

UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR
Sede Ecuador

AREA DE GESTION
PROGRAMA MAESTRIA EN
DIRECCION DE EMPRESAS

TEMA: La metodología Balanced ScoreCard como herramienta de evaluación de los
planes estratégicos organizacionales

Estudio de Caso: Corporación Financiera Nacional

Plan Estratégico 2006-2008

AUTOR: ING. MARIA ROMERO VASCONEZ

2007

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al Centro de Información o biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

Ing. María Romero Vásconez

CI: 1711389526

abril de 2011

UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR
Sede Ecuador

AREA DE GESTION
PROGRAMA MAESTRIA EN
DIRECCION DE EMPRESAS

TEMA: La metodología Balanced ScoreCard como herramienta de evaluación de los
planes estratégicos organizacionales

Estudio de Caso: Corporación Financiera Nacional

Plan Estratégico 2006-2008

AUTOR: ING. MARIA ROMERO VASCONEZ
TUTOR: ECON. PAUL NOBOA

Quito
2007

ABSTRACT

El propósito de la presente investigación es el de analizar la aplicación del Balanced Scorecard como herramienta de evaluación de los planes estratégicos de la Corporación Financiera Nacional, específicamente para las principales líneas de negocio (crédito y fiducia) además de diseñar un Cuadro de Mando Integral para evaluar los objetivos estratégicos de dichas líneas de negocio incluidos en el Plan Estratégico 2006-2008 de la institución.

Durante el desarrollo de la presente investigación, se abordan temas relacionados tanto con la parte teórica, en lo que concierne a la parte conceptual y metodológica del Balanced Scorecard, como ámbitos de la parte empírica en los que se destacan el análisis de la forma de evaluación actual del plan estratégico de la CFN y específicamente del crédito y fiducia determinando sus fortalezas y debilidades.

La evaluación conceptual previa, así como el diagnóstico del monitoreo actual del Plan Estratégico de la CFN, permitieron estructurar un mapa estratégico, en donde se evidencien las principales líneas de negocio. Se seleccionaron también los mejores indicadores para los cuatro ámbitos del BSC para el crédito y negocios fiduciarios.

Finalmente y en forma complementaria al diseño del Cuadro de Mando Integral de la CFN, se elaboró un demo que presenta los principales resultados en torno a los indicadores identificados.

DEDICATORIA

*A mi Dios que me dio los medios,
fortaleza espiritual y física para
entrar en este curso de maestría.*

*A mi amado e inolvidable papá,
ya fallecido. Gracias por guiarme
y protegerme desde el cielo. Tu
presencia cada día crece más en
mi alma. A ti te debo todo lo que
soy.*

*A ti preciosa y amorosa mamá,
por darme valor para seguir
adelante. Que nunca me vayas a
faltar.*

AGRADECIMIENTO

Al Economista Paúl Noboa tutor de esta tesis, quién con sus conocimientos y consejos encaminó el desarrollo y culminación del presente trabajo.

A mi amigo y compañero, Economista Daniel Yépez, por su ayuda incondicional en el cumplimiento de mi objetivo.

**TEMA: La metodología Balanced ScoreCard como herramienta de
evaluación de los planes estratégicos organizacionales. Estudio de Caso:
Corporación Financiera Nacional Plan Estratégico 2006-2008**

TEMA	Pàg.
Introducción	10

MARCO TEORICO

CAPITULO I

1.1.	Concepciones previas al Cuadro de Mando Integral (CMI)	13
1.2.	El Cuadro de Mando Integral (CMI)	14
1.3.	Objetivos de un Cuadro de Mando Integral	16
1.3.1	Aclarar, traducir o transformar la visión y la estrategia	16
1.3.2	Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos	18
1.3.3	Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas	19 18
1.3.4	Aumentar la retroalimentación y formación estratégica	21
1.4.	Elementos Básicos del Cuadro de Mando Integral	22
1.5.	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	26
1.5.1	Perspectiva Financiera	27
1.5.1.1	Cómo vincular los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio	28
1.5.1.2	Gestión del riesgo	29
1.5.1.3	Temas estratégicos para la Perspectiva Financiera	30
1.5.2	Perspectiva del Cliente	34
1.5.2.1	La segmentación del mercado	35
1.5.3	La perspectiva del proceso interno	38
1.5.3.1	Proceso de Innovación	39
1.5.3.2	Proceso Operativo	40
1.5.3.3	Servicio de Pos-venta	40
1.5.4	La perspectiva de aprendizaje y crecimiento	41
1.5.4.1	Las capacidades de los empleados	42

1.5.4.2	Las capacidades de los sistemas de información	43
1.5.4.3	Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos	44
1.6.	Diseño y elaboración del Cuadro de Mando	46
1.6.1	Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral con la estrategia	47
1.6.2	Mapa estratégico	48

CAPITULO II MARCO EMPIRICO

2.1.	Plan Estratégico de la CFN 2006-2008	50
2.1.1.	Cadena de Valor de la CFN	50
2.1.2.	Elementos del Plan Estratégico de la CFN	51
2.2.	Análisis del monitoreo actual del Plan Estratégico de la CFN y específicamente del crédito y negocios fiduciarios	54
2.3.	Definición del Mapa Estratégico del crédito y negocios fiduciarios	56
2.3.1.	Ejes estratégicos	57
2.3.2.	Análisis DOFA y temas estratégicos del crédito y negocios Fiduciarios	59
2.3.3.	Clasificación de temas estratégicos	61
2.4.	Diseño del mapa estratégico de los negocios crediticio y fiduciario	62
2.5.	Aplicación de indicadores en forma anual para el 2006	71

CAPITULO III RESULTADOS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.	Resultados	74
3.1.	Comprobación de Hipótesis	74
3.2.	Cumplimiento de los objetivos	75
3.3.	Conclusiones	75
3.4.	Recomendaciones	78
3.4.1.	Institucionales	78
3.4.2.	Del caso de estudio	80

ANEXOS

Anexo No. 1	Ejemplo:Balanced Scorecard Banco Megabank
Anexo No. 2	Cadena de Valor CFN
Anexo No. 3	Catálogo de objetivos negocio crediticio
Anexo No. 4	Catálogo de objetivos negocio fiduciario
Anexo No. 5	Manual para instalar el Demo Balanced ScoreCard

INTRODUCCION

La Corporación Financiera Nacional, es una institución financiera pública, autónoma y con personería jurídica creada en 1948, inicialmente bajo el nombre de “Comisión De Valores”. Posteriormente, en 1964 fue institucionalizada como “Comisión de Valores – Corporación Financiera Nacional CV-CFN”.

En la década de los ochenta, la CFN consolidó su participación en la economía nacional, al incorporar el crédito Fondo para la pequeña industria y artesanía (FOPINAR) el cual operaba como banco de segundo piso, a partir de 1992 la institución adoptó dicho mecanismo como estrategia para todos sus productos, canalizando sus recursos a través de entidades del sistema financiero privado.

En años recientes la entidad incursionó en el mercado con el fideicomiso mercantil, evidenciando un alto crecimiento que la convierte actualmente en la principal entidad fiduciaria del país. Es importante señalar que a partir del año 2005 en que se aprueba la nueva ley orgánica de la CFN, la institución fue facultada para otorgar crédito directo, en consecuencia la Corporación desde ese año está en capacidad de canalizar crédito bajo un esquema mixto, como banca de primero y segundo piso.

Con la finalidad de establecer una estrategia de mediano y largo plazo, la CFN diseñó un plan estratégico para el horizonte 2006-2008, sin embargo del análisis particular del mismo se puede observar que únicamente incluye indicadores de tipo financiero, definidos de manera aislada por cada una de las áreas de la

organización, buscando fortalecerse individualmente, dejando de lado otro tipo de aspectos diferentes a los financieros, que son importantes para alcanzar las metas institucionales establecidas, como es el caso del cliente, los procesos y el aprendizaje. Frente a este contexto surge la necesidad de proporcionar a la institución instrumentos que le permitan evaluar la actuación empresarial en forma integral en el cumplimiento del rumbo estratégico trazado en su plan.

En este sentido a través del diseño de un Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) se facilitará el gerenciamiento de la empresa, el cual permitirá detectar activamente y en forma oportuna desvíos en el cumplimiento de la estrategia, así como posibilidades de mejora y aprovechamiento de las oportunidades de mercado.

Analizando la incidencia de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, se podrá conseguir un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de desempeño de esos resultados, si bien la multiplicidad de indicadores en un cuadro de mando integral aparentemente puede confundir, los cuadros de mando contruidos adecuadamente contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

Para la estructuración del modelo de Balanced Scorecard (BSC) propuesto para la CFN, se han considerado diversas fuentes primarias y secundarias, que se han complementado con información directa originada en la Corporación Financiera Nacional que permitirá contar con datos actualizados para direccionar

de mejor forma la propuesta. Por lo tanto la presente investigación constituye no solamente como un ejercicio académico válido sino como un aporte técnico de aplicación práctica para la CFN.

El presente documento se aborda en tres capítulos, los cuales incluyen tanto las referencias teóricas, como la aplicación práctica de dichas referencias. En el capítulo I correspondiente al Marco Teórico, se analiza la base conceptual y metodológica del Cuadro de Mando Integral, desde el punto de vista de su conceptualización y objetivos, así como sus perspectivas, diseño e implementación.

En el Capítulo II donde inicia el Marco Empírico, se identifica el sujeto de análisis, en este caso la Corporación Financiera Nacional, para establecer sus antecedentes y situación actual que permitirán sobre la base del plan estratégico institucional, identificar las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, representadas en un mapa estratégico, cuya aplicación práctica final será la delimitación de los indicadores del Balanced Scorecard.

En el Capítulo III, se puntualizan los resultados de la investigación, determinando el grado de verificación de las hipótesis planteadas, para posteriormente definir las conclusiones y recomendaciones del tema.

MARCO TEORICO

CAPITULO I

El presente capítulo reúne la concepción teórica que servirá de base para determinar el cumplimiento de las hipótesis de investigación, planteadas alrededor del tema del Balanced Scorecard (BSC), el conocimiento de todos los conceptos que giran alrededor de esta metodología, los objetivos que su aplicación persigue y los resultados que se obtienen de su implementación.

1.1. Concepciones previas al Cuadro de Mando Integral (CMI)

Hoy en día la evaluación se ha convertido en un proceso importante dentro del control de gestión, encaminado a determinar de manera más sistemática y objetiva la efectividad e impacto de actividades a la luz de los objetivos específicos. La evaluación no debe considerarse como una acción de control o fiscalización, es un proceso que permite a los diferentes actores involucrados aprender y adquirir experiencias de lo planificado y ejecutado, para tomar decisiones que optimicen la gestión del plan, garantizando mejores resultados. La necesidad de evaluar es mayor en la medida en que las organizaciones se enfrentan a un entorno dinámico y cambiante, a un mayor nivel de incertidumbre y a una alta rivalidad competitiva.

En la práctica a los directivos de las organizaciones habitualmente les cuesta identificar sus puntos fuertes y débiles porque muchas veces es difícil analizar la

situación cuando se está inmerso en ella, o se cuenta con una serie de indicadores que contienen gran cantidad de información, la misma que no siempre puede ser utilizada de una forma objetiva, pues no está sistematizada ni aborda todos los campos que permitan identificar la gestión de la organización en forma integral.

En este contexto, el Cuadro de Mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la visión y la estrategia, utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre las causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

1.2. El Cuadro de Mando Integral (CMI)¹

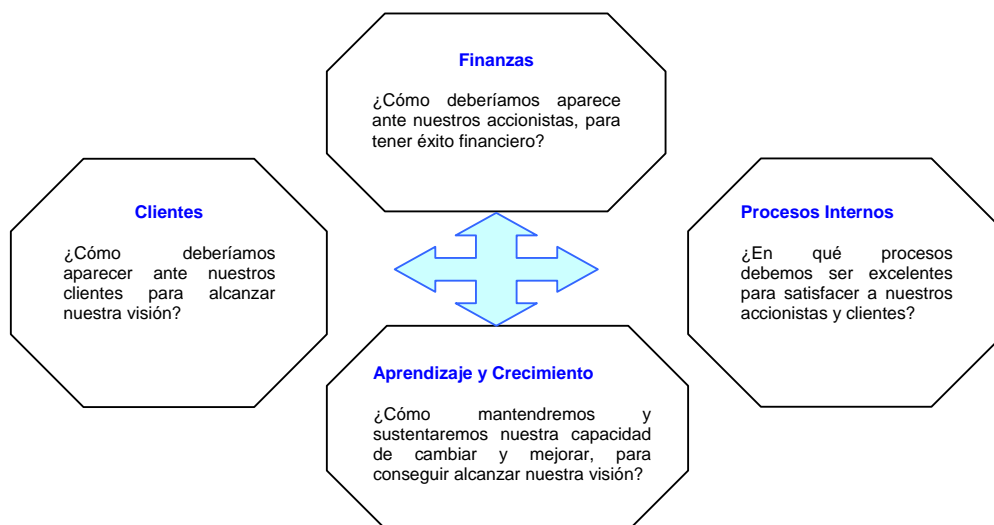
El Cuadro de Mando Integral, es la traducción al español que se da a "Balanced Scorecard", sistema originalmente desarrollado para la medición de procesos financieros, el cual se ha convertido en un reconocido Sistema Integral de Administración de la Eficiencia o del Desempeño. La aportación de los creadores del CMI, Robert Kaplan y David Norton, se centra sobre la estructuración de los criterios que deben seguirse en la elaboración del cuadro de mando empresarial.

¹ Luis Diego Marín, Uso del Anotador Balanceado como Sistema de Administración Estratégica, INCAE Documentos de Trabajo, Alajuela, Costa Rica, Junio 1996
Aparisi Caudeli, J. A. (2004). EL cuadro de mando integral (CMI) como modelo de planificación y gestión. Valencia Marítima. Junio.

El Cuadro de Mando Integral sigue teniendo indicadores financieros tradicionales, dado que es necesario contar con la historia de hechos y acontecimientos pasados, una historia adecuada para empresas de la era industrial, en las cuales las inversiones en capacidades y relaciones de largo plazo con los clientes, no eran críticas para el éxito. Sin embargo estos indicadores financieros resultan incompletos para evaluar el futuro guiado por la era de la información, donde se hace necesario crear valor a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

En términos conceptuales y metodológicos, el Cuadro de Mando Integral, complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. El modelo muestra como es posible trasladar la visión a la acción, organizando los temas estratégicos a partir de cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la del aprendizaje y crecimiento. (Figura No.1).

Figura No.1
El Cuadro de Mando Integral



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton, Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review (enero-febrero 1996)
Elaborado por: María Romero

Hasta hoy en día, las medidas financieras han sido el método más común para evaluar el desempeño de una compañía. El Cuadro de Mando Integral es una técnica probada que combina medidas financieras claves con inductores operacionales para así dar una figura más completa del desempeño. El CMI proporciona una serie de medidas diseñadas, para unir la brecha entre la gran visión de la empresa y las acciones del día a día de los empleados, ayuda asegurar que los sistemas internos y los procesos estén orientados hacia la satisfacción del cliente y el desempeño financiero.

1.3. Objetivos de un Cuadro de Mando Integral²

Si bien la implementación del cuadro de mando tiene un sin número de utilidades y aplicaciones para las organizaciones, las principales son básicamente las que se listan a continuación:

- Aclarar, traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar la retroalimentación y formación estratégica.

