



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
COMERCIAL**

**DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE
CONTROL ESTRATÉGICO EN EL ÁREA DE CASH MANAGEMENT EN UNA
INSTITUCIÓN FINANCIERA DEL ECUADOR EN EL 2015.**

Autor: María Cristina Orbe Aguirre

Director: Ing. Christian Dávila Lara

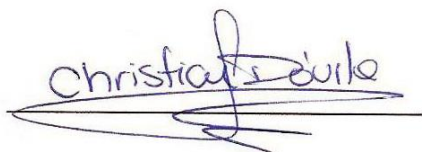
Quito, Julio 2015

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ingeniero **Christian Dávila**, tutor designado por la Universidad Internacional del Ecuador UIDE para revisar el Proyecto de Investigación Científica con el tema: “DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE CONTROL ESTRATÉGICO EN EL ÁREA DE CASH MANAGEMENT EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA DEL ECUADOR EN EL 2015.” del estudiante **María Cristina Orbe Aguirre**, alumna de Ingeniería Comercial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos de fondo y los méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Comité Examinador designado por la Universidad.

Quito, Julio del 2015

EL TUTOR

A handwritten signature in blue ink that reads "Christian Dávila". The signature is stylized and includes a horizontal line underneath the name.

Ing. Christian Dávila

CI

AUTORIA DEL TRABAJO DE INVESTIGACION

Yo, María Cristina Orbe Aguirre, declaro que el trabajo de investigación denominado: DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE CONTROL ESTRATÉGICO EN EL ÁREA DE CASH MANAGEMENT EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA DEL ECUADOR EN EL 2015 es original, de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica, habiéndose citado las fuentes correspondientes y en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, según lo establecido en la ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.

Quito, Julio del 2015



Ma. Cristina Orbe A.

C.I. 1716097736

DEDICATORIA

A mi hermosa y bendecida familia, quienes con su amor y valores contribuyeron un éxito más en mi vida , en especial a mi papito y hermana Alexandra que con su ejemplo de constancia, responsabilidad y perseverancia me apoyaron en todo momento y me motivaron a culminar lo que me parecía imposible.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a la Virgen por sus infinitas bendiciones en todos los años de estudio, sobre todo por permitirme culminar una etapa muy importante en mi vida.

A mi esposo y a mis amados hijos Verito, Zaith y Nicolás por ser el motor y pilar fundamental en mi vida. Este triunfo es de ustedes mis amores.

A mis padres por ser un excelente ejemplo de sacrificio y esfuerzo, los que dedicaron su vida para llenarme de amor y felicidad demostrando siempre su apoyo incondicional.

A mis hermanos, Veronica desde el cielo, Alexandra y Hernan por acompañarme siempre de la mano en todo momento demostrando su amor y la fe que tienen en mí.

A mis hermosos sobrinos Sebastián y Doménica que con su tierna sonrisa y dulzura reflejan la nobleza de su madre y completan mi felicidad.

A mis profesores, Ing. Geovanny Reyes y tutor Ing. Christian Dávila, maestros verdaderos, quienes con paciencia y entrega me dotaron de sabiduría y conocimientos.

INDICE

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORIA DEL TRABAJO DE INVESTIGACION.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
ANTECEDENTES.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	xviii
CAPÍTULO I.....	1
1. EL PROBLEMA	1
1.1 OBJETO DE INVESTIGACIÓN	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.4 LOCALIZACIÓN:	5
1.5 OBJETIVOS: GENERAL Y ESEPECÍFICOS.....	5
1.5.1 Objetivo General	5
1.5.2 Objetivos específicos	5
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	6
1.7 IMPACTO.....	9
1.7.1 Impacto social:.....	9
1.7.2 Impacto Teórico:.....	9
1.7.3 Impacto Metodológico:	10
1.7.4 Implicancia práctica:	10
1.7.5 Impacto ecológico o ambiental:	10
1.8 VIABILIDAD:	11
1.9 IDEA A DEFENDER.....	11
CAPÍTULO II.....	12
2 MARCO TEORICO CONCEPTUAL Y REFERENCIAL	12
2.1 MARCO TEÓRICO:.....	12
2.1.1 Filosofía Empresarial:	12
2.1.2 Imagen Corporativa:	13
2.1.3 Estrategia:	15
2.1.5 Eficiencia	18
2.1.6 Eficacia	18
2.1.7 Modelo Básico de Planificación Estratégica:.....	19

2.1.8 Misión:	20
2.1.9 Visión:	21
2.1.10 Valores corporativos:	22
2.1.11 Objetivos Estratégicos:	24
2.1.12 Políticas:.....	25
2.1.13 Análisis de ambiente interno y externo:	26
2.1.14 Análisis FODA:.....	26
2.1.15 Importancia de la Planificación Estratégica:	29
2.1.16 Cuadro de Mando Integral (CMI):	30
2.1.17 Dimensiones del cuadro de mando integral.....	35
2.1.18. Proceso de Implementación del CMI:	43
2.1.19 Proceso de Construcción del CMI	44
2.1.20 Mapas Estratégicos:.....	46
2.1.21 Indicadores o KPI (Key Performance Indicators)	48
2.1.22 Matriz de Iniciativas:.....	49
2.1.23. Cinco fuerzas de Porter:.....	49
2.2 MARCO CONCEPTUAL	52
2.3 MARCO REFERENCIAL	57
CAPITULO III.....	60
3 METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN:.....	60
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	60
3.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	61
3.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	63
3.4 TRATAMIENTO DE LOS DATOS:.....	64
3.5 DIFUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	65
3.6 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN:.....	65
3.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN:	65
3.8 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	66
3.9 ANÁLISIS DE CLIENTES EXTERNOS.	68
3.10 ANÁLISIS DE CLIENTES INTERNOS.....	77
3.11 ANÁLISIS DEL MERCADO.	86
3.12 ANÁLISIS FODA.....	89
3.12.1 Análisis FODA Banco:	89
3.12.2 Análisis FODA Área:	90
3.12.3 Matrices de Impacto Interno y Externo del Área:	105
3.12.4 Matrices de Vulnerabilidad:.....	106
3.12.5 Matrices de Aprovechabilidad	106

3.12.6 Matriz FODA área.....	107
3.12.7 FODA cruzado del área.....	108
CAPÍTULO IV	109
4. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	109
4.1 BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA:.....	109
4.2 MISIÓN	109
4.3 VISIÓN	109
4.4 ORGANIGRAMA BANCO Y ÁREA DE CASH MANAGEMENT.....	110
4.5 SERVICIOS GENERALES ASISTENCIALES:.....	113
4.6 ANÁLISIS FUERZAS DE PORTER:	113
4.7 CLIENTES:.....	115
4.8 PROVEEDORES:	116
4.9 PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	117
4.10 POTENCIALES COMPETIDORES:.....	117
4.11 PRODUCTOS:.....	118
4.12 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO/SERVICIO:	119
4.13 ESQUEMA TÉCNICO DEL CASH MANAGEMENT:	120
CAPÍTULO V	121
5 DISEÑO DE LA PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL	121
5.1 PROPUESTA DE VISIÓN PARA EL ÁREA DE CASH MANAGEMENT:	121
5.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA:	121
5.3 PROPUESTA DE CADENA DE VALOR PARA LA EMPRESA:.....	122
5.4 PROPUESTA DE DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:.....	124
5.5 ELABORACIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS Y ANÁLISIS DE LOS INDICADORES PROPUESTOS.	125
5.6 INDICADORES DE GESTIÓN:	133
5.7 PLAN DE ACCIÓN:.....	135
5.8 CUADRO DE MANDO INTEGRAL:	139
5.9 EVALUACIÓN DE IMPACTO.....	141
CONCLUSIONES	143
RECOMENDACIONES.....	148
BIBLIOGRAFIA- NETGRAFÍA.....	150
ANEXOS	153

