los reclamos de correspondencia? | | | | | |
| 15 | El efectivo llega conforme a lo solicitado en cantidad y denominación? | | | | | |
| 16 | Las remodelaciones se realizan con una visita previa al lugar? | | | | | |
| 17 | Se realiza mantenimiento preventivo? | | | | | |
| 18 | El mantenimiento que se realiza en las agencias solventa los problemas existentes? | | | | | |
| 19 | La programación de visitas para verificación de instalaciones y equipos se da en los tiempos establecidos? | | | | | |
| 20 | El proceso de reposición de caja chica es práctico y sencillo de realizar? | | | | | |
| 21 | Se cuenta con más de un proveedor para satisfacer las necesidades de las agencias? | | | | | |
| 22 | El proceso de calificación de proveedores es ágil? | | | | | |
| 23 | Existe un responsable del área Administrativa que controle el proceso de activos fijos? | | | | | |
| 24 | Se cumplen los horarios de entrega o retiro de efectivo? | | | | | |
| 25 | Existe agilidad en las aprobaciones para el proceso de construcciones o remodelaciones? | | | | | |
| 26 | Se realizan controles de calidad de los trabajos entregados por mantenimiento? | | | | | |
| 27 | La cantidad de unidades que tiene el servicio de taxis abastece la demanda del personal del Banco? | | | | | |
| 28 | El proceso de compras garantiza que el producto o servicio | | | | | |
| | | 4 Establecer acciones o parámetros para minimizar los puntos críticos generados por los servicios. | | | | |
| | | 5 Determinar indicadores de gestión que conlleven a obtención de las metas establecidas. | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| | adquirido es de calidad? | | | | | |
| 29 | La entrega que hace proveeduría de los artículos solicitados es exacta (cantidad)? | | | | | |
| 30 | Existe un sistema de comunicación del despacho de los activos fijos? | | | | | |
| 31 | Existe una comunicación clara de los activos que usted tiene a su cargo? | | | | | |
| 32 | La correspondencia interna es entregada en los tiempos requeridos? | | | | | |
| 33 | Los trabajos de remodelación se los realizan en los tiempos establecidos? | | | | | |
| 34 | Se realizan controles para garantizar el cumplimiento del proveedor de limpieza? | 6 Redefinir la estrategia en base a los resultados | | | | |
| 35 | El monto que le es asignado para caja chica es el adecuado? | | | | | |
| 36 | Se evalúa el servicio prestado por el proveedor antes de renovar el contrato? | | | | | |
| | | | | | | |

Ilustración 51 Interpretación de resultados del Objetivo 1

Objetivo 1: Determinar los principales atributos que generan satisfacción en los usuarios de los productos brindados por el área administrativa de Banco Pichincha.

■ % DE SATISFACCION ■ % INSATISFACCION
■ % NO APLICA Y NULAS

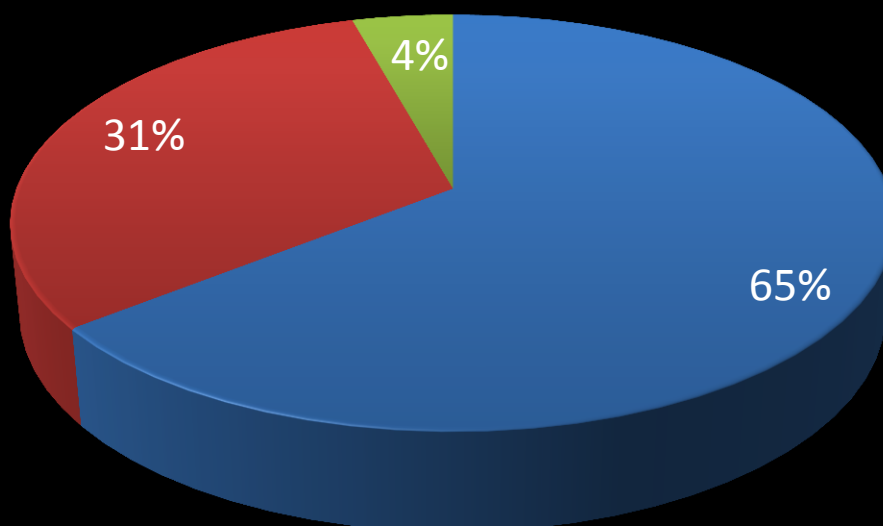


Ilustración 52 Interpretación de resultados del Objetivo 2

Objetivo 2: Analizar la percepción que tienen los usuarios del área administrativa.