1.3.1 Aclarar, traducir o transformar la visión y la estrategia

El proceso del Cuadro de Mando empieza con la participación directa de la alta dirección en la definición de la estrategia a un objetivo estratégico específico. Si

² Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral*, "Para implantar y gestionar su estrategia", Ediciones Gestión 2000, S. A. Primera edición, noviembre 2000, Barcelona, España.
Nils Goran Olve, Jan Roy, Magnus Wetter, *Implantando y Gestionando en Cuadro de Mando Integral "Performance Drivers"*, Gestión 2000, Barcelona España, 2002.
Julio Sergio Ramírez, *El CMI como nuevo Sistema de Gerencia Estratégica*, Xerencia Internacional, Febrero 1996.

se trabaja en los objetivos financieros, se debe pensar cuál será la orientación de la estrategia de la empresa: crecimiento del mercado o flujo de caja neto. En cuanto a la perspectiva del cliente se debe decidir los segmentos de clientes y de mercado en los que se va a competir.

Una vez que se han establecido los objetivos de clientes y financieros, la empresa debe identificar los objetivos e indicadores para sus procesos internos. Los sistemas tradicionales de medición de actuación, incluso aquellos que utilizan muchos indicadores no financieros, se centran en la mejora del costo, calidad y tiempos de ciclos de los procesos ya existentes. El Cuadro de Mando Integral destaca aquellos procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria hacia los clientes y accionistas.

Finalmente se efectúa la vinculación con los objetivos de aprendizaje y crecimiento, los cuales son la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, tecnología, sistemas de información y procedimientos organizativos. Estas inversiones generan grandes mejoras en los procesos internos, en el trato hacia los clientes y de ser el caso para los accionistas.

El desarrollo del Cuadro de Mando Integral por parte de los altos directivos crea un modelo compartido de todo el negocio, donde los objetivos se convierten en la responsabilidad conjunta del equipo de altos ejecutivos. Dichos objetivos, crean consenso y se transmiten hacia el trabajo en equipo, donde la experiencia ocupacional y la habilidad funcional son un complemento.

1.3.2 Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos

La comunicación y difusión de los objetivos e indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral, debe ejecutarse en toda la organización, los mecanismos que se suelen utilizar son boletines internos, anuncios, video e incluso forma electrónica. La comunicación sirve para dar a conocer a todos los empleados los objetivos críticos que se deben alcanzar, si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito. Los objetivos del Cuadro de Mando se convierten en la responsabilidad conjunta del quipo de altos ejecutivos, permitiendo que sirva de marco organizativo, para un amplio conjunto de importantes procesos de gestión basados en un equipo.

Algunas organizaciones intentan descomponer los indicadores estratégicos de alto nivel del Cuadro de Mando de la unidad de negocio, en mediciones concretas a nivel operativo. Por ejemplo, un objetivo de entrega oportuna puede traducirse en un objetivo para reducir tiempos de análisis de créditos o en un objetivo de transferencia rápida de recursos hacia un proceso siguiente. De este modo, los esfuerzos de mejora local pueden alinearse con los factores generales de éxito de la organización. Una vez que todos los empleados comprenden los objetivos e indicadores de alto nivel, pueden establecer objetivos locales que apoyen la estrategia global de la unidad de negocio.

1.3.3 Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas

El CMI causa su mayor impacto cuando se despliega para conducir el cambio de la organización. Los altos ejecutivos deben establecer unos objetivos para los indicadores del Cuadro de Mando de 3 a 5 años vista, que si se alcanzan, transformarán la empresa. Los objetivos deben representar la actuación de la unidad de negocio. Esto quiere decir que si por ejemplo, la unidad de negocio fuera una empresa que cotizara en bolsa, la consecución del objetivo debería dar como resultado que el precio de las acciones subiera el doble o más.

Para alcanzar unos objetivos financieros tan ambiciosos, los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de aprendizaje y crecimiento. Estos objetivos de extensión pueden proceder de varias fuentes, aunque lo ideal sería que aquellos para los indicadores de los clientes deriven de la satisfacción o de sobrepasar las expectativas de los clientes actuales y de los potenciales. Puede utilizarse el benchmarking para incorporar la mejor práctica y para verificar que los objetivos propuestos internamente sigan desarrollándose en pos de las medidas estratégicas.

Una vez que se han establecido los objetivos para los indicadores de clientes, procesos internos y objetivos de aprendizaje y crecimiento, los directivos pueden alinear su estrategia, tiempo de respuesta e iniciativas de reingeniería, para conseguir los objetivos de avances importantes. De este modo, el Cuadro de Mando Integral proporciona la justificación inicial, así como el enfoque y la

integración para los programas de mejora continua, de reingeniería y transformación. Los objetivos de la iniciativa estratégica se derivan de indicadores del Cuadro de Mando, algunos de los ejemplos pueden ser importantes reducciones de tiempo en los ciclos de cumplimentación de pedidos, un tiempo más corto de llegada al mercado en los procesos de desarrollo de productos, y el aumento e intensificación de las capacidades de los empleados. Por supuesto, estas compresiones de tiempo y expansión de las capacidades no son el objetivo último.

El Cuadro de Mando Integral, permite también que una organización integre su planificación estratégica en su proceso anual de presupuestos. En el momento en que una empresa establece unos objetivos de extensión de 3 a 5 años para las medidas estratégicas, los directivos también prevén objetivos para cada indicador, durante el siguiente año fiscal. Estos objetivos a corto plazo proporcionan unos parámetros específicos, para la evaluación del progreso en el plazo de la unidad de negocio.

El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos permite a la organización:

- Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.
- Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del Cuadro de Mando.

1.3.4 Aumentar la retroalimentación y formación estratégica

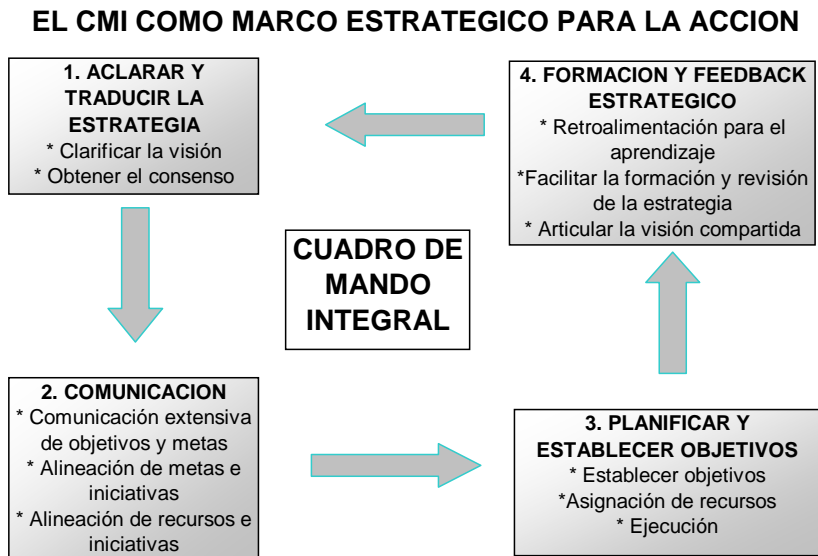
El proceso final inserta al Cuadro de Mando en una estructura de formación estratégica, el cual proporciona la capacidad y aptitud para conseguir una formación organizativa superior. Permite además vigilar y ajustar la implementación de la estrategia y si es necesario hacer cambios fundamentales en la misma.

El proceso de formación estratégica se explica en la figura No. 2, en la cual se puede evidenciar que la medición, posibilita la consecución de objetivos dentro del proceso de comunicación y alineación de todas las personas en la organización, pues relaciona las acciones de los individuos con los objetivos organizacionales. La identificación del sistema causa-efecto característica del Cuadro de Mando permite que los empleados comprendan como encajan dentro del papel integral de la organización, sistema que en su aplicación tiene una característica de dinámico, pues repite la evaluación con la implementación del cambio cuando éste es necesario. Frente a este contexto, el Cuadro de Mando Integral no solo mide los cambios, sino que delinea la estrategia para favorecer el camino adecuado hacia la consecución del objetivo planteado.

En la formación estratégica se presenta el proceso de retroalimentación, por el cual en forma inicial se evalúa la estrategia planteada, para sobre la base de los resultados, definir los cambios que en ese momento se consideren oportunos

para la consecución del objetivo final, con la finalidad de en forma posterior evaluar si las estrategias redefinidas alcanzaron las metas planteadas.

Figura No. 2



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton, Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review (enero-febrero 1996)
 Elaborado por: María Romero

1.4. Elementos Básicos del Cuadro de Mando Integral

Con la finalidad de conseguir que la estrategia de una organización, resulte consistente mediante el desarrollo de un modelo de CMI, su construcción debe comenzar con la definición de los siguientes elementos:³

- La **misión** (¿por qué existimos?) es el juicio general que identifica el propósito fundamental para el cual fue creada la organización y la naturaleza de su negocio; estableciendo los productos, clientes, socios y ámbitos geográficos.

³ Amat Salas, O. & Dowds, J. (1998). Qué es y cómo se construye el cuadro de mando integral. Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad. No.22 (marzo-abril). España.

- La **visión** (¿qué queremos ser?) es el horizonte al que se quiere llegar, es decir, se refiere al futuro deseado. Son las imágenes de realidad futura que poseen tanto la organización como los RR.HH. que la constituyen en función de sus deseos, sueños, ideales, valores y creencias.
- Los **valores** (¿en qué creemos?) son los principios que regulan el funcionamiento de la organización; estableciendo los límites entre los cuales se pueden mover.

Como consecuencia de los elementos mencionados, se puede establecer el marco estratégico para la creación sostenible de valor en la organización, en función de un análisis externo del entorno e interno de las capacidades diferenciales, teniendo presente todos los grupos de interés relacionados con ella, ya sean accionistas, empleados, clientes, entre otros. Además, se debe efectuar la definición estratégica, constituyendo realmente el punto de partida del modelo de CMI.

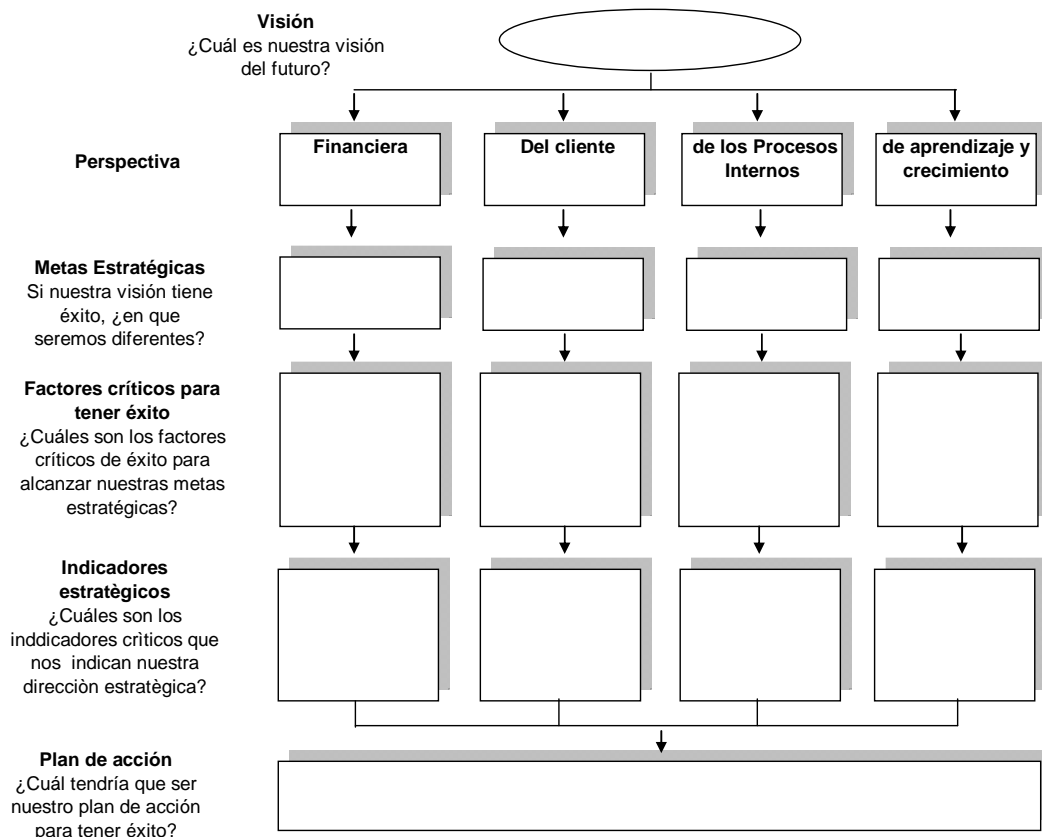
Continuando con el proceso, se debe proponer la elaboración de un mapa estratégico⁴, el cual se define como el conjunto de objetivos estratégicos que se enlazan a través de relaciones causa-efecto, ayudando a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y cómo la implantación de determinadas mejoras, en ciertos objetivos pueden influir en otros, con la finalidad de contribuir al desarrollo global del negocio y, por ende, al de sus accionistas y público

⁴ Kaplan, R & Norton; D: Mapas estratégicos, 2000. Editorial Gestión 2000.

interesado. Así pues, se logra visualizar de una manera sencilla y gráfica la estrategia de la organización, además de conseguir conjugar y priorizar los objetivos estratégicos e incrementar el aprendizaje en el trabajo en equipo en dicho proceso de elaboración.

A modo de ejemplo, se representa en la Figura No.3 el mapa estratégico genérico, el cual permite relatar gráficamente la historia de la estrategia.

Figura No. 3
Mapa estratégico genérico



Fuente: López, C. (2002). Introducción al Tablero de Comando. <http://www.gestiopolis.com>
Elaborado por: María Romero

A continuación se describe la interpretación de los elementos representados gráficamente⁵:

- **Perspectivas.-** Son las dimensiones críticas claves de la organización, capaces de explicar la estrategia desde diferentes puntos de vista y que ordenan de manera equilibrada la estructura básica para la creación de valor. En cuanto a las perspectivas, se han establecido un total de cuatro: la perspectiva financiera, de clientes, de procesos y la de aprendizaje y crecimiento.
- **Metas estratégicas.** La visión se expresa a través de metas estratégicas más específicas, que sirven para guiar a la empresa en su búsqueda del futuro deseado.
- **Factores clave para el éxito.** En este nivel se reciben aquellos factores que son críticos para que la empresa tenga éxito con su visión.
- **Indicadores estratégicos.** La identificación de los indicadores y metas permiten a la dirección seguir los esfuerzos sistemáticos de la empresa para explotar los factores de éxito, considerados indispensables en la consecución de sus metas.
- **Plan de acción.** Finalmente, para completar el cuadro de mando, se describen las acciones y los pasos específicos que se necesitarán en el futuro.

⁵ López, C. (2002). Introducción al Tablero de Comando. <http://www.gestiopolis.com>

La interacción de los elementos descritos permite establecer las **relaciones causa-efecto**, que son las hipótesis de causalidad existentes entre los distintos objetivos estratégicos, las cuales establecen cuáles, cómo y por qué una mejora en un determinado objetivo, causa un efecto directo en otro/s.