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Estructura FODA.....	27
Cuadro 2. Modelo de Cuadro de Mando Integral.....	31
Cuadro 3. Proceso.....	33
Cuadro 4. Modelo de Cuadro de Mando Integral. Perspectiva Cliente	38
Cuadro 5. Modelo de Cuadro de Mando Integral. Aprendizaje y Crecimiento.....	42
Cuadro 6. Ejemplo de Cuadro de Mando Integral.....	47
Cuadro 7. Cinco Fuerzas de Porter.....	50
Cuadro 8. Tabulación encuesta cliente externo pregunta 1.....	69
Cuadro 9. Tabulación encuesta cliente externo pregunta 2.....	70
Cuadro 10. Tabulación encuesta cliente externo pregunta 3.....	71
Cuadro 11. Tabulación encuesta cliente externo pregunta 4.....	72
Cuadro 12. Tabulación encuesta cliente externo pregunta 5.....	73
Cuadro 13. Tabulación encuesta cliente externo pregunta 6.....	74
Cuadro 14. Tabulación encuesta cliente externo pregunta 7.....	75
Cuadro 15. Tabulación encuesta cliente interno pregunta 1.....	78
Cuadro 16. Tabulación encuesta cliente interno pregunta 2.....	79
Cuadro 17. Tabulación encuesta cliente interno pregunta 3.....	80
Cuadro 18. Tabulación encuesta cliente interno pregunta 4.....	81
Cuadro 19. Tabulación encuesta cliente interno pregunta 5.....	82
Cuadro 20. Tabulación encuesta cliente interno pregunta 6.....	83
Cuadro 21. Tabulación encuesta cliente interno pregunta 7.....	84
Cuadro 22. Tabulación encuesta cliente interno pregunta 8.....	85

Cuadro 23. Indicadores de Eficiencia.....	87
Cuadro 24. Indicadores de Liquidez	87
Cuadro 25. Calificación de riesgos Bancos	88
Cuadro 26. FODA Banco.....	89
Cuadro 27. Tabulación encuesta cliente interno pregunta 1.....	91
Cuadro 28. Tabulación encuesta cliente interno pregunta 2.....	92
Cuadro 29. Tabulación encuesta cliente interno pregunta 3.....	93
Cuadro 30. Tabulación encuesta cliente interno pregunta 4.....	94
Cuadro 31. Tabulación encuesta cliente interno pregunta 5.....	95
Cuadro 32. Tabulación encuesta cliente interno pregunta 6.....	96
Cuadro 33. Tabulación encuesta cliente interno pregunta 7.....	97
Cuadro 34. Tabulación encuesta cliente interno pregunta 8.....	98
Cuadro 35. Tabulación encuesta cliente interno pregunta 9.....	99
Cuadro 36. Tabulación encuesta cliente externo pregunta 1.....	100
Cuadro 37. Tabulación encuesta cliente externo pregunta 2.....	101
Cuadro 38. Tabulación encuesta cliente externo pregunta 3.....	102
Cuadro 39. Tabulación encuesta cliente externo pregunta 4.....	103
Cuadro 40. Tabulación encuesta cliente externo pregunta 5.....	104
Cuadro 41. Matriz externo e interno.....	105
Cuadro 42. Matriz Vulnerabilidad.....	106
Cuadro 43. Matriz Aprovechabilidad.....	107
Cuadro 44. FODA del área del Cash Management.....	107
Cuadro 45. FODA cruzado del área del Cash Management.....	108
Cuadro 46. Fuerzas de Porter.....	114
Cuadro 47. Bancos Competidores.....	114

Cuadro 48. Propuesta de Cadena de Valor.....	122
Cuadro 49 A. Mapa Estratégico	126
Cuadro 49 B. Mapa Estratégico con planes de acción	127
Cuadro 50. Indicadores de Gestión.....	134
Cuadro 51. Plan de acción	136
Cuadro 52. Cuadro de Mando Integral propuesta área de Cash Management...	140
Cuadro 53. Estado de Pérdidas y Ganancias Área	142

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Indicadores empresa telecomunicaciones.....	58
Gráfico 2. Diagrama de cómo funciona el Cuadro Mando Integral.....	58
Gráfico 3. Tabulación encuesta clientes externos pregunta 1	69
Gráfico 4. Tabulación encuesta clientes externos pregunta 2	70
Gráfico 5. Tabulación encuesta clientes externos pregunta 3	71
Gráfico 6. Tabulación encuesta clientes externos pregunta 4	72
Gráfico 7. Tabulación encuesta clientes externos pregunta 5	73
Gráfico 8. Tabulación encuesta clientes externos pregunta 6	74
Gráfico 9. Tabulación encuesta clientes externos pregunta 7	75
Gráfico 10. Tabulación encuesta clientes internos pregunta 1	78
Gráfico 11. Tabulación encuesta clientes internos pregunta 2	79
Gráfico 12. Tabulación encuesta clientes internos pregunta 3	80
Gráfico 13. Tabulación encuesta clientes internos pregunta 4	81
Gráfico 14. Tabulación encuesta clientes internos pregunta 5	82
Gráfico 15. Tabulación encuesta clientes internos pregunta 6	83
Gráfico 16. Tabulación encuesta clientes internos pregunta 7	84
Gráfico 17. Tabulación encuesta clientes internos pregunta 8	85
Gráfico 18. Tabulación encuesta clientes internos pregunta 1	91
Gráfico 19. Tabulación encuesta clientes internos pregunta 2	92
Gráfico 20. Tabulación encuesta clientes internos pregunta 3	93
Gráfico 21. Tabulación encuesta clientes internos pregunta 4	94
Gráfico 22. Tabulación encuesta clientes internos pregunta 5	95

Gráfico 23. Tabulación encuesta clientes internos pregunta 6	96
Gráfico 24. Tabulación encuesta clientes internos pregunta 7	97
Gráfico 25. Tabulación encuesta clientes internos pregunta 8	98
Gráfico 26. Tabulación encuesta clientes internos pregunta 9	99
Gráfico 27. Tabulación encuesta clientes externos pregunta 1	100
Gráfico 28. Tabulación encuesta clientes externos pregunta 2	101
Gráfico 29. Tabulación encuesta clientes externos pregunta 3	102
Gráfico 30. Tabulación encuesta clientes externos pregunta 4	103
Gráfico 31. Tabulación encuesta clientes externos pregunta 5	104
Gráfico 32. Organigrama del Banco.....	110
Gráfico 33. Organigrama del Área de Cash Management.....	111
Gráfico 34. Mapa Estratégico con planes de acción	128

RESUMEN

Se identificó la necesidad de un diseño de Cuadro de Mando Integral para el área del Cash Management de una institución financiera ecuatoriana para tener un modelo de gestión mediante el cual consiga objetivos estratégicos a través del uso de indicadores claves y planes de acciones para todos los colaboradores y que se abarquen las perspectivas de: financiero, clientes y procesos, aprendizaje y crecimiento. El propósito de este cuadro es poder comunicar la estrategia a todos los empleados. Así que se realizó un estudio de la situación actual del área, entrevistas, encuestas a clientes internos y externos para el levantamiento de información, se presentó la estrategia a seguir y se desarrollo una propuesta de este modelo conformada por objetivos para las cuatro perspectivas con sus respectivos indicadores, planes de acción, responsables. El diseño de este Cuadro brindará una visión completa para la toma de decisiones para conseguir el éxito empresarial y ser competitivo y líder en el mercado.

Palabras Claves:

Cuadro de Mando Integral,

Indicadores,

Objetivos estratégicos,

Planes de acción y

Cash Management.