■ % DE SATISFACCION ■ % INSATISFACCION
■ % NO APLICA Y NULAS

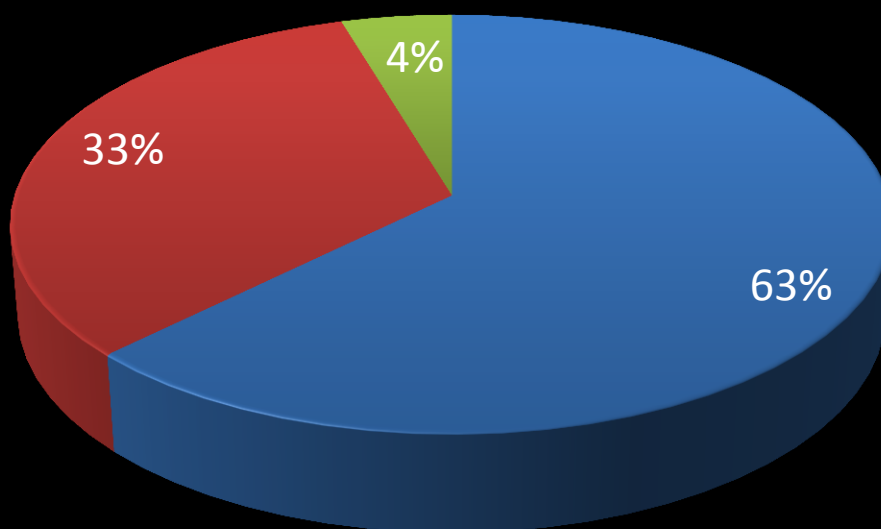


Ilustración 53 Interpretación de resultados del Objetivo 3

Objetivo 3: Definir planes de acción enfocados a la satisfacción de los colaboradores.

■ % DE SATISFACCION ■ % INSATISFACCION
■ % NO APLICA Y NULAS

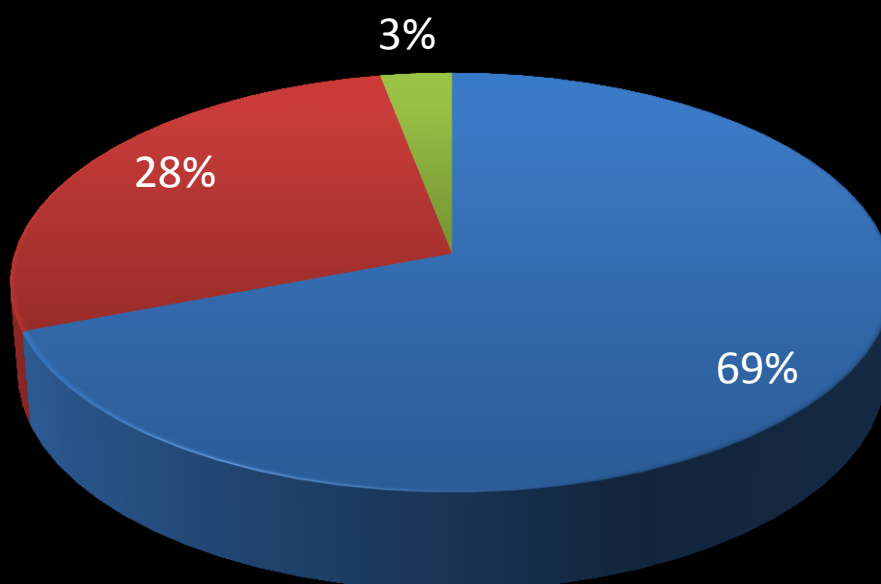


Ilustración 54 Interpretación de resultados del Objetivo 4

Objetivo 4 Establecer acciones o parámetros para minimizar los puntos críticos generados por los servicios.