1.5. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

La utilización del Cuadro de Mando Integral como base de un nuevo sistema de gestión estratégica tiene dos tareas: primero, elaborar todos los indicadores que forman parte del Cuadro de Mando y segundo la utilización de dichos indicadores. Estas dos tareas no son independientes, pues a medida que las empresas utilicen los Cuadros de Mando en procesos claves, irán adquiriendo nuevas concepciones respecto a la definición del mismo. En este sentido, puede identificarse aquellos indicadores que no funcionan, otros que deben ser modificados o establecer la necesidad de nuevos objetivos.

Sin embargo es muy importante elegir aquellos indicadores que se deriven específicamente de la estrategia de la empresa, pues la vinculación de las medidas a través de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando no es solo una colección de indicadores sino más bien la identificación de un grupo que al estar vinculado, posibilite la comunicación de un número amplio de temas estratégicos, como el crecimiento del negocio, reducción de riesgos o incrementos de productividad.

1.5.1 Perspectiva Financiera⁶

La identificación de los indicadores del Cuadro de Mando debe canalizar a las áreas del negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la organización. Los objetivos financieros sirven de guía para el resto de objetivos e indicadores de las demás perspectivas del Cuadro de Mando, pues cada medida seleccionada forma parte de las relaciones causa-efecto, que desembocan en la mejora del desempeño financiero.

Como parte del Cuadro de Mando deben establecerse los objetivos financieros de largo plazo, los cuales deben vincularse a una serie de acciones y maniobras a efectuarse en procesos financieros, los clientes, procesos internos hasta desembocar en los empleados y sistemas. Los responsables de cada área al desarrollar la perspectiva financiera no deben descuidar el hecho de que las medidas identificadas sean apropiadas para todas sus estrategias, pues los indicadores y objetivos financieros juegan un doble papel, primero definen la actuación financiera que se esperaría de la organización y segundo, sirven como medidas finales de las perspectivas restantes de Cuadro de Mando.

Con lo anteriormente expuesto, uno de los temas fundamentales ha definirse como parte del Cuadro de Mando es la forma en cómo vincular los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio.

⁶ Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral*, "Para implantar y gestionar su estrategia", Ediciones Gestión 2000, S. A. Primera edición, noviembre 2000, Barcelona, España.
E. Alvarado B. , *Resumen sobre el Anotador Balanceado*, INCAE Documento de trabajo, Alajuela Costa Rica, 1997

1.5.1.1 **Cómo vincular los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio**

Es importante la identificación de cada fase del ciclo de vida del negocio como antecedente previo a la definición de los objetivos financieros. La teoría de estrategia de negocios, sugiere varias estrategias diferentes dependiendo de las siguientes fases: crecimiento, sostenimiento y madurez.

- a) **Crecimiento:** Es la fase más temprana en su ciclo de vida. Para capitalizar ese potencial se deben dedicar recursos al desarrollo e identificación de nuevos productos y servicios, construir y ampliar instalaciones de producción, crear capacidad de funcionamiento, invertir en sistemas, etc.

Los negocios en la fase de crecimiento, pueden operar con flujos de caja negativos y muy bajos rendimientos sobre el capital invertido. El objetivo financiero general para las empresas en esta fase, será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupo de clientes y regiones seleccionados. Los objetivos financieros en la etapa de crecimiento enfatizarán el incremento de las ventas.

- b) **Sostenimiento:** En esta fase siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se exige que obtengan excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Se espera que mantengan su cuota de mercado existente y quizá lo incrementen de algún modo. Los proyectos se dirigirán más a solucionar atascos (cuellos de botella), a ampliar la capacidad y a realzar la mejora

continua. La mayoría de las unidades de negocio utilizarán un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad.

Los objetivos financieros en la fase de sostenimiento pondrán el énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROE⁷, los beneficios de explotación y el margen bruto.

- c) Madurez:** Algunas unidades de negocio habrán llegado a una fase madura del ciclo de su vida, en que la empresa quiere recolectar o cosechar las inversiones realizadas en las dos fases anteriores; ya no requieren inversiones importantes, sólo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades. El objetivo principal es aumentar al máximo el retorno del flujo de caja a la empresa. Los objetivos financieros en esta fase serían el flujo de caja y reducir las necesidades de capital circulante.

1.5.1.2 Gestión del riesgo

Como parte de una gestión financiera eficaz es importante, equilibrar el nivel del riesgo con los rendimientos. Los objetivos relacionados con el crecimiento, rentabilidad y flujo de caja acentúan la mejora de los rendimientos sobre la inversión, pero es fundamental que las empresas equilibren dichos rendimientos con la gestión y control del riesgo. Frente a esta situación las empresas generalmente incluyen en la perspectiva financiera un objetivo referido a la dimensión del riesgo, como puede ser la diversificación de las fuentes de ingreso,

⁷ Es el ratio que mide la rentabilidad que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la sociedad, es decir la capacidad de una empresa de remunerar a sus accionistas.

líneas de negocio o regiones geográficas determinadas. Por ejemplo un banco podrá elegir un objetivo financiero de aumento de la cuota de ingresos procedentes de los servicios basados en comisiones, no sólo por su potencial de crecimiento de ingresos sino también para reducir su fuerte dependencia de ingresos procedentes de depósitos y transacciones.

1.5.1.3 Temas estratégicos para la Perspectiva Financiera

Como se observó en el análisis de las estrategias en función al ciclo de vida del negocio existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- a) **Crecimiento y diversificación de los ingresos.-** El indicador más común del crecimiento de los ingresos para aquellas unidades de negocio que se encuentren en las fases de crecimiento y madurez serían la tasas de incremento de rentabilidad, cuotas de mercado y clientes seleccionados.
- **Nuevos productos.-** Los negocios en las fases de crecimiento identifican indicadores para este objetivo como los siguientes: porcentajes de ingresos procedentes de nuevos productos introducidos durante un período específico que puede establecerse entre dos a tres años.
- **Nuevas aplicaciones.-** El desarrollo de productos totalmente nuevos puede ser muy caro y ocupar mucho tiempo, por lo cual los negocios en fase de sostenimiento prefieren aumentar los ingresos a través de la identificación de nuevas aplicaciones de los productos existentes. Si el objetivo son las nuevas aplicaciones de un producto, el porcentaje de ventas de las mismas será la medida establecida en el Cuadro de Mando.

- **Nuevos clientes y mercados.-** Conseguir que los productos y servicios existentes lleguen a nuevos clientes y mercados puede ser un camino adecuado para el crecimiento de los ingresos, en cuyo caso indicadores como porcentajes de ingresos procedentes de nuevos clientes, segmentos de mercado y regiones geográficas priorizan la importancia de la investigación de esta fuente de ingreso.
- **Nuevas relaciones.-** Otra forma de generar incremento en los ingresos es intensificar la sinergia entre las diferentes unidades de negocios de la empresa, haciendo que cooperen en el desarrollo de nuevos productos o identificación de proyectos para los clientes. En este caso el objetivo puede traducirse en la cantidad de ingresos generados por las relaciones de cooperación existentes entre las diferentes unidades de negocio.
- **Nueva variedad de productos y servicios.** Con la finalidad de aumentar los ingresos se puede optar también por cambiar la variedad de productos y servicios, en cuyo caso la estrategia predefinida sea de costos o diferenciación permitirá a la empresa decidir respecto del crecimiento sobre la base del nuevo segmento generado. Para esta alternativa el indicador seleccionado será los ingresos procedentes de la nueva variedad de productos y servicios.
- **Una nueva estrategia de precios.-** Finalmente el crecimiento de los ingresos especialmente en unidades de negocio maduras, puede conseguirse subiendo los precios de productos, servicios cuando los ingresos no cubren los costos. Este tipo de alternativa puede ser implementada en los casos en los cuales se vendan productos especializados o existan clientes bastante exigentes, en cuyo caso el

objetivo identificado se direccionará hacia el éxito o fracaso de la anterior estrategia de precios.

- b) Reducción de costos/mejora de la productividad.-** Adicionalmente al establecimiento de objetivos de crecimiento e ingresos, las empresas pueden mejorar su desempeño con el manejo de costos y productividad.
- **El aumento en la productividad de los ingresos.-** Las unidades de negocio que se hallan en fase de crecimiento es poco probable que estén muy enfocadas a la reducción de costes. El objetivo de productividad para las empresas en fase de crecimiento debe centrarse en el incremento de los ingresos, como por ejemplo aquellos generados por cada empleado, para incentivar los cambios a productos y servicios con mayor valor agregado y aumentar la capacidad de recursos del personal y físicos de la organización.
 - **Reducción de costos unitarios.-** En el caso de negocios en la fase de sostenimiento, el objetivo más sencillo y claro de reducción de costos es la reducción del costo unitario en la realización del trabajo. En este caso resulta probable que para medir adecuadamente los costos por unidad y producir resultados sea necesario contar con un sistema de cálculo de costos orientado hacia procesos y basado en actividades. Por ejemplo un banco puede intentar alcanzar un menor costo por transacción (el proceso de depósito o retirada de fondos) y un costo reducido por cada cuenta de cliente que mantiene.
 - **Mejorar el mix de los canales.-** Algunas empresas cuentan con múltiples canales a través de los cuales los clientes realizan transacciones. Un método especialmente prometedor de reducción de costos es cambiar la

relación con clientes y proveedores desde canales procesados manualmente hacia canales electrónicos, en este caso el simple paso del canal puede aumentar la productividad y bajar los costos. Por ejemplo, los clientes de un banco pueden realizar sus transacciones de forma manual con los cajeros de las agencias, a través de cajeros automáticos y de forma electrónica por medio del teléfono y computadores. El costo para el banco de procesar las transacciones a través de estos diversos canales es muy diferente.

- **Reducir los gastos de explotación.-** En este caso los objetivos de reducción de niveles de gasto de venta y administrativos tienen que ser equilibrados dentro del Cuadro de Mando con otros indicadores como el grado de reacción de los clientes, o calidad, a fin de que la reducción de costos no afecte a la consecución de objetivo de servicio al cliente y de procesos internos.
- c) **Utilización de los activos/estrategia de inversión.-** Objetivos de rendimiento de capital, rendimiento sobre inversiones y el valor añadido económico, proporcionan unas medidas generales del resultado de las estrategias financieras para aumentar los ingresos, reducir costos y aumentar la utilización de activos. Los inductores específicos que se utilizan para aumentar la intensidad de los activos se mencionan a continuación:
- **Ciclo de Caja.-** Una medida de la eficiencia de la gestión del capital circulante es el ciclo de caja, medido como la suma de los días de costo de las ventas en existencias, el plazo de cobro menos el plazo de pago. El ciclo de caja representa el tiempo necesario para que la empresa convierta los pagos a los proveedores en cobros a los clientes, con lo cual uno de los

principales objetivos financieros será reducir el ciclo de ese proceso consiguiendo así un incremento de los rendimientos sobre el capital empleado.

- **Mejorar la utilización de los activos.-** Se trata de mejorar la productividad de los proyectos de inversión, así como acelerarlos con el fin de que los ingresos de dinero procedentes de estas inversiones se realicen lo más pronto. Las empresas pueden aumentar el apalancamiento, sobre las inversiones en activos intangibles, como investigación y desarrollo, empleados y sistemas, aumentarán también el rendimiento general sobre las inversiones de una organización

1.5.2 Perspectiva del Cliente⁸

En la perspectiva del cliente como parte del Cuadro de Mando Integral, las empresas deben identificar los segmentos de clientes y de mercado en los cuales han elegido competir. Esta perspectiva permite a las empresas identificar los indicadores claves sobre los clientes: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad en los segmentos seleccionados.

Antes de la aplicación de este modelo las empresas concentraban sus actividades en el producto y en la innovación tecnológica dejando de un lado las necesidades de los clientes. Sin embargo con el paso del tiempo descubrieron que aquellos

⁸ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000, S. A. Primera edición, noviembre 2000, Barcelona, España
Robert S. Kaplan y David P. Norton, Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review (enero-febrero 1996)
Vogel, Mario Héctor. "Gerenciar sólo por Indicadores Financieros es un Suicidio". www. Tablero de comando.com.
T. O. Jhones and W. E. Sasser, Why Satisfied Customers Defect, Harvard Business Review, Diciembre 1995

competidores que estaban alineados con las preferencias de los clientes podían hacer incursiones en dichos segmentos con resultados más efectivos.

Además de satisfacer a los clientes dentro de la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando las unidades de negocio deben traducir sus declaraciones de visión y estrategia en objetivos concretos. Dentro de este contexto la identificación de las propuestas de valor agregado que se identificarán dentro de los segmentos seleccionados son claves para el desarrollo de objetivos e indicadores dentro de esta perspectiva.

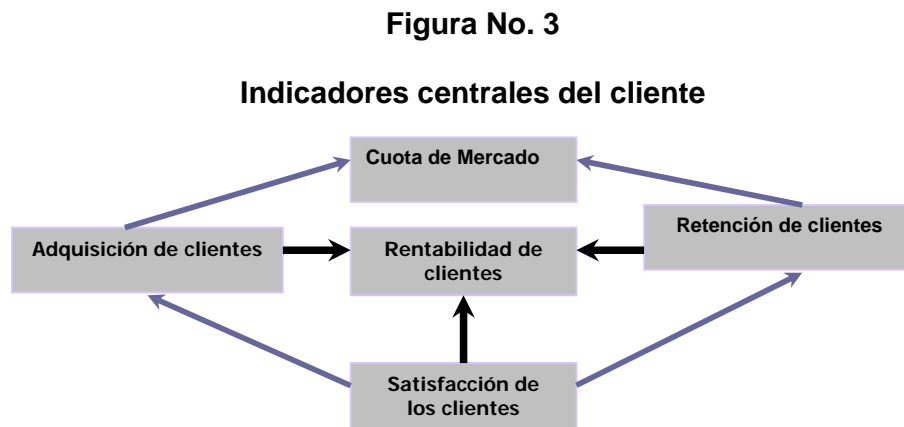
1.5.2.1 La segmentación del mercado

Dentro del proceso de formulación estratégico se debe establecer los diferentes segmentos de mercado o clientes, así como sus preferencias en lo referente a precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. La estrategia de la empresa puede definirse entonces en los objetivos que ésta elija, identificando las necesidades de cada cliente en cada segmento.

Una vez que la empresa ha identificado y seleccionado sus segmentos de mercado tiene que definir objetivos e indicadores para dichos segmentos. Como parte de la selección, las empresas buscan dos conjuntos de medidas en las perspectivas del cliente. El primer conjunto son los indicadores genéricos que todas las empresas quieren utilizar, como la satisfacción del cliente, cuota de mercado y retención de cliente, los cuales constituyen el grupo central de indicadores. El segundo grupo representa los indicadores de la actuación de los

resultados del cliente, los cuales están relacionados con lo que la empresa ha de entregar a sus clientes para alcanzar un alto grado de satisfacción, retención, adquisición y cuota de mercado.

Grupo de indicadores centrales del cliente.- En este grupo de indicadores los cuales son genéricos a toda clase de organización se incluyen en la figura No. 3.