ABSTRACT

We identified the needed design of the Balance Score Card in Cash Management Area of the Ecuadorian financial organization in order to get the management model, for it gets strategically objectives with the correct use of key ratios and actions plans to all employees, and all of them should group perspectives: financial, customer, process and learning and growing. The objective of this Balance is can communicate the strategy to all employees. For this reason we analyzed the actual situation of this area, interviews, customer`s survey, and employee`s survey in order to have information. We proposed the strategy that the area should follow and do a proposal of this model with objectives to four perspectives with each ratio, actions plans, responsible. The design of this Balance Score Card will show the complete vision to the best decision to achieve the success of the organization and be competitive and leader in the market.

Key words:

Balance Score Card,

Ratios,

Strategically Objectives and

Cash Management

ANTECEDENTES

A través de la historia de la raza humana, en un inicio, los productos agrícolas eran intercambiados por otros, acción que permitía la subsistencia de los conglomerados humanos existentes en ese tiempo. Luego se intercambiaban mercancías unas por otras de igual valor mediante el trueque. Posteriormente se inventó el dinero que es un sistema aceptado por los mercaderes para intercambiar productos y bienes, realizando de esta manera sus actividades comerciales. El valor dinero generó el nacimiento de diferentes instituciones financieras que además de ofrecer el servicio de cuidar su dinero, ofrecía opciones crediticias para realizar diferentes actividades comerciales cumpliendo un rol importante en el desarrollo económico de las personas, de las empresas y de los países. En el sentido estrictamente comercial, ha contribuido para el crecimiento de negocios ya existentes, generar proyectos de nuevas empresas, impulsar las PYMES, otorgar créditos para inversiones en las industrias agrícolas y ganaderas, industrias de la construcción de viviendas, vialidad, obras de infraestructura como riego, alcantarillado, agua potable, generación eléctrica y telefónica, importaciones y otras actividades comerciales.

Es evidente que el desarrollo económico de una sociedad depende en gran parte de las instituciones financieras, debido a que son intermediarias y facilitadoras de la transferencia de dinero al resto de áreas de la economía productiva.

El sistema financiero a lo largo de la historia ha tenido la necesidad de crear funciones claves e innovaciones que faciliten a sus clientes su transaccionalidad de dinero sea con: sus clientes internos, externos proveedores, inversionistas y/o accionistas.

A medida que las exigencias del mercado requieran más servicios personalizados y eficientes; las instituciones financieras se ven obligadas a desarrollar sus servicios con el uso de la tecnología, superando los estándares tradicionales que prestaban como eran los depósitos y los créditos.

INTRODUCCIÓN

El sistema financiero a lo largo de la historia ha tenido la necesidad de crear funciones claves e innovaciones que faciliten a sus clientes su transaccionalidad de dinero sea con: sus clientes internos, externos proveedores, inversionistas y/o accionistas.

A medida que las exigencias del mercado requieran más servicios personalizados y eficientes; las instituciones financieras se ven obligadas a desarrollar sus servicios con el uso de la tecnología, superando los estándares tradicionales que prestaban como los depósitos y los créditos. Esta innovación tecnológica ha permitido ampliar su cobertura de servicios incursionando eficientemente en:

- Transportación de valores
- Cheque seguro: dispositivos de recaudación inmediata de cheques.
- Confirming: es una herramienta donde los plazos de pago a proveedores se puede extender o adelantar, dependiendo del proveedor, el banco actúa como intermediario para el pago de las facturas cobrando una comisión por esta transacción.
- Cash Management: es el portal donde se puede realizar todo tipo de recaudaciones y pagos ya sea de nómina, servicios básicos (agua, luz y teléfono), aportaciones al IESS, recargas de telefonía celular y cable, etc.

Los pagos y la recaudación es pilar fundamental en la estabilidad y el desarrollo de todas las empresas sean éstas públicas, privadas o de cualquier otro sector al que atiendan, razón por la cual, las instituciones financieras al implantar el Cash Management, deben prestar gran atención en el desarrollo de nuevas técnicas con la finalidad de que el servicio que el usuario y/o cliente reciba, sea el más ágil, seguro, eficiente y eficaz, mismo que permitirá al usuario satisfacer todas sus necesidades. El Cash Management es una herramienta que permite realizar pagos, conocer los desembolsos que la empresa ha realizado de una manera centralizada y automatizada.

En muchas empresas financieras la gestión operativa de éste instrumento de servicio que permite obtener indicadores, se ha venido manejando de una manera manual con los consiguientes problemas que trae la demora en obtener la información requerida, mermando la agilidad que debe tener un buen servicio. La evolución y desarrollo de la informática puso a disposición del mundo el software de Excel, programado para operaciones bancarias y el sector financiero lo aprovechó como una herramienta muy útil, la misma que actualmente los oficiales comerciales lo aplican en sus tablas dinámicas para obtener sus indicadores y reportes manuales. Es importante mencionar que cada oficial tiene su cartera de clientes, por lo que cada una de ellas genera sus análisis para presentarlo a la Gerente en un resumen ejecutivo. Para poder obtener indicadores de rentabilidad, la Gerencia de la entidad financiera debe solicitar información al departamento de sistemas.

Por las argumentaciones citadas, por la importancia que tiene el Cash Management dentro de una institución financiera y por la trascendencia que tiene este instrumento en el servicio para los clientes; se realizará a continuación un análisis de la mencionada área estratégica para estructurar una mejora en la evaluación y en la medición mediante el uso del Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta por la cual la visión y la estrategia de la empresa, se ve reflejada en un cuadro de indicadores claves indispensables que la organización debe considerar para la toma de decisiones sea de mejora, preventiva y/o correctiva. Dentro de esta herramienta, las mediciones o indicadores son fundamentales para el análisis. Siempre se ha dicho que lo que no se puede medir no se puede controlar, por lo tanto las empresas deben diseñar y/o gestionar indicadores que sean claves para monitorear la marcha de la organización.

El Cuadro de Mando Integral está centrado en una estrategia específica de la empresa, para lo cual se tiene cuatro perspectivas que ayudan a lograr conseguir los objetivos planteados. Las perspectivas son las siguientes:

- Perspectiva financiera:

Esta perspectiva contiene indicadores de índole económico y/o financiero, que están relacionados con utilidad, rentabilidad, ventas, capital, entre otros parámetros.

- Perspectiva del cliente:

Esta perspectiva tiene indicadores que analizan todo lo relacionado con el cliente sea: su satisfacción, fidelidad, lealtad, retención, nuevos clientes, rentabilidad de cada cliente, entre otros.

- Perspectiva del proceso interno:

Esta perspectiva va direccionada con procesos internos críticos de las compañías, estos procesos son los que permiten a la empresa producir bienes, entrega de bienes y/o servicios, entrega de ofertas, facturación, cobro, entre otros.

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Esta perspectiva está dirigida a sus clientes internos llamados también colaboradores, a quienes se les debe dar la importancia que amerita por ser un activo fundamental para el desarrollo del negocio, en este punto se debe centrar en indicadores como: capacitación, satisfacción, entrenamiento, entre otros.

Entendiendo la importancia del Cuadro de Mando Integral y el Cash Management dentro del manejo de una empresa, lo que se pretende en la presente tesis es analizar todos los pormenores de la Institución Financiera para el diseño y desarrollo de esta herramienta (Cuadro de Mando Integral), la misma

que se ajustará y flexibilizará a los requerimientos de ésta área de la organización; tomando como punto de partida la evaluación de los puntos críticos del área, con el fin de obtener información real de cada una de las mediciones que sean fáciles de interpretación y cuantificación y sean aplicables para la construcción del modelo.

Con los enunciados anteriormente citados, la presente tesis pretenderá dotar una herramienta fácil, eficiente, rápida y eficaz para que los ejecutivos dispongan de un instrumento de control de la organización. Actualmente, la institución financiera carece de un Sistema de Control Estratégico que impide monitorear el negocio e implementar acciones de mejora.

Además, esta herramienta permite integrar la estrategia así como las cuatro perspectivas que Kaplan y Norton diseñaron: financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje y conocimiento.