■ % DE SATISFACCION ■ % INSATISFACCION

■ % NO APLICA Y NULAS

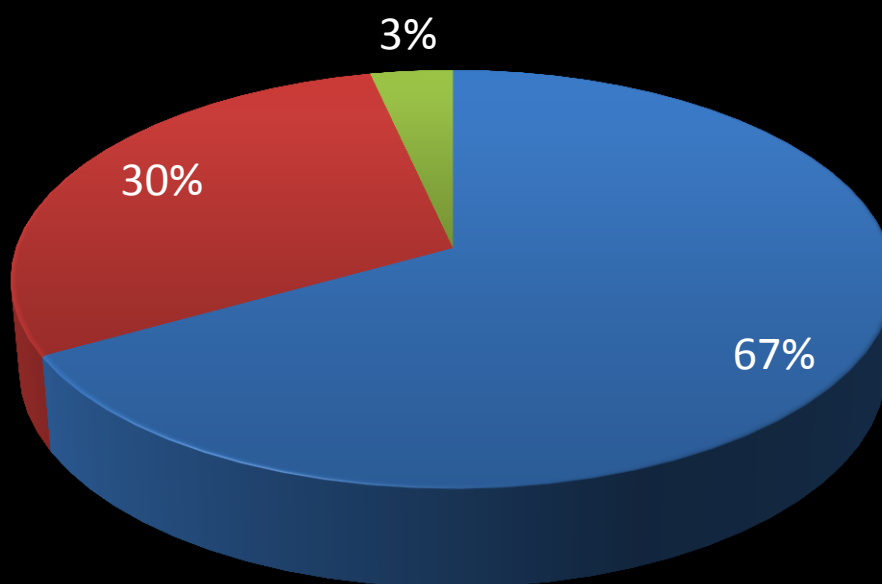


Ilustración 55 Interpretación de resultados del Objetivo 5

Objetivo 5 Determinar indicadores de gestión que conlleven a obtención de las metas establecidas.

■ % DE SATISFACCION ■ % INSATISFACCION
■ % NO APLICA Y NULAS

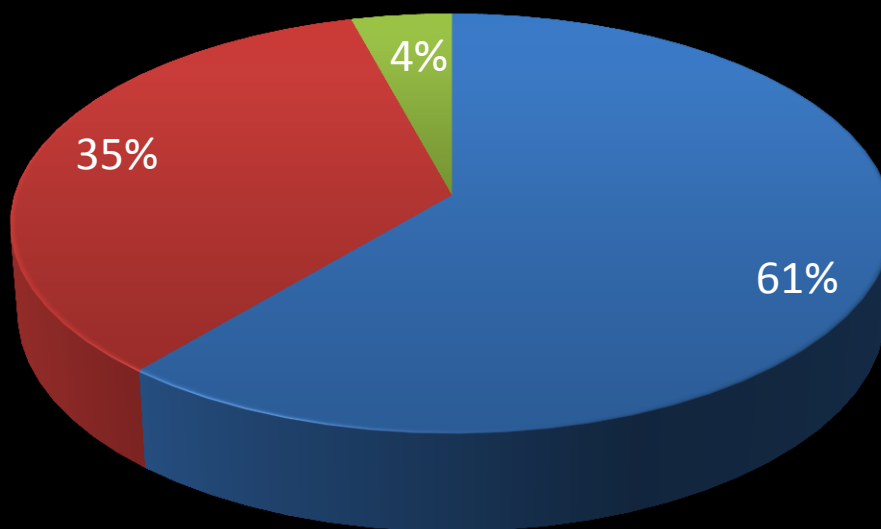


Ilustración 56 Interpretación de resultados del Objetivo 6