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton, Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review (enero-febrero 1996)
Elaborado por: María Romero

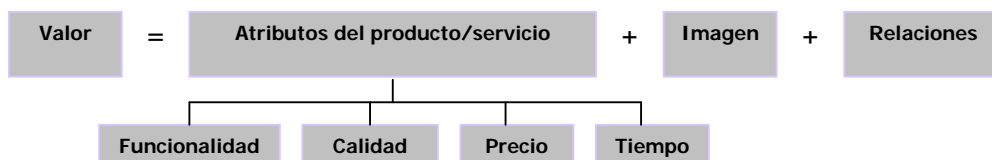
Para que los cinco indicadores tengan impacto máximo, estos deben ser adaptados a los grupos de clientes seleccionados y de los que la unidad de negocio espera que se derive su mayor crecimiento y rentabilidad.

a) Indicador de la propuesta de valor a los clientes.- Las propuestas de valor agregado a los clientes representan los atributos que las empresas suministran a través de sus productos y servicios para crear fidelidad y satisfacción en los diferentes segmentos. Estos atributos pueden ser organizados en tres categorías:

- **Atributos de los productos y servicios.-** Abarcan la funcionalidad de producto o servicio, su precio y calidad, aunque en ocasiones es importante también la dimensión del tiempo y la manera fiable y sin defectos en la entrega.
- **Relación con los clientes.-** Incluye la entrega del producto o servicio al cliente considerando la respuesta y plazo de entrega, además de la sensación que tiene el cliente al momento de comprar a esa empresa.
- **Imagen y prestigio.-** Refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia la empresa. Algunas organizaciones son capaces a través de anuncios, la calidad del producto y servicio, de generar lealtad más allá de aspectos tangibles.

Figura No. 4

Modelo Genérico de la propuesta de valor a los clientes



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton, Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review (enero-febrero 1996)
 Elaborado por: María Romero

1.5.3 La perspectiva del proceso interno⁹

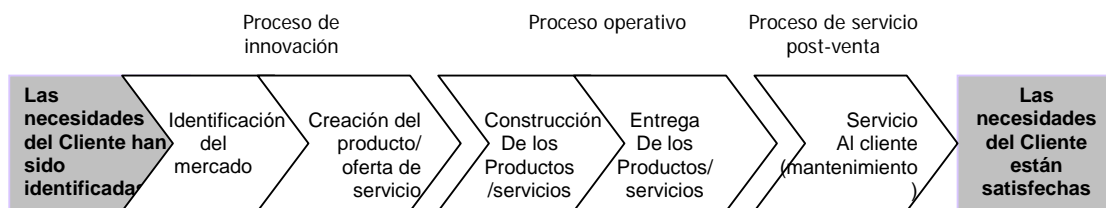
El proceso de establecer objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno, representa una de las diferencias más claras entre el Cuadro de Mando Integral y los sistemas tradicionales de medición.

Para la perspectiva del proceso interno los directivos han de identificar los procesos críticos, estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas financiera y de clientes. Debe conocerse perfectamente la cadena de valor de la empresa, sólo así se podrán detectar necesidades y problemas.

A continuación se muestra un modelo de cadena de valor genérico que podría ser aplicable a distintos tipos de negocios:

Figura No. 5

El modelo de cadena genérica de valor



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton, Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review (enero-febrero 1996)
Elaborado por: María Romero

El modelo genérico abarca tres procesos principales: El primero es el de innovación, donde se investiga las necesidades de los clientes para luego crear

⁹ Robert S. Kaplan y David P. Norton, Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review (enero-febrero 1996)
T. O. Jhones and W. E. Sasser, Why Satisfied Customers Defect, Harvard Business Review, Diciembre 1995

los productos y servicios que satisfarán esas necesidades. El segundo paso más importante en la cadena genérica es donde se producen y entregan a los clientes los productos y servicios, proceso que ha sido históricamente el centro de medición de la actuación de la mayoría de organizaciones. Sin embargo la excelencia operativa puede que sea solo un componente y quizá no el más decisivo para alcanzar los objetivos financieros y del cliente, por cuanto el tercer paso de la cadena interna es atender y servir al cliente después de la venta y entrega de un producto o servicio.

1.5.3.1 Proceso de Innovación

La innovación aparece como un proceso interno crítico en la perspectiva del Cuadro de Mando Integral, pues para muchas empresas el ser eficaz, eficiente y oportuno, es más importante que el propio proceso operativo. El proceso de innovación consta de dos componentes:

- a)** En el primero los directivos se hacen cargo de lo siguiente: investigación de mercado para identificar el tamaño del mismo, la naturaleza de las preferencias de los clientes y los precios objetivo para el producto o servicio seleccionado. Además de encuestar a los clientes existentes o potenciales este segmento puede incluir también nuevas oportunidades y mercados a través de productos y servicios que la organización podría proporcionar.

- b)** Durante la fase de diseño y desarrollo del producto se efectúan las siguientes actividades: Una investigación básica para desarrollar productos y

servicios radicalmente nuevos, que entreguen valor a los clientes; una investigación aplicada para explotar la tecnología existente en productos y servicios de nueva generación y; esfuerzos de desarrollo para llevar los nuevos productos y servicios al mercado.

1.5.3.2 Proceso Operativo

El proceso operativo empieza con la recepción del pedido de un cliente y termina con la entrega del producto o servicio. En este proceso es importante la entrega eficiente, consistente y oportuna de productos y servicios a los clientes existentes.

Generalmente el proceso operativo tiende a ser repetitivo, con la finalidad de que las técnicas de gestión puedan ser aplicadas al control y mejora de la recepción y proceso de los pedidos, así como también para los procesos de producción, venta y entrega. Tradicionalmente estos procesos han sido controlados a través de indicadores financieros como los costos estándar, presupuestos y desviaciones, sin embargo con el paso del tiempo se han introducido otros indicadores complementarios relacionados con la calidad y duración del ciclo.

1.5.3.3 Servicio de Pos-venta

Los servicios pos-venta incluyen actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de defectos, devoluciones y procesamiento de pagos.

Las organizaciones que miden las expectativas de sus clientes desde el punto de vista del servicio de pos-venta, pueden medir su actuación aplicando los mismos indicadores de tiempo, calidad y costo descritos para el proceso operativo, direccionados hacia el servicio de pos-venta. De este modo, la duración de los ciclos empezaría en la solicitud del cliente, o en la forma que se estime definida y terminaría hasta la solución final de los problemas planteados por los clientes, es decir incorporando la medición de velocidad de respuesta a ellos.

Desde este punto de vista los indicadores de costo pueden evaluar la eficiencia de los recursos utilizados en los servicios de pos-venta, los indicadores de productividad medirían el porcentaje de solicitudes de clientes que se solucionan en la primera ocasión en lugar de hacerlo por varias veces para solucionar el problema.

Otro aspecto del servicio de pos-venta es el servicio de facturación y cobro en cuyo caso las organizaciones en las cuales se requiere medir dichos procesos deberán aplicar también indicadores de costo, calidad y tiempo de cada uno de sus ciclos.

1.5.4 La perspectiva de aprendizaje y crecimiento¹⁰

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite se alcancen los objetivos de las tres restantes

¹⁰ Robert S. Kaplan y David P. Norton, Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review (enero-febrero 1996)
Dávila, Arturo, El Cuadro de Mando Integral. Revista Antiguos Alumnos, IESE, U. de Navarra

perspectivas, dichos objetivos son los inductores para conseguir unos resultados adecuados como parte de la estrategia de la organización.

El Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro y no solo en áreas tradicionales, como nuevos equipos o investigación y desarrollo de nuevos productos, los cuales si bien son importantes, por si mismos son insuficientes. Desde este punto de vista, las organizaciones deben invertir en el personal, sistemas y procedimientos si se quiere alcanzar objetivos de crecimiento financiero a largo plazo. Dentro de este ámbito existen tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

1.5.4.1 Las capacidades de los empleados

Para que una organización pueda mantenerse debe cumplir con la condición de mejorar continuamente. Las ideas de mejora tanto de procesos como aquellos direccionados a los clientes, deben provenir de los empleados, los cuales deben estar cada vez más cerca de los procesos y clientes de la organización.

Los indicadores de los resultados de la actuación de los empleados provienen de tres dimensiones fundamentales:

- a) Medición de la satisfacción del empleado.-** Generalmente se efectúa a través de una encuesta en la cual los principales elementos a investigar pueden incluir participación en las decisiones, reconocimiento por el trabajo,

acceso a información suficiente, apoyo de los directivos y temas en general respecto de la satisfacción con la empresa.

- b) Medición de la retención del empleado.-** Representa el objetivo de retener aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo, por lo cual una salida no deseada representa una pérdida en el capital intelectual del negocio dado que implica la implementación de inversiones en los empleados. La retención de los empleados generalmente se mide a través del porcentaje de rotación del personal clave.

- c) La productividad del empleado.-** Es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacidades y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido con el número de empleados utilizados para producir ese resultado.

1.5.4.2 Las capacidades de los sistemas de información

Para conseguir las metas trazadas por la organización es necesario contar con la motivación y la capacidad de los empleados, sin embargo es poco probable que éstas sean suficientes, por lo cual los empleados necesitan disponer de una información oportuna y confiable de las relaciones entre los clientes y la organización.

Los empleados de primera línea deben estar también informados, sobre los segmentos que ocupa cada cliente, a fin de que puedan establecer no solo la cantidad de esfuerzo que debe invertirse en relación a la transacción efectuada sino también para averiguar e intentar satisfacer necesidades emergentes adicionales.

Los empleados que se desenvuelven en la fase de operaciones necesitan un retroalimentación rápida, oportuna y fiable respecto del producto que están produciendo o el servicio que prestan, pues solo de esta forma pueden mantener programas de mejora que eliminen defectos y excesos de costo, tiempo y desperdicio del sistema de producción.

Desde este punto de vista los sistemas de información son una exigencia para que los empleados mejoren los procesos a través de procesos de mejora continua o proyectos específicos.

1.5.4.3 Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos

El tercero de los factores clave dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados.

Los indicadores aplicados a esta perspectiva son los siguientes:

- a) **Indicadores de las sugerencias que se ha hecho y se han puesto en marcha.-** Un indicador sencillo es el número de sugerencias por empleado, esta medida refleja la participación de los empleados en la mejora de la empresa, la cual puede ser reforzada con un indicador complementario como el número de sugerencias puestas en práctica.
- b) **Indicadores de mejora.-** Las organizaciones, además de ahorro en los gastos, también pueden buscar mejoras en: calidad, tiempo o actuación, para procesos específicos de clientes internos. Uno de los indicadores más utilizados para medir la mejora en las organizaciones es el “indicador de la mitad de la vida.”¹¹.
- c) **Indicadores sobre coherencia de los objetivos individuales y la organización.-** Se centran en si los departamentos y los individuos tienen sus metas equiparadas con los objetivos de la empresa, articulados en el Cuadro de Mando Integral, los cuales pueden ser medidos en porcentajes en relación al personal involucrado en cada tema dentro del CMI.
- d) **Indicadores de actuación en equipo.-** Cada vez más organizaciones están acudiendo a los equipos de trabajo, para conseguir procesos importantes, como desarrollo del producto, servicio al cliente y operaciones internas. Estas organizaciones requieren de objetivos e indicadores para motivar y monitorear el éxito de la constitución y la actuación de los equipos. A

¹¹ **Indicador de la mitad de la vida .-**El indicador de la mitad de la vida mide el tiempo necesario para que la actuación en un proceso mejore en un 50%. Se aplica en los defectos que se quieren eliminar, como entregas tardías, desechos, etc. Desarrollado por Arthur Schneiderman cuando era vicepresidente de mejora de calidad y productividad en Analog Devices.

continuación se enuncian algunos de los indicadores utilizados como medida de la actuación de grupos de trabajo.

- *Números de compromisos integrados.* El número de proyectos en los que participó más de una unidad de negocio.
- *Porcentaje de los planes de negocios desarrollados por equipos:* La proporción de unidades de negocio que desarrollan sus planes con la ayuda de recursos de apoyo otorgados por equipos de trabajo.

1.6. Diseño y elaboración del Cuadro de Mando¹²

Una vez establecidas las bases para la construcción de un Cuadro de Mando Integral, con el conocimiento previo de los cuatro ámbitos que éste incorpora, el paso siguiente, debe ser motivar a todos los directivos y empleados de la organización para que pongan en práctica la estrategia de la unidad de negocio, debido a que aquellas empresas que pueden trasladar la estrategia a sus sistemas de medición son mucho más capaces de ejecutar su estrategia pues pueden comunicar sus objetivos y metas.

Con esta perspectiva un Cuadro de Mando Integral exitoso será aquel que comunique la estrategia organizacional a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros. La importancia de construir un Cuadro de Mando que comunique la estrategia radica en:

¹² Robert S. Kaplan & David P. Norton. Mapas estratégicos. Gestión 2000
Mujica, Sojo y Ochoa. 2000. Nuevos paradigmas gerenciales
Daniel Martínez Pedrós & Artemio Milla Gutiérrez. La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral

- El Cuadro de Mando describe la visión de futuro de la organización, a toda la organización pues crea un entendimiento compartido.
- El Cuadro de Mando crea un modelo holístico de la estrategia que permite que todos los empleados evidencien la forma en que contribuyen al éxito de la organización.

1.6.1 Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral con la estrategia

Son tres los principios que permiten que el Cuadro de Mando Integral se encuentre vinculado con la estrategia:

- a) Relaciones Causa-Efecto.-** Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto. El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones (hipótesis), entre los objetivos en las diversas perspectivas sean explícitas, a fin de que puedan ser gestionadas y verificadas.
- b) Los resultados y los inductores de actuación.-** Todos los Cuadro de Mando Integrales, utilizan ciertos indicadores genéricos que tienden a referirse a resultados clave, los cuales reflejan los objetivos comunes de muchas estrategias. Estos indicadores genéricos de resultado miden efectos como: rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción del cliente, retención del cliente y capacidades de los empleados.

Un Cuadro de Mando Integral adecuadamente construido debe poseer una combinación de indicadores de resultado y de inductores de actuación. Los primeros, sin los inductores no comunican la forma en que se utilizarán los resultados, ni alertan sobre el éxito de la estrategia puesta en práctica. Por el contrario, los inductores de actuación permiten a la unidad de negocio conseguir mejoras operativas, a corto plazo pero no conseguirán evidenciar si dichas mejoras se traducen en una actuación financiera superior.

- c) La vinculación con las finanzas.-** En la actualidad existen una gran cantidad de programas de cambio, que se ejecutan en las organizaciones entre las cuales se puede destacar los de calidad, satisfacción del cliente, innovación y la delegación de poder en los empleados. Aunque estas metas pueden hacer que se obtenga una mejor actuación es posible que no sea así, si se toman como un fin en sí mismas por lo cual se presenta la necesidad de vincular las mejoras operativas con los resultados económicos.

1.6.2 Mapa estratégico

Una vez que se ha establecido las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, para determinar los objetivos e indicadores que describe la estrategia, es necesario incluir un elemento que se encargue de unir todas las piezas. Dicho elemento es el mapa estratégico, el cual proporciona una representación visual de la estrategia en una sola página.

Dentro de este ámbito las empresas pueden formular y comunicar sus estrategias a través de un sistema integrado de aproximadamente dos a tres docenas de indicadores, que identifican las relaciones causa-efecto de las variables fundamentales, entre las que se incluyen indicadores de resultado, de tendencia y ciclos de retroalimentación que describen la trayectoria de la estrategia.

El mapa estratégico identifica capacidades específicas en los activos intangibles de la organización: capital humano, capital de la información y capital organizacional, que se requieren para obtener un desempeño superior en procesos internos críticos.