El objetivo general de este trabajo es el Diseño y desarrollo de Cuadro de Mando Integral como una herramienta de control estratégico en el área de Cash Management en una institución financiera del Ecuador.

Se han determinado los objetivos específicos siguientes:

- Elaborar el marco teórico del Cuadro de Mando Integral.
- Realizar un diagnóstico estratégico de la institución financiera en el área de Cash Management.
- Fundamentar la propuesta del diseño del Cuadro de Mando Integral,

analizando las cuatro perspectivas del modelo.

- Diseñar el modelo del cuadro de Mando Integral para la institución financiera en el área de Cash Management.

Este trabajo se desarrolla en 4 capítulos:

El primer capítulo se desarrollo las generalidades del proyecto, partiendo del planteamiento del problema, detalle de los impactos y la idea a defender

En el segundo capítulo se detalla el Marco teórico y conceptual, detallando y analizando: teoría, conceptos y criterios a considerar para crear el Cuadro de Mando Integral en función de los creadores de esta herramienta Kaplan y Norton.

El tercer capítulo se realiza un estudio de la situación actual del banco, considerando breve descripción del banco, visión, misión, valores corporativos, clientes, detalle de los productos y servicios, análisis de clientes internos y externos con sus respectivas encuestas

El cuarto capítulo se realiza el diseño de la propuesta del Cuadro de Mando Integral el cual se desarrolla:

- Análisis FODA del banco.
- Se propone la visión del área del Cash Management
- Se define la estrategia.
- Cadena de Valor

Se identifica los objetivos estratégicos, estrategia, indicadores, iniciativas y plan de acción que se requieren.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 OBJETO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la tesis, el objeto de investigación es el área de Cash Management de una institución financiera ecuatoriana cuya sucursal mayor se encuentra en la ciudad de Quito.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Todas las empresas tienen aspectos críticos donde centran sus esfuerzos y han constituido el termómetro de la medición de la gestión y eficiencia de todas las áreas. El trabajo de cada departamento depende del logro de los objetivos planteados, y de acuerdo a sus necesidades, se plantean estrategias.

Para satisfacer estas necesidades y para hacer frente a todas las exigencias del mercado, las empresas requieren desarrollar criterios, procesos y herramientas de control estratégico que no tengan el matiz tradicional con la que se manejaba en el pasado. El Cuadro de Mando Integral, desarrollado por los autores Robert Kaplan y David Norton, está compuesto por indicadores financieros y no financieros, constituyéndose en una innovación táctica que ayudará a monitorizar todas las actividades de la empresa con el propósito de

conocer sobre su marcha y tomar los correctivos necesarios en el caso de que se precise.

Actualmente, las Instituciones Financieras de Ecuador en el área Cash Management, no cuentan con Sistemas de Control Estratégico que les permita aprovechar todos los instrumentos que dispone la empresa con el objeto de obtener la información necesaria para utilizar eficientemente los indicadores integrales de la organización en forma más simple y coordinada para que la toma de decisiones estratégicas sea óptima y oportuna.

La carencia de esta herramienta ha provocado que la recopilación e interpretación de la información se convierta en un proceso muy demorado, ya que los colaboradores encargados para ello, deben emitir sus informes, consolidarlos y obtener indicadores deseados, labor que consume tiempo productivo que bien se podría destinar a la generación de ideas innovadoras que permitan el mejoramiento de los procesos.

La carencia de la herramienta consolidada mediante la cual se obtiene los indicadores fundamentales del área de la Institución Bancaria, provoca un desconocimiento de la situación actualizada de la empresa en el momento que se requiere realizar cambios y/o mejoras. En situaciones críticas, esta carencia puede convertirse en un problema cuya solución puede ser un inconveniente con graves repercusiones en el normal desarrollo de la empresa.

Ante estas posibles dificultades, se desarrollará un análisis para la implementación de Cuadro de Mando Integral que se ajuste a las necesidades del banco; identificando los puntos críticos cuya solución se hallará en el diseño de una estructura modelo que proporcionará información real, precisa y oportuna.

Para afrontar las exigencias de los clientes y del sector, esta herramienta ayudaría a tener indicadores actualizados y fáciles de comprender para la toma de decisiones que se requieran. Actualmente existe un gran desarrollo de los procesos estratégicos, causado principalmente por el alto grado de competitividad que existe en todos los sectores, debido al crecimiento de las exigencias de los clientes y a la necesidad de ofrecer valor agregado y diferenciado al consumidor de productos o de servicios. El desarrollo de Sistemas de Control Estratégico permitirá a los ejecutivos tener datos precisos, reales y concisos para concentrar sus esfuerzos en lo que se debe cambiar, mejorar o innovar.

Aplicando el Cuadro de Mando Integral se podrá realizar y levantar información del banco en todos sus estamentos para establecer sus objetivos, estrategias e indicadores. Se debe considerar en cada una de las áreas los siguientes indicadores:

- 1.- Funciones.
- 2.- Objetivos.
- 3.- Visión.
- 4.- Misión.
- 5.- Fortalezas.

6.- Debilidades.

7.- Mercado.

8.- Clientes.

9.- Competencia.

Adicionalmente, el Cuadro de Mando Integral permite medir a la estrategia y definir las prioridades que tiene el banco para centrarse en ellas. Con toda la información consolidada que es como una foto de la empresa, se puede ahora optimizar todos los recursos, esfuerzos y decisiones de una manera profesional y alinear a todos los colaboradores para trabajar en un mismo sentido, generando valor a toda su cadena como usuarios y clientes externos.

Al mismo tiempo, se puede medir los cuatro aspectos que contempla la herramienta creada por Kaplan y Norton; me refiero a la perspectiva financiera, perspectiva cliente, perspectiva procesos internos y perspectiva aprendizaje y crecimiento, para la que la toma de decisiones y estrategias ayuden a tener mayor transaccionalidad, rentabilidad, personal capacitado y motivado y sobre todo clientes satisfechos con el servicio que presta el banco.

Muchos autores mencionan esta frase “Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”, la carencia de los mencionados indicadores es la razón que impulsa la ejecución de esta tesis.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿En qué incide el diseño y desarrollo de Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión de control estratégico en el área de Cash Management en una Institución Financiera en el 2015?

1.4 LOCALIZACIÓN:

La localización del proyecto de Tesis, estará enfocada al Área del Cash Management de la Sucursal Mayor- Quito de la institución financiera.

1.5 OBJETIVOS: GENERAL Y ESEPECÍFICOS

1.5.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta del Cuadro de Mando Integral para el Cash Management aplicada al banco, partiendo del análisis de la situación actual de la empresa y posteriormente desarrollando la propuesta para que el banco pueda disponer información real y precisa de fácil interpretación y cuantificación.

1.5.2 Objetivos específicos

- Elaborar el marco teórico del Cuadro de Mando Integral, haciendo uso de las fuentes bibliográficas, fundamentado y respaldado en los conceptos que permitan el desarrollo de la base teórica de la tesis.

- Realizar un diagnóstico estratégico del Cash Management, mediante un análisis de la situación actual de la empresa, la misma que determinará su realidad. Con el resultado de este estudio, se procederá a solventar las debilidades y necesidades en el caso que hubiere.

- Analizar la situación de la empresa, mediante un levantamiento de información de todos los datos relacionados al banco conociendo su entorno y encaminar el contenido de la tesis.

- Proponer el diseño del Cuadro de Mando Integral con las cuatro perspectivas del modelo, mediante la aplicación teórica de los lineamientos de Kaplan para diseñarlos en función de lo que requiere el área del Cash Management.

- Diseñar Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico en el área de Cash Management en una Institución Financiera del Ecuador.