Sin embargo los objetivos y metas no se alcanzan simplemente por haber sido identificados, sino que necesitan ser complementados con un conjunto de programas de acción que permitan alcanzar las metas de todos los indicadores. Dichos programas reciben el nombre de iniciativas estratégicas, las mismas que son generadoras de resultados para la organización.

Los planes de acción que definen y proporcionan recursos para las iniciativas estratégicas deben estar alineados con los objetivos estratégicos y deben verse como un conjunto integrado en lugar de cómo un grupo de proyectos aislados.

Para entender mejor la implementación de un tema estratégico, se muestra en el Anexo No. 1 un ejemplo de su identificación en la práctica.

CAPITULO II

MARCO EMPIRICO

El presente capítulo inicia con la identificación del sujeto, motivo de la investigación, para en forma posterior analizar los elementos que incluidos en el Plan Estratégico CFN 2006-2008, servirán de base para aplicar la metodología y conceptos del Balanced Scorecard. Concluye con la definición del mapa estratégico, que reúne los indicadores definidos en cada una de las perspectivas, cuya medida permitirá establecer las relaciones de causa - efecto y en forma complementaria planear la necesidad de contar con planes e iniciativas a emprenderse por parte de la organización para el cumplimiento de las metas planteadas.

2.1. Plan Estratégico de la CFN 2006-2008

2.1.1. Cadena de Valor de la CFN

La cadena de valor definida por la Corporación Financiera Nacional (Anexo No. 2) está constituida por todos los procesos que intervienen en la realización de cada uno de los productos o servicios. Las actividades que configuran la cadena de valor están agrupadas en dos procesos:

- **Procesos del negocio.-** Son los que conforman el ciclo productivo de la entidad, e impactan directamente al producto o servicio que un cliente consume, es decir, en el caso de la CFN: investigación y desarrollo, captación de recursos, análisis de riesgos, mercadeo, venta, operaciones,

servicio post venta, supervisión y recuperaciones. Estos son: crédito de segundo piso, crédito de primer piso, participación accionaria, programa de financiamiento bursátil y negocio fiduciario.

- **Procesos de soporte.**- Son aquellos que hacen posible la realización de las actividades primarias y apoyan el funcionamiento de la entidad. Dentro de estas se pueden distinguir: recursos humanos, informática, desarrollo organizacional, contabilidad, auditoría, presupuestos, entre otros.

Los procesos de la cadena de valor están interrelacionados entre ellos, lo que implica la necesidad de coordinar las actividades para lograr un mejor funcionamiento.

2.1.2. Elementos del Plan Estratégico de la CFN

Como resultado del diagnóstico efectuado en la Corporación Financiera Nacional y que se resume en el FODA que se presenta, se muestran a continuación los elementos del Plan Estratégico de la CFN.

a) FODA INSTITUCIONAL CFN

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ■ Ley Orgánica CFN ■ Experiencia de 40 años en otorgar financiamiento de primero y segundo piso. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Brazo ejecutor del Gobierno en apoyo al sector productivo.

<ul style="list-style-type: none"> ■ Imagen institucional ganada como banca de desarrollo. ■ Solidez patrimonial. ■ Líder en el país en negocio fiduciario. ■ Jurisdicción Coactiva para recuperar la cartera. ■ Certificado de calidad ISO 9001-2000. ■ Potencial de apalancamiento ■ Personal técnico 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Demanda insatisfecha de crédito de largo plazo. ■ Impulso del sector productivo vía dinamización del mercado de valores. ■ Tasas competitivas ■ Ampliación del número de canales de distribución
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ■ Deficiencia de políticas internas que aseguren la continuidad de las estrategias Institucionales. ■ Insuficientes incentivos para el personal. ■ Exceso de requisitos para otorgamiento de crédito. ■ Falta de un plan de carrera institucional. ■ Plataforma informática no acorde con la realidad actual. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Injerencia política ■ Inestabilidad político-financiera. ■ Competencia de la banca internacional.

Fuente: Plan Institucional CFN 2006-2008
Elaborado por: María Romero

b) Misión

“La Corporación Financiera Nacional, es una institución financiera de desarrollo que impulsa el crecimiento sostenido y la competitividad de las actividades productivas y de servicios del país, por medio de mecanismos financieros y

alternativas de inversión, acorde a las necesidades de nuestros clientes, a través de un personal profesional, eficientes instrumentos de gestión y un sólido respaldo financiero”.

c) Visión

“La Corporación Financiera Nacional, será una organización líder en el desarrollo de los sectores productivos y de servicios del Ecuador, reconocida como una entidad moderna, solvente, autónoma y complementaria al sistema financiero privado”.

d) Valores Corporativos

Valores de Trabajo

- Espíritu de Equipo
- Capacidad de Innovación
- Profesionalismo

Valores Personales

- Honestidad
- Etica
- Confidencialidad
- Lealtad Institucional

e) Objetivos estratégicos e indicadores de gestión

El Plan Estratégico CFN 2006-2008 contempla objetivos estratégicos relacionados con todas sus líneas de negocio, sin embargo se plantean a continuación aquellos relacionados con el negocio crediticio y fiduciario, tema central de la presente investigación:

- **OBJETIVO No 1:** Incrementar los montos de colocación en los segmentos de crédito comercial de largo plazo y microempresa.
- **OBJETIVO No. 2:** Incrementar la utilidad institucional vía negocios fiduciarios.

2.2. Análisis del monitoreo actual del Plan Estratégico de la CFN y específicamente del crédito y negocios fiduciarios

Actualmente la CFN mantiene un plan estratégico 2006-2008, el cual se descompone en planes operativos anuales, para cada una de las áreas de la organización y que son monitoreados en forma trimestral a través de un sistema informático (PCIE-Plan Operativo). Dicho sistema permite al usuario ingresar la información de los avances de cada uno de los proyectos definidos como plan operativo.

El Plan Estratégico de la CFN está compuesto por objetivos que en su mayoría están encaminados básicamente a la perspectiva financiera, mientras solo uno de ellos *“Lograr una mayor productividad en la Institución”* abarca a una serie de proyectos que podrían estar clasificados dentro de las tres restantes perspectivas del Balanced Scorecard. Se ha podido evidenciar que esta deficiencia se originó por cuanto si bien existía conciencia de medir otro tipo de proyectos que no sean de tipo financiero, la definición de ellos se hizo en forma intuitiva sin contar con una metodología que permita clasificar a cada uno de los proyectos de acuerdo al ámbito y perspectiva que reconoce el Balanced Scorecard.

Con la finalidad de que los planes operativos guarden relación con la estrategia de la institución, como parte de la metodología de evaluación implementada por la CFN, se ha determinado que cada proyecto esté relacionado directamente con el cumplimiento de uno/unos de los objetivos identificados en el Plan Estratégico 2006-2008. De esta forma la institución asegura que las actividades y tareas que se cumplen en cada una de las áreas, contribuyen a conseguir los objetivos estratégicos planteados.

Sin embargo de lo anteriormente anotado se observa que a pesar de que cada proyecto está vinculado con un objetivo estratégico, estos proyectos y sus indicadores de medición están dirigidos básicamente al ámbito de resultados y más concretamente a aquellos de tipo financiero, dejando de un lado la medición de los otros ámbitos que establece el Balanced Scorecard y que permiten monitorear y evaluar cómo la organización administra sus recursos previo la determinación del impacto alcanzado por ellos, que se refleja en la perspectiva de tipo financiero.

Del análisis efectuado, se puede concluir que la falta de equilibrio en el conjunto de indicadores que monitorean el actual plan estratégico de la CFN, se debe a que cada una de las áreas por separado identificaron los proyectos que desde su punto de vista contribuían a la consecución de la estrategia institucional. Sin embargo al ser estos objetivos definidos en forma unilateral dejan de un lado una serie de relaciones causa-efecto y sinergias que permiten la mejor utilización de los recursos. Por otro lado, al ser definidos por cada unidad de negocio, no se aprovecha la secuencia lógica, mediante la cual se identifican los procesos,

estableciendo relaciones estratégicas entre todas las áreas que lo forman y aprovechando los ahorros que esta práctica determina.

Frente a esta forma de identificar los proyectos de cada área, el resultado final es la duplicación de funciones, en algunas actividades de las diferentes unidades de negocio, la mala utilización de los recursos necesarios para ejecutarlos y por consiguiente falta de productividad reflejada en los índices financieros de la institución. Dichos índices aunque aparentemente se encuentran en niveles adecuados, podrían resultar más satisfactorios si se considerarán como premisa previa, el equilibrio de las tareas y actividades que cada área cumple, su interrelación y su medición que es el fundamento del Balanced Scorecard.

2.3. Definición del Mapa Estratégico del crédito y negocios fiduciarios

Con la finalidad de definir el Mapa Estratégico del negocio crediticio y fiduciario de la CFN, se identificaron los elementos del Plan Estratégico necesarios para la definición de la estrategia institucional, que guiará la creación de valor de la organización y permitirá la implementación de una serie de indicadores que formen parte del CMI.

El proceso mediante el cual se llegó a la definición del Cuadro de Mando Integral, se detalla a continuación:

2.3.1. Ejes estratégicos

Sobre la base de la Misión y Visión institucionales, se determinaron los ejes estratégicos, puntos de partida que reflejan la concepción de la estrategia integral de la institución. Los negocios de crédito y fiduciario, al constituir un aporte fundamental en la consecución de la estrategia definida, se soportarán en dichos ejes, los cuales son:

- a) **Desarrollo de sectores productivos.-** Identificado como un eje estratégico, por cuanto el acceso por parte del cliente al crédito y servicios fiduciarios institucionales le posibilitarán alcanzar los objetivos y metas definidas para su empresa, dado que contará con un apoyo de recursos monetarios para apalancar su inversión cuando se trate del crédito. En el caso de los negocios fiduciarios para efectuar total o parcialmente necesidades de gestión de personas naturales y/o jurídicas vía administración de flujos, garantías, manejo de proyectos, entre otros.

- b) **Productos que satisfacen las necesidades de los clientes.-** La Corporación Financiera Nacional como una entidad de desarrollo, busca identificar segmentos de mercado no atendidos por la banca tradicional o complementar los servicios que dichas instituciones no pueden entregarlos en las condiciones que los clientes requieren.

En este contexto, el negocio crediticio está enfocado fundamentalmente a las personas naturales o jurídicas que desarrollan actividades de producción y servicios, que requieren prioritariamente condiciones de largo plazo y períodos

de gracia, dado el tipo de actividades que desempeñan. Por su parte el negocio fiduciario está orientado principalmente a la atención de necesidades específicas relacionadas con negocios de titularización, fideicomisos de garantía y de microfinanzas, los cuales no son atendidos por la competencia tal como el cliente lo necesita.

- c) **Sistemas de gestión eficientes.**- A través de los cuales la CFN contará con recursos humanos y tecnológicos, que alineados a su definición estratégica, brindarán al cliente una excelencia operativa, que redundará en un valor agregado, en términos de la satisfacción de sus necesidades e incremento de su rentabilidad.

- d) **Sustentabilidad Institucional.**- Mediante el éxito en la atención al cliente a través de los negocios de crédito y fiduciario, la entidad podrá alcanzar una rentabilidad suficiente, para garantizar su permanencia en el mercado y lograr un crecimiento en la atención de su segmento objetivo, a través del incremento de comisiones para las actividades fiduciarias.

Los ejes estratégicos descritos con anterioridad, evidencian claramente la estrategia del negocio de crédito y fiduciario que se identificada como un **enfoque diferenciado**¹³ en etapa de madurez del negocio, es decir direccionado hacia cierto grupo de clientes en particular, con líneas de productos específicas y características especiales, que satisfacen las necesidades de sus clientes frente a sus competidores.

¹³ Michael Porter, Estrategia Competitiva/ Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.

FIGURA No. 8



2.3.2. Análisis DOFA y temas estratégicos del crédito y negocios fiduciarios

Para la definición de los temas estratégicos, punto de partida del mapa estratégico se utilizó la metodología del análisis DOFA¹⁴ con la finalidad de diagnosticar en forma coyuntural la situación del negocio crediticio y fiduciario.

La metodología, se inicia con la identificación del FODA de las líneas de negocio, para en forma posterior establecer las interrelaciones entre factores internos y externos del sujeto de análisis.

¹⁴ Correlación de las oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades.

ANALISIS FODA NEGOCIO CREDITICIO

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ■ 1) Manual de crédito acorde a las necesidades del cliente. ■ 2) Tasas de interés libres de comisiones y costos adicionales ■ 3) Disponibilidad de períodos de gracia ■ 4) Financiamiento de largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 1) Ampliación del número de canales de distribución ■ 2) Ejecución de programas de gobierno ■ 3) Segmentos de clientes no atendidos por la banca
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ■ 1) Falta de personal para atender demanda de crédito ■ 2) Deficiente Gestión tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 1) Falta de operación formal en muchos sujetos de crédito. ■ 2) Competencia directa de la banca

ANALISIS FODA NEGOCIO FIDUCIARIO

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ■ 1) Personal con experiencia y Equipo Multidisciplinario. ■ 2) Especialización en fideicomisos de microfinanzas. ■ 3) Ser la fiduciaria con mayor monto de patrimonio autónomo administrado 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 1) Incremento de la demanda del servicio fiduciario ■ 2) Alianzas con expertos para procesos de Titularización ■ 3) Ser el brazo fiduciario del Gobierno
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ■ 1) Rotación de personal ■ 2) Falta de un sistema de administración de Fideicomisos ■ 3) Honorarios no competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 1) Imagen de Institución pública ■ 2) Presencia de grupos financieros y económicos que ofrecen negocios integrales

Una vez identificados los factores constitutivos del FODA, se procederá mediante la correlación de dichos factores, determinar los temas estratégicos fundamentales para el negocio crediticio y en forma posterior el fiduciario.

ANALISIS DOFA NEGOCIO CREDITICIO

RELACION	TEMAS ESTRATEGICOS
FO: F3,F4 X O3	DESEMBOLSOS PROMOCION Y PUBLICIDAD
FO: F1 X O1	SERVICIO AL CLIENTE
FO: F2 X O1,02	DISEÑO DE PRODUCTOS
DO: D1 X O2,03	SELECCIÓN, CONTRATACION Y CAPACITACION DE PERSONAL
DO: D2 X O1,02,03	GESTION TECNOLOGICA PRODUCTIVIDAD
FA: F1X A1	ASESORIA DE GESTION AL CLIENTE
FA: F3,F4X A2	ALINEACION ESTRATEGICA
DA: D1,D2 X A2	GESTION TECNOLOGIA

ANALISIS DOFA NEGOCIO FIDUCIARIO

RELACION	TEMAS ESTRATEGICOS
FO: F1 X01, O2	INCREMENTO COMISIONES
FO: F2 X O3	INCREMENTAR FIDEICOMISOS
FO: F3 X O2	INCURSION PROCESOS DE TITULARIZACION, GARANTIA, MICROFINANZAS
DO: D2 X O1,O2	GESTION TECNOLOGICA
DO: D1 X O1	GESTION DEL RECURSO HUMANO
DO: D3 X O1,O2	EFICIENCIA OPERATIVA
	GESTION DE PROCESOS
FA: F1,F2 X A1	PUBLICIDAD Y PROMOCION
FA: F1 X A2	EFICIENCIA OPERATIVA
DA: D1XA1	GESTION DEL RECURSO HUMANO
DA: D2XA1,A2	INCREMENTO PRODUCTIVIDAD
DA: D3XA2	DIFERENCIACION DE PRODUCTOS

2.3.3. Clasificación de temas estratégicos

Continuando con la metodología de definición de mapas estratégicos, corresponde la clasificación de los temas estratégicos, identificados a partir del diagnóstico DOFA, dicha clasificación permitirá ubicar a cada tema dentro de los cuatro ámbitos del Cuadro de Mando Integral, con la finalidad de determinar si existe un equilibrio, entre las diferentes perspectivas que formarán parte del mapa estratégico.

TEMAS ESTRATEGICOS CREDITO

TEMAS ESTRATEGICOS	UBICACIÓN			
	PF	PCL	PI	DHT
DESEMBOLSOS	X			
PROMOCION Y PUBLICIDAD			X	
SERVICIO AL CLIENTE		X		
DISEÑO DE PRODUCTOS			X	
SELECCIÓN, CONTRATACION Y CAPACITACION DE PERSONAL				X
GESTION TECNOLOGICA				X
PRODUCTIVIDAD	X			
ASESORIA DE GESTION AL CLIENTE		X		
ALINEACION ESTRATEGICA				X

TEMAS ESTRATEGICOS FIDUCIA

TEMAS ESTRATEGICOS	PF	UBICACIÓN		
		PCL	PI	DHT
INCREMENTO COMISIONES	X			
INCREMENTAR FIDEICOMISOS	X			
PROCESOS DE TITULARIZACION, GARANTIA, MICROFINANZAS			X	
SERVICIO AL CLIENTE		X		
GESTION TECNOLOGICA				X
GESTION DEL RECURSO HUMANO				X
GESTION DE PROCESOS			X	
PUBLICIDAD Y PROMOCION			X	
INCREMENTO PRODUCTIVIDAD	X			
DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS				X

2.4. Diseño del mapa estratégico de los negocios crediticio y fiduciario

Una vez clasificados los temas estratégicos de acuerdo a su ámbito, el paso siguiente consiste en representar gráficamente la relación causa-efecto, de todos los temas, objetivos estratégicos y su interrelación, con lo que la visualización y comunicación de la estrategia de la CFN se vuelve más efectiva.

a) Negocio crediticio

Los objetivos estratégicos definidos para las cuatro perspectivas del CMI son:

- **Perspectiva Financiera.-** Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para la CFN, e incluye las prioridades de productividad e incremento de desembolsos.

Sustentabilidad (F1).- Sobre la base de la mejor utilización de los recursos, para atender operaciones de crédito y el incremento de los desembolsos generados por la aprobación de operaciones la CFN alcanzará una

rentabilidad suficiente que le permitirá mantener el negocio crediticio en el corto, mediano y largo plazo, para garantizar su participación en el sistema financiero nacional y continuar apoyando el desarrollo de las actividades de producción y servicios.

Productividad (F1.1).- Reflejará la habilidad de la institución, para sustentada en la excelencia operativa y el diseño de productos, enfocados a su grupo objetivo manejar un costo de proceso y una mejor utilización de los recursos con una mayor generación de operaciones.

Incremento desembolsos (F1.2).- A través de la excelencia en el servicio al cliente, la promoción y publicidad sobre las líneas de crédito para el sector productivo y un incremento de la rentabilidad del beneficiario final, será posible crecer tanto el número de operaciones cuanto el volumen de crédito desembolsado, debido básicamente al efecto multiplicador que ocasiona un cliente que se siente satisfecho con sus necesidades.

- **Perspectiva de clientes.**- En esta perspectiva se responde a las expectativas de los clientes. La satisfacción de clientes estará supeditada al incremento de su rentabilidad y la excelencia en el servicio recibido.

Incremento de rentabilidad del cliente (C1).- Uno de los principales impactos de la concesión de una operación de crédito, será la mejora en las utilidades generadas en el negocio del beneficiario, a partir de la disponibilidad de una fuente de recursos, que potencialice la capacidad de producción y

comercialización de la empresa, sustentado en una excelencia operativa y en un diseño de productos conforme sus necesidades.

Excelencia en el servicio al cliente (C2).- Una sólida definición en la gestión de procesos apoyada en una promoción y publicidad que resalte las características deseables por parte del cliente en el producto, posibilitará alcanzar una excelencia en el servicio entregado al cliente.

- **Perspectiva Interna.**- En esta perspectiva se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de los clientes. El objetivo definido es la gestión de procesos que incluye: excelencia operativa, diseño de productos y promoción y publicidad.

Excelencia operativa (I1).- Conseguida a través de una adecuada gestión tecnológica y del recurso humano, para manejar una plataforma informática acorde a la necesidad y perspectiva del negocio, fundamentada en un personal que sepa aprovechar con eficiencia dicha plataforma.

Diseño de producto (I2).- La alineación estratégica cuya operatividad se consigue a través del recurso tecnológico y humano, se reflejará en el diseño de productos acorde a las necesidades del cliente y las características del mercado objetivo.

Promoción y publicidad (I3).- La identificación de la estrategia integral del negocio, exige también su difusión, que será cumplida a través de un plan de mercadeo y publicidad orientado a informar al cliente respecto del tipo de productos que ofrecerá la institución.

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.**- Esta perspectiva se refiere a los objetivos que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la CFN e identifican su capacidad para adaptarse, cambiar y mejorar. Dichos objetivos son: gestión del recurso humano, alineación estratégica y gestión tecnológica.

Gestión del recurso Humano (AC1).- Mediante los procesos de selección, contratación y capacitación en el ámbito de crédito fundamentalmente se potenciará una gestión de procesos que permitirá una atención personalizada y de alto impacto en el cliente redundando en mayor productividad e incremento de desembolsos, y por consiguiente garantizará una sustentabilidad del negocio en el mediano y largo plazo.

Alineación estratégica (AC2).- La alineación estratégica institucional construirá competencias tanto a nivel interno como de impacto en los clientes, con la finalidad de cumplir el objetivo de mejor utilización de los recursos, e incremento del negocio, cuyo efecto final se reflejará en una rentabilidad para sustentar el negocio crediticio.

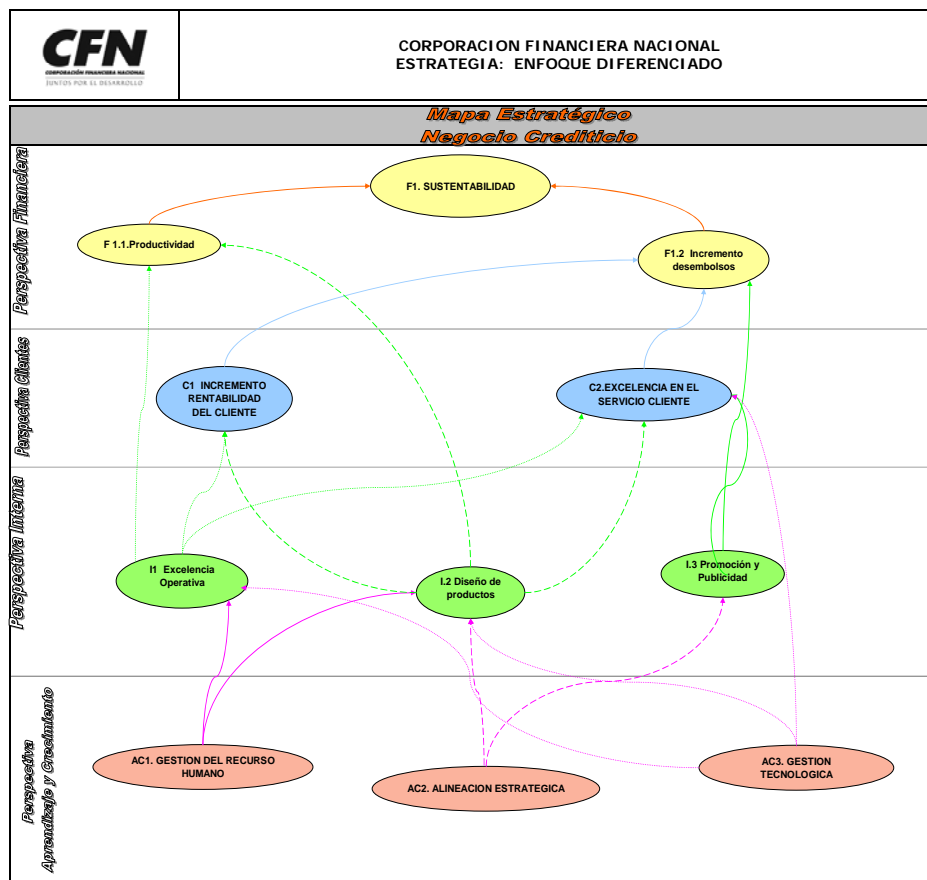
Gestión Tecnológica (AC3).- La habilidad en la gestión tecnológica, evidenciada a través de una correcta implementación del Plan Estratégico de

Tecnología Informática apoyada en la utilización de información gerencial, clave para fundamentar una ventaja competitiva que genere una maximización en las necesidades del cliente, conducirá al incremento del negocio y su mantenimiento a lo largo del tiempo.

A continuación, se muestra en forma gráfica el mapa estratégico del negocio de crédito:

FIGURA No. 9

MAPA ESTRATEGICO NEGOCIO CREDITICIO



b) Negocio fiduciario

Los objetivos estratégicos definidos para las cuatro perspectivas del CMI son:

- **Perspectiva Financiera.-** Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para la CFN, e incluye las prioridades de productividad e incremento de ingresos por concepto de comisiones.

Rentabilidad (F1).- Sobre la base de la mejor utilización de los recursos, para atender una mayor cantidad de negocios fiduciarios que generen comisiones, la CFN alcanzará una rentabilidad suficiente para posicionar al negocio fiduciario como uno de los principales productos de la CFN en la consecución de sustentabilidad en el mediano y largo plazo.

Productividad (F1.1).- Reflejará la habilidad de la institución, con base en una excelencia operativa y adecuado diseño de productos, enfocados a la especialización de la atención a su segmento objetivo, manejar un costo del producto que le permita una mejor utilización de los recursos con una mayor generación de comisiones.

Comisiones (F1.2).- La generación de un servicio especializado y alto nivel en la satisfacción de clientes, será difundida a través de un programa de promoción y publicidad, el cual posibilitará el crecimiento del negocio, evidenciado en la generación de un nivel de comisiones superior.

- **Perspectiva de clientes.-** En esta perspectiva se responde a las expectativas de los clientes. Los objetivos identificados son: servicio especializado y la satisfacción al cliente.

Servicio Especializado (C1).- Con la finalidad de brindar un valor agregado al cliente mediante la excelencia operativa y un adecuado diseño de productos, enfocado en el grupo meta se conseguirá brindar un servicio con un alto nivel de especificidad en las necesidades particulares del cliente.

Satisfacción al cliente (C2).- Una sólida definición en la gestión de procesos, cuyo resultado sea la difusión del producto, mediante una promoción y publicidad que resalte la especialización del segmento objetivo, permitirá cubrir las necesidades individuales de sus clientes, con un alto nivel de satisfacción.

- **Perspectiva Interna.**- En esta perspectiva se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de los clientes. El objetivo definido es la gestión de procesos que incluye: excelencia operativa, diseño de productos y promoción y publicidad.

Excelencia operativa (I1).- Sustentada en una gestión tecnológica y del recurso humano de calidad, permitirá un desarrollo eficiente del producto que estará enfocado en las necesidades particulares de sus clientes.

Diseño de producto (I2) .- La alineación estratégica cuya implementación se fundamenta en el recurso tecnológico y humano, se reflejará en el diseño de productos direccionados a un segmento de clientes que buscan la especialización en la atención brindada.

Promoción y publicidad (I3).- La identificación de la estrategia enfocada en especialización, requiere una amplia y detallada difusión, la misma que será cumplida a través de un plan de mercadeo y publicidad, cuya finalidad será captar e informar al grupo de clientes que requieren cubrir necesidades puntuales.

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.**- Esta perspectiva se refiere a los objetivos que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la CFN y reflejan su capacidad para adaptarse, cambiar y mejorar. Dichos objetivos son: gestión del recurso humano, alineación estratégica y gestión tecnológica.

Gestión del Recurso Humano (AC1).- La principal responsabilidad en este ámbito será fomentar la especialización en el recurso humano que forma parte del proceso fiduciario, así como una motivación enfocada fundamentalmente a desarrollar la creatividad que conduzca a la excelencia operativa.

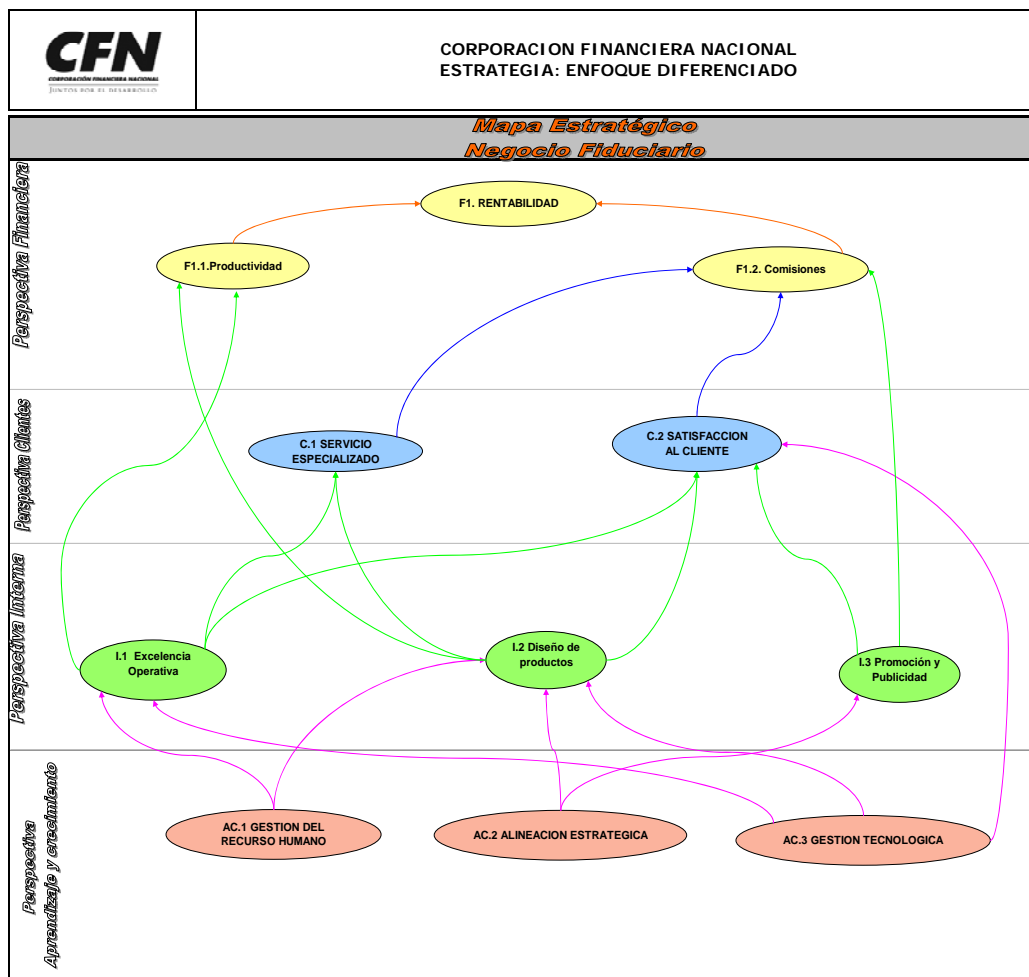
Alineación estratégica (AC2).- Mediante la clara identificación de la estrategia de la institución, basada en la construcción de competencias en el ámbito de la especialización en programas de microfinanzas, garantías y procesos de titularización, cuyo desarrollo se efectúe sobre la base de las necesidades de los clientes, será el argumento que constituya el pilar fundamental en la generación de una rentabilidad para conseguir la continuidad del producto, dentro del negocio integral de la CFN.