1.6 JUSTIFICACIÓN

Actualmente, las empresas públicas y privadas tienen la necesidad de desarrollar procesos y Sistemas de Control Estratégicos como una herramienta de gestión importante, con el objeto de poseer una ventaja competitiva que les permitan alcanzar el éxito empresarial. De esta manera, se asegura mantener a la empresa en el mercado, convirtiéndola en una gran competencia para el resto de

organizaciones afines. La consecución de ésta propuesta necesita la implementación de Sistemas de Control de Indicadores, mismos que brindarán un conocimiento de la realidad del banco y beneficiará tomar decisiones adecuadas de un modo oportuno.

Es importante recalcar que la tendencia actual de todas las compañías está alineada en función de la estrategia y de todo cuanto se deriva de ella. Esta corriente ha sido el punto de partida para que tome fuerza y relieve la planificación estratégica, los controles estratégicos, el Cuadro de Mando Integral, entre otras gestiones empresariales; todas las ventajas que provienen de la acción ejecutiva citada, ha hecho que la gran mayoría de empresas tengan la necesidad de desarrollar o crecer en este ámbito, razón por la cual los gerentes y altos ejecutivos quieren que la estrategia de la empresa pueda ser controlada y medida para facilitar la toma de decisiones.

Como se menciona en el planteamiento del problema, la institución financiera no cuenta con una herramienta de control de indicadores en el área de Cash Management, que permita tener una foto de la empresa con los indicadores de los procesos prioritarios que intervienen en el desarrollo del negocio y ayuden a tomar las decisiones ya sean de prevención, corrección y/o mejora.

Al ser el área de Cash Management un departamento estratégico, ya que de éste depende la gran mayoría de la transaccionalidad del banco, este departamento debe tener su propia independencia con su estructura de recursos para desarrollar los proyectos innovadores como: cheque seguro, depósito electrónico, recaudación multicanal, etc. Todos los servicios que ofrece el banco justifica la necesidad de desarrollar esta herramienta para poder controlar su

gestión, con la obligatoriedad de que sus colaboradores deben tener a su disposición este instrumento que les permitirá conocer el status de la empresa, sus indicadores, información suficiente para poder mejorar los procesos y cumplir con los objetivos planteados.

Considerando que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que se puede aplicar a la gran mayoría de las empresas, sin importar al sector en el que operen con o sin fines de lucro, este cuadro debe considerarse universal en el sentido que se puede emplear en cualquier tipo de organización. Para la presente tesis, se aplicará en una institución financiera.

Según el planteamiento de Kaplan y Norton, esta herramienta permite transformar la misión y estrategia en objetivos e indicadores.

Con estos antecedentes, la presente tesis tiene el propósito de dotar un instrumento de control al banco, ya que la institución no cuenta con un Sistema de Control Estratégico Integral, cuya creación permitirá obtener información actualizada y real para la toma de decisiones estratégicas. Además, éste trabajo pretende desarrollar un análisis para la implementación de Cuadro de Mando Integral ajustada a las necesidades de la empresa.

Adicionalmente a continuación detallamos los resultados que se pretenden conseguir con esta propuesta:

- Tener información consolidada de todos los indicadores claves del área.
- Tener una herramienta con información clara y sencilla para la toma de decisiones.

- Se tendrá un modelo de negocio, traducido en indicadores que nos indica lo que se quiere alcanzar.
- Se tienen los planes de acción que cada colaborador debe hacer en su labor diaria para conseguir los indicadores.
- Este modelo pretende ser un modelo donde se pueda comunicar la planificación que tiene la empresa y los esfuerzos que se requieren para conseguirnos.
- Este modelo pretende ser un modelo de control.
- Con este modelo se puede tomar acciones preventivas y/o correctivas de desviaciones que se presenten en un determinado indicador.

1.7 IMPACTO

1.7.1 Impacto social:

El Cuadro de Mando Integral beneficiará al banco donde se va a aplicar la posible implementación que permitirá optimizar su rentabilidad. A su vez, los beneficiados serán también los clientes externos, debido a que recibirán un servicio eficiente y de calidad. Así mismo, los clientes internos con la ayuda de este cuadro podrán mejorar su motivación, capacitación y compromiso con su trabajo.

1.7.2 Impacto Teórico:

Kaplan manifiesta que: “el cuadro de mando integral contempla los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de

actuación futura. Los objetivos e indicadores de cuadro de mando se derivan de la visión y estrategia de la organización” (Kaplan & Norton, 2000, pág. 21)

Este trabajo desea evidenciar que la teoría de Kaplan es aplicable a todas las empresas y sobre todo, que éstos indicadores nacen de lo que realmente la organización es y quiere lograr.

1.7.3 Impacto Metodológico:

Para el presente trabajo se va a tomar como datos referenciales la información del Banco, donde se pretende realizar la aplicación del Cuadro de Mando Integral, la misma que se analizará e interpretará para el diseño y la construcción de esta herramienta.

1.7.4 Implicancia práctica:

El Cuadro de Mando Integral proporcionará una utilidad o implicancia práctica para el mejoramiento de la administración del banco, ya que esta herramienta se convertirá en una fuente importante de información para la toma de decisiones de una manera más ágil, ya que la información integrada en una sola herramienta será conocida por todo el personal y tendrá una influencia directa en el logro de los objetivos estratégicos.

1.7.5 Impacto ecológico o ambiental:

Con el uso de esta herramienta unificada y automatizada permitirá que la información se disponga on-line y se evite impresiones de papel.

1.8 VIABILIDAD:

Es importante señalar que para el desarrollo de ésta tesis se tiene acceso a toda la información necesaria y sobre todo la disposición del personal a colaborar con la recopilación de los datos requeridos, así como también no se precisa infraestructura ni recursos económicos debido a que es un estudio de investigación y análisis de la información del banco en cuya institución soy colaboradora y tengo la oportunidad de acceder directamente a la información previamente autorizada por el los ejecutivos del banco, lo que facilitará la obtención de datos vitales para el diseño de ésta herramienta.

1.9 IDEA A DEFENDER

¿La aplicación del Cuadro de Mando Integral, como instrumento de gestión estratégica de un banco, posibilitará tener un mejor control y obtener la información real, precisa y cíclica?

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta integral que ayuda a tener toda la información completa y con todos los indicadores que son necesarios para lograr el éxito empresarial, además con el uso de éste modelo de gestión se eliminan los tiempos muertos para todos los colaboradores, lo que permite que se enfoquen en realizar su trabajo de manera eficiente y eficaz.

Al tener los indicadores establecidos y que se puedan controlar permitirá tener a la empresa información válida que permita tener planes de acción encaminados a lograr la excelencia.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEORICO CONCEPTUAL Y REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO:

2.1.1 Filosofía Empresarial:

“Se distingue la filosofía de la empresa como elemento, consciente o no, que dinamiza la cultura empresarial aportándole, de forma explícita, el conjunto de valores y los estados futuros que la organización pretende alcanzar de forma global” (Maqueda & Llaguno, 1994, pág. 347)

“La filosofía empresarial, con su identidad corporativa, establece valores y los códigos de conducta que definen los criterios para decidir la asignación de los recursos humanos” (Rainer & Echevarría, 1997, pág. 14)

“Se llama filosofía de la empresa (a veces se emplea el término cultura, aunque para muchos autores la cultura es un concepto más amplio que la filosofía) al conjunto de pautas que rigen el comportamiento de accionistas, directivos y empleados de una empresa. También se puede definir como el conjunto de valores que prevalecen en ella. Los libros dicen que la filosofía/cultura es estable en el tiempo”(http://www.eoi.es)

Muchos autores definen a la filosofía empresarial como "la forma de ser" de una empresa, otros manifiestan que es “la manera en que se rigen las normas y las actividades de una empresa”, otros dicen: “es la estructura conceptual que la organización define para orientar o inspirar el comportamiento de la misma” y así, podemos encontrar muchos conceptos similares.