Gestión Tecnológica (AC3).- El mantener un sistema tecnológico acorde con la especialización del negocio, es un elemento clave en el afán de alcanzar una excelencia en la gestión de procesos, que se revierta en un impacto en el valor agregado al cliente y por consiguiente en un incremento de la demanda, mayor nivel de comisiones y mejora en la rentabilidad.

En la figura siguiente, se presenta el mapa estratégico del negocio fiduciario:

FIGURA No. 10

MAPA ESTRATEGICO NEGOCIO FIDUCIARIO



Una vez definidos los mapas estratégicos de los negocios de crédito y fiduciario, el proceso culminaría con el planteamiento de los planes de acción, proyectos para su ejecución, monitoreo y ajuste de ser necesario. La presente investigación alcanza la definición de los mapas estratégicos, el paso próximo citado, será motivo de recomendación a la CFN.

2.5. Aplicación de indicadores en forma anual para el 2006

Con la finalidad de aplicar el mapa estratégico diseñado, para la realidad de la CFN en sus negocios fiduciario y crediticio, se adjunta en los Anexos No.3 y No.4, la plantilla de objetivos, indicadores y fórmula de cálculo identificados para cada uno de los ámbitos del cuadro de mando.

La identificación de los indicadores que forman parte del Cuadro de Mando CFN, ha sido desarrollada sobre la base de algunos supuestos, los cuales permitieron priorizar cada medida identificada de entre un conjunto de indicadores que podrían tener la cualidad de evaluar de distintas formas el mismo objetivo estratégico que quiere analizarse. Con este antecedente los supuestos que se consideraron para la definición de los indicadores fueron:

- a) La Corporación Financiera Nacional, es una institución financiera pública, situación que determina que su objetivo final no es necesariamente la rentabilidad sino una vocación de servicio que se sustente en una sostenibilidad del negocio a largo plazo.

- b) El objetivo básico de la CFN es estimular la inversión e impulsar el crecimiento económico sustentable y la competitividad de los sectores productivos del país.
- c) Su prioridad radica en la atención de micro, pequeñas y medianas empresas del país a través de instrumentos complementarios a aquellos que maneja el sistema financiero privado.
- d) Si bien la CFN está bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, su condición de institución de financiera pública requiere que la evaluación de su desempeño difiera del resto de instituciones financieras privadas dado el rol de banca múltiple de desarrollo que cumple.
- e) Parte de los indicadores identificados miden el impacto del negocio crediticio y fiduciario como prioridad por sobre la rentabilidad que generan, pues como se explicó la CFN se ha constituido en el brazo ejecutor de los programas de gobierno en torno al beneficio social.

Finalmente para verificar la aplicación práctica del Mapa Estratégico, se procedió a la elaboración de un demo (CD adjunto), para el caso específico del negocio de crédito, en el que se visualiza claramente, la metodología que incorpora la distribución ponderada del peso de cada ámbito en el Cuadro de Mando, así como cada uno de los objetivos específicos diseñados para las perspectivas: financiera, del cliente, proceso interno, de aprendizaje y crecimiento.

Descripción Demo Balanced Scorecard CFN

Para la realización del demo Balanced ScoreCard CFN se utilizaron las siguientes herramientas informáticas:

- e) Lenguaje de Programación: Power Builder versión 9, es un lenguaje orientado a objetos, a eventos y a arquitecturas cliente servidor.
- f) Base de Datos: SQL Anywhere versión 9, una base de datos orientada a desarrollos pequeños y medianos, que cumple con todas las características de las Bases de Datos

Características Importantes:

- Parametrización de perspectivas y objetivos estratégicos.
- Mantenimiento de información de metas estratégicas.
- Cálculos dinámicos del Balanced ScoreCard (cálculo de resultados de cada una de las metas, de las agrupaciones e identificación de colores)

Instalación del Aplicativo: para la instalación del aplicativo es necesario realizar las siguientes acciones:

- a) Cerrar todas las aplicaciones
- b) Ejecutar el archivo de aplicación <instalar> y continuar con las instrucciones que indica el asistente de instalación de Balanced ScoreCard.

El manual de instalación se adjunta en el Anexo No. 5

CAPITULO III

RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3. Resultados

3.1. Comprobación de Hipótesis

Hipótesis Número 1:

La hipótesis número uno relacionada con la pregunta: *¿La evaluación del Plan Estratégico CFN 2006-2008, específicamente del crédito y la fiducia como líneas fundamentales del negocio, a través del cumplimiento de las metas anuales que son monitoreadas en el Plan Institucional, es una alternativa efectiva para el cumplimiento de la estrategia de la CFN?*, ha sido comprobada, por cuanto como se analizó en el acápite 2.2, dicha evaluación no es suficiente, pues se concentra fundamentalmente en el plano financiero, dejando de un lado la medición de los otros ámbitos que establece el Balanced Scorecard y que permiten monitorear y evaluar cómo la organización administra sus recursos previo la determinación del impacto alcanzado, que se refleja en la perspectiva de tipo financiero.

Hipótesis Número 2:

Como se analizó a lo largo de la investigación, el diseño del Balanced Scorecard para los negocios de crédito y fiduciario permitió identificar en forma adecuada el cumplimiento de los objetivos de dichos productos en el plan estratégico,

considerando no solo el resultado financiero obtenido, sino también los recursos necesarios para su organización, el ordenamiento interno para su ejecución y el impacto en el cliente.

3.2. Cumplimiento de los objetivos

En relación al objetivo general, este se ha cumplido en su totalidad, pues en el marco teórico se analizó con detalle la metodología y aplicación del CMI como herramienta de evaluación de planes estratégicos y en forma complementaria, en el marco empírico, se diseñó el cuadro de mando integral para el crédito y fiducia como líneas de negocios fundamentales.

En cuanto a los objetivos específicos estos se cumplieron a cabalidad, pues se establecieron los factores internos, externos y temas estratégicos a través de la metodología DOFA, que permitió estructurar el mapa estratégico para dichas líneas de negocio. En forma posterior se seleccionaron los indicadores dentro de los cuatro ámbitos de BSC, con sus respectivos objetivos y forma de cálculo, para finalmente elaborar un demo aplicado al negocio crediticio, que presente en forma automatizada los resultados obtenidos sobre la base de los indicadores planteados.

3.3. Conclusiones

- a) El Cuadro de Mando Integral, es la traducción al español que se da a "Balanced Scorecard", sistema originalmente desarrollado para la medición de

procesos financieros, el cual se ha convertido en un reconocido Sistema Integral de Administración de la Eficiencia o del Desempeño.

- b) El Cuadro de Mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la visión y la estrategia, utilizar las mediciones para informar a los empleados sobre las causantes del éxito actual y futuro. Está compuesto básicamente por cuatro perspectivas: Financiera, del Cliente, Procesos y Aprendizaje y Crecimiento.
- c) La Perspectiva Financiera, sirve de guía para el resto de objetivos e indicadores de las demás perspectivas del Cuadro de Mando, pues cada medida seleccionada forma parte de las relaciones causa-efecto que desembocan en la mejora del desempeño financiero.
- d) La Perspectiva del Cliente, permite a las empresas identificar sus indicadores claves: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad en los segmentos seleccionados.
- e) La Perspectiva del Proceso Interno, busca identificar los procesos críticos y estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas financiera y de clientes.
- f) La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, proporciona la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos de las tres restantes perspectivas, dichos objetivos son los inductores para conseguir unos resultados adecuados como parte de la estrategia de la organización.

- g) La definición del mapa estratégico, reúne los indicadores definidos en cada una de las perspectivas, cuya medida permite establecer las relaciones causa-efecto, para en forma complementaria definir los planes e iniciativas a emprenderse por parte de la organización en el cumplimiento de las metas planteadas.

- h) El Plan Estratégico de la CFN está compuesto por objetivos que en su mayoría están encaminados básicamente a la perspectiva financiera, mientras solo uno de ellos abarca a una serie de proyectos que podrían estar clasificados dentro de las tres restantes perspectivas del Balanced Scorecard.

- i) La definición de los indicadores del Plan Estratégico 2006-2008 de la CFN, se hizo en forma intuitiva sin contar con una metodología que permita clasificar a cada uno de los proyectos de acuerdo al ámbito y perspectiva que reconoce el Balanced Scorecard.

- j) Se observa en el Plan Estratégico 2006-2008 de la CFN, que a pesar de que cada proyecto está vinculado con un objetivo estratégico, estos proyectos y sus indicadores de medición están dirigidos básicamente al ámbito de resultados y más concretamente a aquellos de tipo financiero, dejando de un lado la medición de los otros ámbitos que establece el Balanced Scorecard y que permiten monitorear y evaluar cómo la organización administra sus recursos previo la determinación del impacto alcanzado por ellos que se refleja en la perspectiva de tipo financiero.

- k) La falta de equilibrio en el conjunto de indicadores que monitorean el actual plan estratégico de la CFN, se debe a que cada una de las áreas por separado identificaron los proyectos que desde su punto de vista contribuían a la consecución de la estrategia institucional. Sin embargo al ser estos objetivos definidos en forma unilateral dejan de un lado una serie de relaciones causa, efecto y sinergias que permiten la mejor utilización de los recursos. Por otro lado al ser definidos por cada unidad de negocio no se aprovecha la secuencia lógica mediante la cual se identifican los procesos los cuales atraviesan toda la organización estableciendo relaciones estratégicas entre todas las áreas que forman dicho proceso y aprovechando los ahorros que esta práctica determina.
- l) Del diagnóstico efectuado fue posible concluir que la implementación del Cuadro de Mando Integral para el caso de la CFN, constituye una prioridad institucional dada la forma en que tradicionalmente venía la Corporación evaluando la consecución de sus metas estratégicas.

3.4. Recomendaciones

3.4.1. Institucionales

- a) Debido a la condición que le caracteriza a la CFN, de ser una entidad del sector público, se recomienda que frente a cambios en la alta administración de la Institución, se validen los elementos integrantes del Plan Estratégico, pues estos constituyen el pilar fundamental de la aplicación metodológica del Cuadro de Mando Integral.

- b) Se recomienda implementar la metodología abordada a lo largo de la presente investigación, a todos los productos que forman parte de la cadena de valor de la CFN, para equilibrar los esfuerzos que efectúa la organización y alcanzar los objetivos identificados en su plan estratégico.

- c) La CFN deberá incorporar dentro de su proceso de evaluación del Plan Estratégico, la medición de sus objetivos, a través del Balances Scorecard, con la finalidad de monitorear en forma permanente y constante el avance en su ejecución así como los cambios necesarios para su cumplimiento. La inclusión de la metodología, dentro de los procesos y responsabilidades de cada una de las unidades de negocio, para su uso frecuente, permitirá que ésta forme parte de la cultura de la organización, con lo cual se garantiza su permanencia como instrumento de gestión a lo largo del tiempo.

- d) Se recomienda la amplia difusión de las mediciones efectuadas, así como de los resultados provenientes de su análisis, con el propósito de convertir a la herramienta en un elemento fundamental para la toma de decisiones.

- e) Finalmente se recomienda, la automatización del manejo de la herramienta del Cuadro de Mando Integral, que permita a los usuarios un manejo flexible, oportuno y acorde a sus necesidades específicas, desde cada área.

3.4.2. Del caso de estudio

- a) Una vez establecido el mapa estratégico para los negocios de crédito y fiduciario de la CFN, se recomienda en forma prioritaria definir los planes de acción así como el presupuesto necesario y los responsables para cada una de las metas establecidas en el Cuadro de Mando Integral.

- b) Dada la amplia rivalidad existente en el sector financiero, se recomienda que el establecimiento de objetivos y metas que forman parte del mapa estratégico de crédito y negocio fiduciario, sean reales y ambiciosas, para precautelar el posicionamiento de la institución en el mercado.

- c) Como consecuencia de la prioridad identificada por parte de la CFN, en los negocios de crédito y fiducia, se recomienda que su evaluación y monitoreo se efectúe al menos con una periodicidad mensual, luego de lo cual deberá difundirse en forma integral los resultados, a todas las áreas de la institución.

BIBLIOGRAFIA

- Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, “Para implantar y gestionar su estrategia”, Ediciones Gestión 2000, S. A. Primera edición, noviembre 2000, Barcelona, España.
- Robert S. Kaplan Y David P. Norton, El Cuadro De Mandos Integral, The Balanced Scorecard, Ediciones Gestión 2000, S. A. Primera edición 1997, Barcelona, España
- Nils Goran Olve, Jan Roy, Magnus Wetter, Implantando y Gestionando en Cuadro de Mando Integral “Performance Drivers”, Gestión 2000, Barcelona España, 2002.
- Julio Sergio Ramírez, El CMI como nuevo Sistema de Gerencia Estratégica, Xerencia Internacional, Febrero 1996.
- Luis Diego Marín, Uso del Anotador Balanceado como Sistema de Administración Estratégica, INCAE Documentos de trabajo, Alajuela, Costa Rica, Junio 1996.
- Robert S. Kaplan y David P. Norton, Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review (enero-febrero 1996)
- Vogel, Mario Héctor. “Gerenciar sólo por Indicadores Financieros es un Suicidio”. [www. Tablero de comando.com](http://www.Tablero de comando.com).
- Robert S. Kaplan, David P. Norton, Mapas Estratégicos. Ediciones Gestión 2000, S. A. Barcelona 2004
- Aparisi Caudeli, J. A. (2004). EL cuadro de mando integral (CMI) como modelo de planificación y gestión. Valencia Marítima. Junio.

- Mujica, Sojo y Ochoa. 2000. Nuevos paradigmas gerenciales.
- Daniel Martínez Pedrós & Artemio Milla Gutiérrez. La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral

ANEXO No. 1

Figura No. 7 Balanced Scorecard del Banco "Mega Bank"					
Mapa Estratégico	BSC		Plan de acción		
	Objetivos	Indicador	Meta	Iniciativa	Presupuesto
<p>Perspectiva Financiera</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar utilidades por acción • Agregar y retener clientes de alto valor • Aumentar ingresos por cliente • Reducir costo por cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos netos vs Plan • Mix de ingresos (por segmento objetivo) • Ingresos por cliente • Costo por cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • +\$ 100 M • 20% (A); 70%(B) • \$300 • \$75 	<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos rentabilidad clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • \$ AAA
<p>Perspectiva del cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Convertirse en asesor financiero de confianza • Proporcionar un servicio superior 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente (encuesta) • Gastos del cliente • Retención clientes objetivo 	<ul style="list-style-type: none"> • 90% • 50% • 90% 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentación clientes • Mejores encuestas clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • \$BBB • \$CCC
<p>Perspectiva de los procesos internos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender los segmentos clientes • Orientarse al mercado mera • Venta cruzada de línea de productos • Desarrollar nuevos productos • Minimizar problemas • Proporcionar respuesta rápida 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en el segmento • Cambio mix canal • Coeficiente venta cruzada • Ingresos nuevos productos • Tasa de errores de servicio • Tiempo para satisfacción requerimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • 30% • 40% • 2.5% • 50% • 0.1% • <24hrs 	<ul style="list-style-type: none"> • Campaña marketing • Apoyo correo directo 	<ul style="list-style-type: none"> • \$DDD • \$EEE
<p>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar disponibilidad de puestos estratégicos • Asegurar disponibilidad de información estratégica • Crear cultura orientada al cliente • Alinear a la organización • Compartir las mejores prácticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de puestos estratégicos • Disponibilidad de cartera de información • Encuesta clientes • Encuesta conciencia estratégica • Objetivos personales alineados con BSC 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% • 100% • 100% • 90% • 100% 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de capacitación • Aplicación programa CRM • Educación interna • Comunidad empleados • Reuniones semanales 	<ul style="list-style-type: none"> • \$FFF • \$GGG • \$HHH • \$III • \$JJJ
				Presupuesto Total	\$ KKK.kk

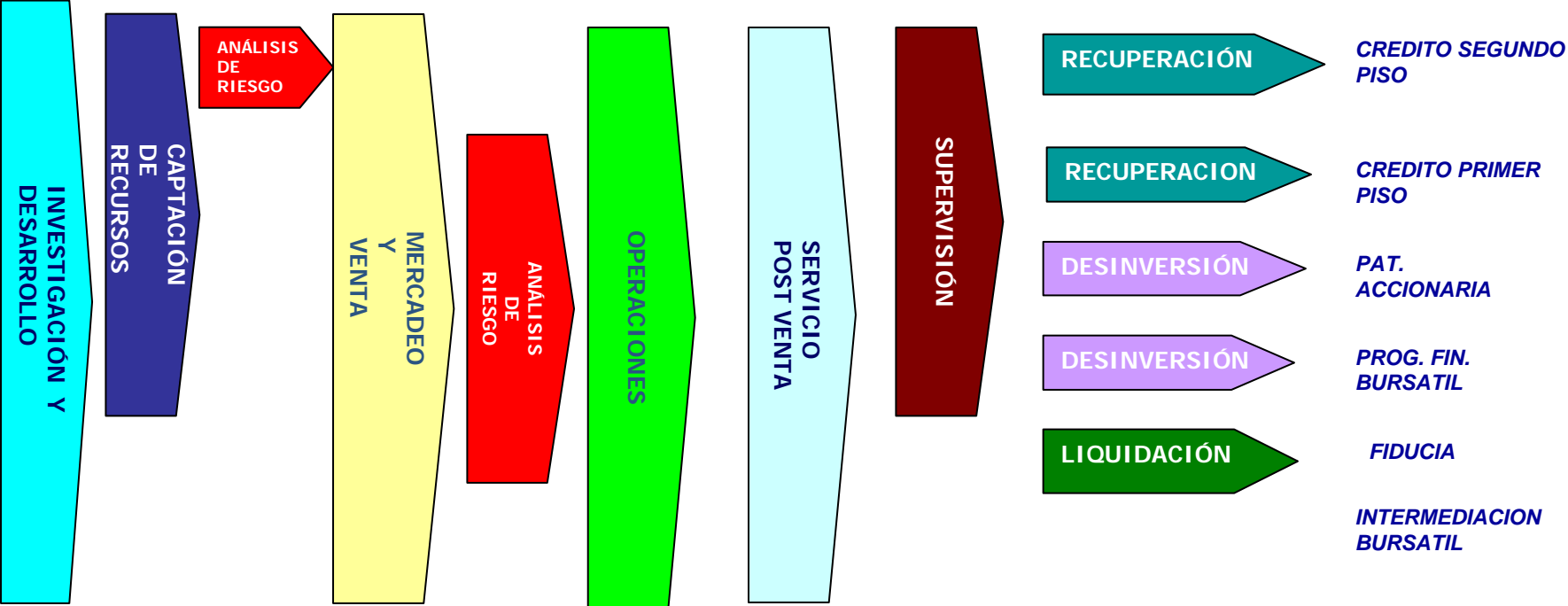
Fuente: Robert S. Kaplan, David P. Norton "Mapas Estratégicos", Ediciones Gestión 2000.

CADENA DE VALOR

Anexo No. 2

NECESIDADES DE CLIENTES

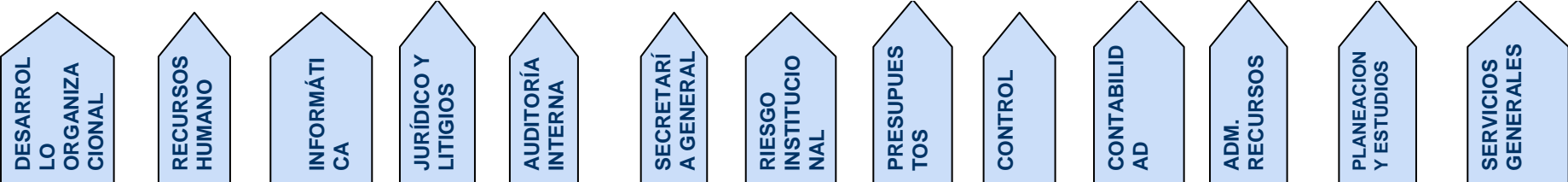
PROCESOS DEL NEGOCIO



PROCESOS DE RECUPERACION DE ACTIVOS IMPRODUCTIVOS



PROCESOS DE SOPORTE





CORPORACION FINANCIERA NACIONAL
ESTRATEGIA: DIFERENCIACION Y ENFOQUE
PROCESO: CREDITO

CATALOGO DE OBJETIVOS

COD	OBJETIVOS	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	SIG
PERSPECTIVA FINANCIERA				
F1	SUSTENTABILIDAD			+
F1.1	PRODUCTIVIDAD			+
F1.1.1	Reducir el costo financiero	Tasa pasiva promedio ponderada CFN	Promedio ponderado del portafolio de captaciones	-
F1.1.2	Mejora en calificación de riesgo	calificación de riesgo	Ranking	+
F1.1.3	Generación de ingresos	Rentabilidad de la cartera total	Margen bruto financiero crédito/ Cartera total	+
F1.1.4	Administración de la cartera	Cartera vencida	Cartera vencida/ cartera total	-
F1.2	INCREMENTO DESEMBOLSOS			+
F1.2.1	Incremento No. Clientes desembolsados	Número	No. clientes período (n) - No. clientes período (n-1)	+
F1.2.2	Incremento monto desembolsos	Montos USD	Monto desembolsos período (n) - Monto desembolsos período (n-1)	+
F1.2.3	Atención segmento objetivo	% cobertura de mercado	Saldo cartera CFN/ Saldo cartera comercial + saldo cartera microempresa del sistema financiero	-
PERSPECTIVA DEL CLIENTE				
C1	INCREMENTO RENTABILIDAD DEL CLIENTE			+
C1.1	Rentabilidad del cliente	variación en rentabilidad cliente	Utilidad neta cliente período (n) - Utilidad neta cliente período (n-1)	+
C1.2	Patrimonio del cliente	variación en patrimonio cliente	patrimonio cliente período (n) - patrimonio cliente período (n-1)	+
C2	EXCELENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE			+
C.2.1	Gran empresa	Participación del segmento	Monto Segmento/Monto Total crédito	+
C.2.2	Mediana Empresa	Participación del segmento	Monto Segmento/Monto Total crédito	+
C.2.3	Pequeña empresa	Participación del segmento	Monto Segmento/Monto Total crédito	+
C.2.4	Micro empresa	Participación del segmento	Monto Segmento/Monto Total crédito	+
C2.5	Grado de satisfacción del cliente	Encuesta calificación sobre 5	Encuesta	+
C2.6	Atención de quejas clientes	Quejas clientes	# de quejas resueltas / total clientes	+
C2.7	Asesoría entregada al cliente para el acceso al crédito	Asesorías entregadas	No. Asesorías / No. Asesorías efectivas 1	+
PERSPECTIVA PROCESO INTERNO				
I1	EXCELENCIA OPERATIVA			+
I1.1	Costo del proceso	Variación del costo total	costo total proceso crédito período (n) - costo total proceso crédito período (n-1)	-
I1.2	Oportunidad en aprobación de operaciones	Tiempo del proceso de aprobación	Fecha aprobación solicitud - Fecha de recepción solicitud	-
I1.3	Tasas competitivas	Carga financiera	Carga financiera promedio CFN vs carga financiera promedio competencia (cartera comercial y microempresa)	-
I2	DISEÑO DE PRODUCTOS			+
I2.1	Atención de necesidades del cliente	Necesidades atendidas	Total necesidades atendidas/total necesidades requeridas 2	+
I2.2	Liderazgo en plazo	Plazo concedido	plazo promedio ponderado CFN vs Plazo promedio ponderado competencia (cartera comercial y microempresa)	+
I2.3	Gestión del riesgo	Nivel de riesgo	Metodología probabilidad de incumplimiento y pérdida esperada	-
I3	PROMOCION Y PUBLICIDAD			+
I3.1	Implementación del plan de mercadeo	Impacto del plan de mercadeo	Incremento desembolsos después del Plan 3	+
I3.2	Implementación del plan de mercadeo	cumplimiento presupuestario	gastos ejecutados / gastos presupuestados	-
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
AC1	GESTION DEL RECURSO HUMANO			+
AC1.1	Selección y contratación	efectividad del personal contratado	contratados que pasaron etapa de prueba/ total contratados 4	+
AC1.2	Capacitación en negocio crediticio	cumplimiento del plan	% cumplimiento del plan	+
AC1.3	Capacitación en negocio crediticio	Evaluación de capacitación	funcionarios evaluados con puntaje superior a 7.5 / total funcionarios evaluados 5	+
AC1.4	Capacitación en negocio crediticio	Evaluación por competencias 6	No. funcionarios con cumplimiento de la competencia requerida mínima/ No. funcionarios evaluados 7	-

(1) Operaciones asesoradas

(2) Encuesta

(3) Se considerarán periodos iguales

(4) Etapa de prueba 3 meses

(5) puntaje sobre 10

(6) 360 grados
(7) % mínimo 75%



CORPORACION FINANCIERA NACIONAL
 ESTRATEGIA: DIFERENCIACION Y ENFOQUE
 PROCESO: CREDITO

CATALOGO DE OBJETIVOS

COD	OBJETIVOS	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	SIG
AC2	ALINEACION ESTRATEGICA	Evaluación de la alineación estratégica	funcionarios evaluados con puntaje superior a 7.5 / total funcionarios evaluados 5	+
AC3	GESTION TECNOLOGICA			+
AC3.1	Plan Estratégico Tecnología	cumplimiento del plan	% cumplimiento del plan	+
AC3.2	Grado de satisfacción del cliente	Encuesta calificación sobre 5	Encuesta	+
AC3.3	Grado de satisfacción del cliente	Atención de requerimientos	No. de requerimientos resueltos/ No. de requerimientos	+
AC3.4	Disponibilidad de información	Usuarios con acceso a información	No usuarios con acceso a la información/ No. total de usuarios	+



CORPORACION FINANCIERA NACIONAL

ESTRATEGIA: DIFERENCIACION Y ENFOQUE

PROCESO: FIDUCIA

CATALOGO DE OBJETIVOS

COD	OBJETIVOS	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	SIGNO
PERSPECTIVA FINANCIERA				
F1	RENTABILIDAD			
F1.1	PRODUCTIVIDAD			
F1.1.1	Mejorar el rendimiento	Evolución del Rendimiento	[Costos totales/ margen bruto financiero] período(n) / [Costos totales/ margen bruto financiero] período(n-1)	+
F1.1.2	Eficiencia operativa	Productividad del recurso humano	Comisiones ganadas/ No. Personas vs promedio del sector	+
F1.1.3	Participación en negocios fiduciarios	Efectividad en participación	No.contratos suscritos/ No.propuestas presentadas	+
F1.2	COMISIONES			
F1.2.1.	Mejorar utilidad	Evolución del Rendimiento	[Utilidad / Comisiones Fiduciarias] período (n)/[Utilidad / Comisiones Fiduciarias] período (n-1)	+
PERSPECTIVA DEL CLIENTE				
C1	SERVICIO ESPECIALIZADO			
C.1.1	Grado de especialización	Participación por tipo de negocio	Comisiones Titularización / Comisiones Totales	+
C.1.2	Grado de especialización	Participación por tipo de negocio	Comisiones Fideicomisos Microfinanzas / Comisiones Totales	+
C.1.3	Grado de especialización	Participación por tipo de negocio	Comisiones Garantía / Comisiones Totales	+
C2	SATISFACCION DEL CLIENTE			
C.2.1	Grado de satisfacción del cliente	Encuesta calificación sobre 5	Encuesta	+
C.2.2	Atención de quejas clientes	Quejas clientes	No. Quejas/ No. Fideicomisos administrados	+
C.2.3	Asesoría entregada al cliente para estructuración del negocio fiduciario	Asesorías entregadas	No. Asesorías / No. Asesorías efectivas 1	+
PERSPECTIVA PROCESO INTERNO				
I.1	EXCELENCIA OPERATIVA			
I.1.1	Costo fijo del proceso	Variación del costo fijo	costo fijo del proceso período (n) - costo fijo proceso período (n-1)	-
I.1.2	Estructuración del negocio fiduciario	Tiempo del proceso pactado	Número de días en la estructuración/ No. Días pactados	-
I.2	DISEÑO DE PRODUCTO			
I.2.2	Cumplimiento de Leyes	Observaciones órgano de control	Observaciones SC/ Negocios fiduciarios Administrados	-
I.2.3	Cumplimiento de obligaciones tributarias	Observaciones órgano de control	Requerimientos SRI/ Negocios fiduciarios Administrados	-
I.3	PROMOCION Y PUBLICIDAD			
I.3.1	Implementación del plan de mercadeo	Impacto del plan de mercadeo	Incremento desembolsos después del Plan ¹	+
I.3.2	Implementación del plan de mercadeo	cumplimiento presupuestario	gastos ejecutados / gastos presupuestados	-
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
AC1	GESTION DEL RECURSO HUMANO			
AC1.1	Especialización en negocio crediticio	cumplimiento del plan	% cumplimiento del plan	+
AC1.2	Especialización en negocio crediticio	Evaluación de especialización	funcionarios evaluados con puntaje superior a 7.5 / total funcionarios evaluados ²	+
AC1.3	Especialización en negocio crediticio	Evaluación por competencias ³	No. funcionarios con cumplimiento de la competencia requerida mínima/ No. funcionarios evaluados ⁴	+
AC1.4	Motivación			
AC1.5	Remuneración acorde al nivel de mercado	Remuneración competitiva	remuneración media CFN vs remuneración media mercado	+
AC1.6	Retención de personal	rotación de personal	% del personal contratado en el último año que permaneció en el área	+
AC2	ALINEACION ESTRATEGICA	Evaluación de la alineación estratégica	funcionarios evaluados con puntaje superior a 7.5 / total funcionarios evaluados 5	+
AC3	GESTION TECNOLOGICA			
AC3.1	Mantener tecnología adecuada	Nivel de satisfacción del usuario	Encuesta sobre 5	+
AC3.2	Mantener tecnología adecuada	Automatización de necesidades	Necesidades de automatización atendidas/Necesidades de automatización requeridas	+