Dentro de mi punto de vista, considero que para poder desarrollar la filosofía de una organización se debe fundamentar en tres conceptos básicos que son: misión, visión y valores cuyo contenido trataremos más adelante.

La filosofía se puede entender como la manera en que la empresa y todo su equipo de trabajo actúan frente a un conjunto oportunidades, problemas y pautas, enmarcados en un conjunto de valores preestablecidos. Dicho en otras palabras, la filosofía es la manera de pensar empresarial que se debe manejar en todos los niveles

Para poder tener una filosofía empresarial eficiente es necesario:

- Trabajo en equipo
- Valorar al personal, y no verlo como un simple número más. Ubicar a todos los colaboradores como seres humanos dignos de respeto y consideración.

Es importante recalcar que la filosofía empresarial es un pilar fundamental e indispensable dentro de una empresa, ya que permite dar una guía a todos trabajadores de la compañía para que puedan actuar, laborar y orientar sus esfuerzos acordes a las metas propuestas por la empresa.

2.1.2 Imagen Corporativa:

“La imagen corporativa es, según Miguel Santesmases, <la representación mental que tienen los públicos interesados y la sociedad en general de una

empresa, sus productos, directivos, métodos de gestión, etc. Conseguir una imagen positiva es difícil y costoso, pero resulta rentable, porque favorece muy sensiblemente a la empresa que posee, beneficiándose los productos que fabrica o vende” (Bort, 2004, pág. 29)

“Es el conjunto de rasgos, características y atributos más o menos duraderos de la organización que determinan su manera de ser, de actuar y de relacionarse” (Jiménez, 2007, pág. 21)

“La imagen corporativa se refiere a cómo se percibe una compañía. Es una imagen generalmente aceptada de lo que una compañía "significa". La creación de una imagen corporativa es un ejercicio en la dirección de la percepción.”
(<https://es.wikipedia.org>)

La imagen corporativa se puede entender como la percepción que tienen los clientes o el público en general de una compañía. La creación de una imagen corporativa es un ejercicio en la dirección de la percepción. La imagen nace de la identidad, de los valores, de los productos o de los servicios que ofrece la empresa.

Es creada sobre todo por los expertos de relaciones públicas, utilizando principalmente campañas comunicacionales, plataformas web (páginas web, redes sociales) y otras formas de promoción para sugerir un cuadro mental al público. Típicamente, una imagen corporativa se diseña para ser atractiva al público, de modo que la compañía pueda provocar un interés entre los consumidores, cree hueco en su mente, genere riqueza de marca y facilite así

ventas del producto. La imagen de una corporación no es creada solamente por la compañía”.

La imagen corporativa de una empresa, es de vital importancia, ya que, como se mencionó en la definición, es la manera de cómo percibe los clientes a la empresa. Esta imagen es la identidad de la empresa expuesta en un conjunto de símbolos y estímulos visuales o auditivos que causan impacto psicológico en el receptor produciendo su asociación de ideas que identifica el producto o servicio de una organización. Por lo tanto esta imagen corporativa debe impactar, significar y retener en la memoria a la empresa.

El interés de todo empresario es lograr que siempre el consumidor y/o cliente lo tenga bien posicionado a su organización, a su producto o servicio en su mente, de tal manera que si alguien menciona palabra clave piense rápidamente en la empresa, por ejemplo: cuando se dice gaseosa piense inmediatamente en Coca-Cola, cuando se diga satisfacción bancaria piense instantáneamente en su banco. Es por ello que los esfuerzos del personal de marketing y relaciones públicas de una organización deben estar enfocados a que sus logos, páginas web, productos y/o servicios, papelería y otros recursos propagandísticos, sean muy llamativos, con el fin de que la empresa quede marcada en la mente de cada persona.

2.1.3 Estrategia:

El punto de partida para entender la Planificación Estratégica es conocer que es estrategia. Para: Henry Mintzberg, en su libro “El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos”, define estrategia de la siguiente manera: “es el

patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (Mintzberg, James, & Voyer, 1997, pág. 8)

“La estrategia a nivel corporativo es la estrategia formulada por la alta dirección para supervisar los intereses y las operaciones de las corporaciones con múltiples líneas” (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 296)

“El término estrategia es de origen griego. *Estrategeia*. *Estrategos* o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar).” (<http://www.gestiopolis.com>).

La estrategia es entendida también como un conjunto de acciones, procesos, actividades previamente planificadas con el fin de obtener los objetivos planeados.

La estrategia se puede interpretar como el conjunto de acciones ordenadas, organizadas que se deben ejecutar en un cierto tiempo determinado y que están orientadas a lograr objetivos. En estas acciones todos los colaboradores deben alineados y enfocar sus esfuerzos para que los resultados sean los esperados. Actualmente la estrategia es un punto fundamental dentro de cualquier empresa ya que ésta es una variable que determina el desempeño correcto de todo el trabajo que ejecuten todos los componentes internos de la empresa para obtener el éxito propuesto.

2.1.4 Planificación Estratégica

Planes estratégicos: “son los planes que abarcan a toda la organización, establecer objetivos generales y la posicionan en concordancia con su entorno” (Robbins & Decenzo, 2002, pág. 84)

“Un plan estratégico representa el establecimiento de una estrategia para la organización y gira entorno a ella. La planificación estratégica es el proceso para producir dicha estrategia y para actualizarla conforme se necesite.” (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 292)

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.” (<http://www.monografias.com>)

Thompson en su libro la define: “la estrategia representa el compromiso administrativo como un conjunto particular de medidas para hacer creer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desarrollo financiero y de mercado.” (Thompson & Strickland, 2007, pág. 3)

“La Planificación Estratégica es una herramienta al servicio de la organización que le permite mediante el diseño y ejecución de un plan (Plan

Estratégico), proyectarla al futuro con un desempeño mejorado, y que las organizaciones desarrollan procesos de Planeación Estratégica con ese propósito, dependiendo de su propia naturaleza y finalidad.” (Troya Jaramillo, 2009, pág. 25)

La planificación estratégica, como su nombre lo indica es elaborar un plan científicamente organizado a largo plazo, para lograr que la organización se mantenga en el mercado, en el tiempo y en la consecución de objetivos. Actualmente, este proceso ha tomado mayor fuerza ya que ayuda a tener una ventaja competitiva en el sector facilitando, reitero, alcanzar las metas deseadas.

2.1.5 Eficiencia

“La porción que refleja una comparación entre los resultados logrados y los costos sufragados para el cumplimiento de las metas” (Lusshaus, 2002, pág. 123)

“Producir el máximo posible con una cantidad determinada de recursos; dicho de otra manera, debe ser imposible reducir el volumen de un input cualquiera sin reducir el volumen de output” (Pinto & Cuadras, 1992, pág. 78)

La eficiencia se entiende en hacer bien y adecuadamente las funciones encomendadas con la menor cantidad de recursos u optimizando recursos, en el menor tiempo posible para conseguir el objetivo planteado.

2.1.6 Eficacia

“Hacer lo correcto; alcanzar las metas” (Robbins & Decenzo, 2002, pág. 5)

La eficacia se entiende como la capacidad de lograr los resultados esperados, es poner a disposición de nuestro trabajo toda nuestra capacidad, conocimientos y destrezas para conseguir un objetivo.

Muchas veces la mayoría de personas confunden la eficiencia o eficacia o a su vez creen que significa lo mismo, para diferenciar estos dos grandes conceptos pondré un ejemplo simple para entenderlo: Para construir una casa se requiere 10 obreros y 6 meses.

El ser eficiente significa construir la casa bien pero con 8 obreros y en 4 meses. Ser eficaz significa el cumplir la meta, en este caso es construir la casa. No necesariamente se puede ser eficiente y eficaz, puede existir el caso de que se sea eficaz y no eficiente, en nuestro ejemplo es no ser eficiente significa que se uso 15 obreros y se terminó la obra en 8 meses.

2.1.7 Modelo Básico de Planificación Estratégica:

“Planificación estratégica es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos” (Francés, 2006, pág. 23)

A continuación detallaremos modelo básico que se debe seguir para diseñar la Planificación Estratégica de una empresa:

- ❖ Misión
- ❖ Visión

- ❖ Valores corporativos
- ❖ Objetivos estratégicos
- ❖ Políticas
- ❖ Análisis del ambiente externo: amenazas y oportunidades
- ❖ Análisis del ambiente interno: fortalezas y debilidades
- ❖ Definición de estrategias

2.1.8 Misión:

A continuación mostraremos definiciones de dos autores de la misión:

- ❖ “El establecimiento de la misión de una organización describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización.”(Mintzberg, James, & Voyer, 1997, pág. 8)
- ❖ “Identificar la función o tarea básica de una empresa o institución, o de una parte de esta” (Koontz, 2004, pág. 124)

"La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las

actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas". (<http://www.promonegocios.net>)

En conclusión, la misión es la descripción rápida de lo que es la empresa, a que se dedica, cual es su negocio, a quienes sirve, cual es su motivo de existencia, son sus enunciados los que sirven como guías fundamentales para el establecimiento de los objetivos de la empresa. Sus fundamentos son la base para desarrollar los planes estratégicos y tácticos para alcanzar las metas empresariales propuestas.

2.1.9 Visión:

“Declaración que determina donde queremos llegar en el futuro”(Martinez & Milla, 2012, pág. 21)

“Trata de dar respuesta a importantes cuestiones como qué tipo de empresa somos, qué nos gustaría ser, cuáles son nuestras áreas claves de negocio, cuál es la lógica entre ellas, cómo añadimos valor a nuestro negocio, qué habilidades tenemos y transferimos o cuáles son nuestros valores y cultura corporativa” (Sainz de Vicuña, 2001, pág. 299)

La visión de una organización se entiende dar a conocer lo que la empresa quiere conseguir en un largo plazo o futuro dentro de 5 a 20 años y estar dispuesto a definir las estrategias necesarias para superar el impacto de nuevas

tecnologías, satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes y estar preparado ante una eventual aparición de nuevas condiciones del mercado.

Es necesario que los colaboradores conozcan la misión y visión planteada por la empresa. Deben tener claro a donde quiere ir la organización a la que pertenecen y lo que pretende conseguir, con la finalidad de que su compromiso y su trabajo se dirija hacia la consecución de las metas propuestas.

2.1.10 Valores corporativos:

“Son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo (por ejemplo la lealtad a la propia familia) o un grupo de individuos (la solidaridad, o el principio darwiniano de que sobrevivan los mejores). Son los ejes de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma” (Martinez & Milla, 2012, pág. 23)

“Los valores corporativos son elementos propios de cada negocio y corresponden a su cultura organizacional, es decir, a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores, junta directiva y los empleados.” (<http://www.elempleo.com>)

Los valores corporativos son aquellas reglas morales y éticas que los ejecutivos de la empresa consideraron importantes y que los colaboradores deben desempeñar sus funciones bajo estos principios. Dentro de los más comunes que se rigen las organizaciones son:

Responsabilidad “es la obligación de un individuo para cumplir con las actividades asignadas poniendo en ellas su mejor esfuerzo y entusiasmo.” (Guerra & Aguilar, 1994, pág. 67)

El valor de responsabilidad se relaciona con la idea de respuesta, y se ejerce cuando cada persona ofrece una actitud adecuada a las tareas que le corresponden. En su sentido más profundo se asocia también con el respeto a los compromisos que hacemos con los demás.

La responsabilidad es uno de los valores más importantes, dentro de los valores corporativos, ya que realizar con esmero y dedicación las funciones asignadas, el individuo tiene una satisfacción personal y paralelamente lleva al objetivo empresarial.

Honestidad “es una cualidad que encierra valores como tener palabra, hablar con la verdad, ser congruentes con lo que decimos y hacemos, reconocer nuestros errores y aprender de ellos, buscar el éxito sin pasar por encima de nadie y evitar la corrupción.” (García & Torrijos, 2003, pág. 71)

La honestidad es una cualidad humana consistente en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia.

El valor de la honestidad es de vital importancia en la vida profesional y personal, ya que con transparencia se aplica conocimientos y experiencia que

tendrá beneficios individuales y empresariales. Es un proceder que se respalda y se sostiene en la verdad.

Puntualidad “el valor que se constituye por el esfuerzo de estar a tiempo en el lugar adecuado.”(Soto & Montaña, 2014, pág. 42)

La puntualidad es una manera de expresar respeto, es tener orden en las actividades personales y profesionales, es considerar el tiempo de los demás.

Respeto “actuar o dejar de actuar, valorando los derechos, condición y circunstancias, tratando de no dañar, ni dejar de beneficiarse a sí mismo o a los demás.” (Bravo, 1998, pág. 65)

El respeto como valor, faculta al ser humano para el reconocimiento, aprecio y valoración de las cualidades de los demás y sus derechos, ya sea por su conocimiento, experiencia o valor como personas, es el reconocimiento del valor propio y los derechos de los individuos y de la sociedad, ayuda a mantener una excelente relación armoniosa personal y laboral, es una actitud de consideración hacia la forma de ser y pensar de los demás.

2.1.11 Objetivos Estratégicos:

“Los objetivos representan el compromiso de la administración con el logro de tareas de desempeño específicas dentro de un lapso de tiempo específico: exigen resultados que se vinculen de manera directa con la visión estratégica y

los valores fundamentales de la compañía”. (Thompson & Strickland, 2007, pág. 43)

La finalidad de los objetivos estratégicos es ofrecer directrices o pautas de actuación encaminadas a la mejora de la actividad y el rendimiento de una organización. Se suelen considerar un paso previo para la elaboración de objetivos operacionales.

Este tipo de objetivos determinan la línea de acción, la estrategia y los medios necesarios para alcanzar cumplir la misión respetando la visión establecida.

Objetivos estratégicos de una empresa

En el área de la Empresa, los objetivos estratégicos hacen referencia a los propósitos generales que se plantea una organización empresarial. Forman parte de un plan de trabajo y se suelen desarrollar durante la planeación o planificación estratégica.

2.1.12 Políticas:

“Las políticas son reglas o guías que expresan límites dentro de los que debe recurrir la empresa. Estas reglas, muchas veces toman la forma de decisiones de contingencia para resolver conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos” (Mintzberg, James, & Voyer, 1997, pág. 7)

2.1.13 Análisis de ambiente interno y externo:

El análisis del ambiente interno es el estudio que las empresas realizan considerando su infraestructura, sus recursos humanos, análisis de factores de éxito y fracaso de los proyectos, materiales y logística en general, todos los aspectos internos que puedan determinar sus fortalezas y debilidades.

El análisis del ambiente externo es el estudio que las empresas realizan considerando todo los aspectos exteriores a ésta, con el fin de conocer su entorno empresarial. De encontrarse alguna anomalía en la marcha de la empresa, el análisis externo sirve para tomar los correctivos necesarios y las medidas preventivas oportunas para obtener provecho y beneficio.

El análisis externo recopila estudios de escenarios del desarrollo de mercados, estudios comparativos de productos y/o servicios de la competencia, aceptación o rechazo de sus políticas de funcionamiento por parte de los proveedores y clientes con la finalidad de conocer las amenazas y oportunidades y valorar la importancia de diferentes ideas innovadoras para ejecutarlas y aplicarlas a la gestión empresarial. Especial atención merece la vigilancia tecnológica ya que de ésta depende muchas veces el valor agregado de los productos o servicios que ofertan las empresas.

2.1.14 Análisis FODA:

“El análisis FODA consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles internos de una compañía y sus oportunidades y amenazas externas, es una herramienta

de fácil uso para obtener una rápida visión general de la situación estratégica de una compañía” (Thompson & Strickland, 2007, pág. 97)

“FODA ¿Qué es esta herramienta ya clásica de la administración de empresas? Simple: un cuadro de situación que resume las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta una empresa, y que permite trazar cursos de acción sobre la base de un diagnóstico tanto interno como externo. “ (<http://www.buenosnegocios.com>)

El FODA es una matriz que ayuda a determinar factores estratégicos críticos como son: las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. El análisis FODA se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de una organización. Estos factores con que cuentan las empresas forman parte de la realidad de la compañía y proporciona un diagnóstico actualizado del estado de la organización, la misma que debe establecer estrategias claves que ayuden a la organización a consolidar las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar las oportunidades y eliminar las amenazas con el único propósito de conseguir sus objetivos.

	Positivo	Negativo
Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
Factores Externos	Oportunidades	Amenazas

Cuadro 1: Estructura FODA
Fuente: Conocimiento aprendido
Autor: Ma. Cristina Orbe

Como mencionamos anteriormente, el FODA tiene cuatro variables que a continuación las describimos:

- ❖ Fortalezas: son los aspectos, recursos, procesos, actividades, ventajas, puntos a favor positivos que la empresa tiene, éstos pueden ser: recurso humano, infraestructura, bienes, sucursales, diversidad de portafolio, ubicación, cobertura, procesos, entre otros.

- ❖ Debilidades: son factores internos desfavorables que la empresa tiene a relación de su competencia, éstos pueden ser: recursos, habilidades y actividades que la empresa no dispone o son deficientes.

- ❖ Las oportunidades: son factores externos positivos de la empresa y representa situaciones futuras que beneficiaran el desarrollo de la empresa. Éstos pueden ser: condiciones económicas del país, inversiones, creación de microempresas, boom inmobiliario, entre otras.

- ❖ Las amenazas: son factores externos que pueden afectar negativamente a la empresa. Estos son: las políticas económicas, crisis de un país, competencia, políticas agresivas de la Superintendencia de Bancos.

2.1.15 Importancia de la Planificación Estratégica:

La Planificación estratégica en los últimos tiempos ha tomado fuerza e importancia en el desarrollo de las organizaciones, las razones por lo que se consideran indispensables son:

- ❖ La Planificación estratégica abarca a todas las áreas de la compañía
- ❖ Están orientadas a lograr que las empresas tengan rentabilidad y competencia.
- ❖ La Planificación estratégica permite tomar decisiones a los ejecutivos de la empresa de una manera más efectiva.
- ❖ La Planificación Estratégica abarca a todas las áreas de la compañía.
- ❖ La Planificación estratégica analiza el FODA de la compañía (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para poder combatir las amenazas, reducir las debilidades, aprovechar las oportunidades y mejorar las fortalezas.
- ❖ La planificación estratégica utiliza los indicadores para controlar y medir el desempeño de las áreas y tomar las medidas necesarias para el mejoramiento.

La Planificación Estratégica se caracteriza por ser formal, global, realista, flexible, continua y aceptada. Esta planificación alineada con los objetivos de la empresa ayuda a mejorar la competitividad y de su innovación dependerá la ubicación de la organización dentro del mercado. La innovación implica estar a la

vanguardia en tecnología, en conocimiento que exige capacitación y estudio para adquirir destrezas, todos estos factores permitirán anticiparse a las necesidades sociales y a las necesidades de la misma organización.

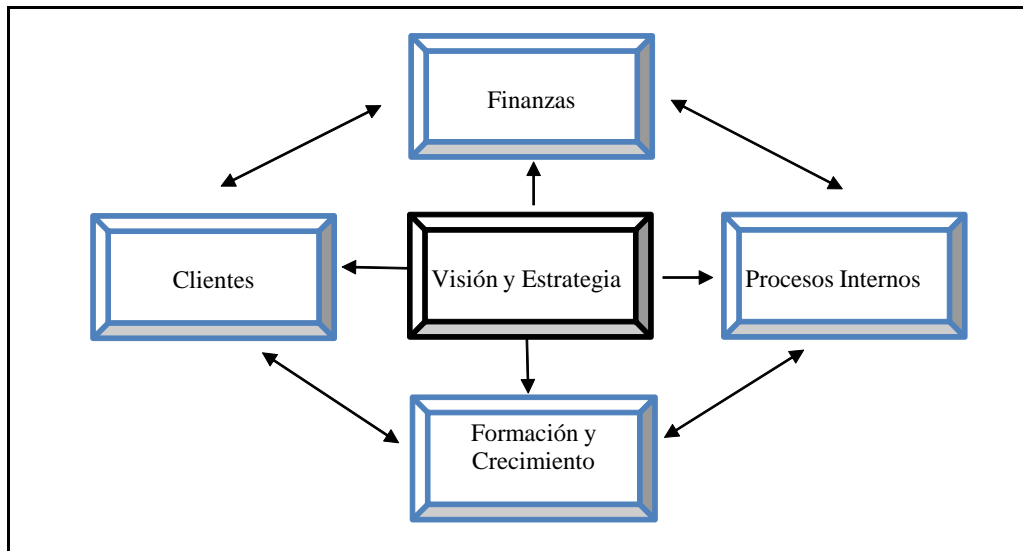
2.1.16 Cuadro de Mando Integral (CMI):

De acuerdo a Kaplan y Norton: “el cuadro de mando integral contempla los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de cuadro de mando se derivan de la visión y estrategia de la organización”(Kaplan & Norton, 2000, pág. 21)

Paúl Niven, definen al cuadro de mando integral como: “lo que se necesita en su sistema que equilibre la exactitud histórica de las cifras financieras con los impulsores de los resultados futuros, al mismo tiempo que ayude a las empresas a poner en marcha sus estrategias diferenciadoras. El cuadro de mando integral es la herramienta que da respuesta a ambos retos” (Niven, 2003, pág. 33)

Kaplan y Norton determinan que el Cuadro de Mando Integral nace de la visión y de la estrategia de la empresa de donde se desprenden sus cuatro perspectivas que son:

- ❖ financiera
- ❖ del cliente
- ❖ del proceso interno y
- ❖ formación y crecimiento.



Cuadro 2: Modelo de Cuadro de Mando Integral
Fuente: Robert Kaplan y David Norton, Cuadro de Mando Integral, Barcelona, Gestión 2000,
22
Autor: Robert Kaplan y David Norton

Para mayor comprensión de la terminología que usa el CMI, a continuación una breve definición de los siguientes términos:

- Cliente: es la persona o conjunto de personas que acuden a una determinada compañía para adquirir bienes y/o servicio para satisfacer sus necesidades a cambio de un precio acordado.
- Recurso interno: persona o conjunto de personas que trabajan en una determinada organización, son quienes con su conocimiento, experiencia y habilidades ayudan al logro de objetivos corporativos.
- Proceso: conjunto de actividades que realizan los recursos humanos o tecnológicos para transformar los inputs en outputs.

- Empresa: Es una organización, institución o industria dedicada a actividades con o sin fines de lucro, que busca satisfacer necesidades de bienes y/o servicios de los clientes.

Aplicando el anterior cuadro a la institución bancaria se tiene lo siguiente:

- Clientes: Los clientes de la institución son cuentas ahorristas y correntistas; personas naturales y jurídicas (públicas, y privadas) a nivel nacional, sin considerar su actividad económica, más adelante se amplía la información en el Capítulo 3.
- Finanzas: esta institución financiera desempeña un rol importante dentro del desarrollo de la economía de una sociedad, puesto que es el intermediario financiero que ofrecen servicios a la comunidad para el desarrollo sostenido de sus actividades, en este caso el banco mediante la prestación de sus servicios bancarios, hipotecarios, inversiones, Cash Management, entre otros pretende también obtener réditos económicos y tasas de rentabilidad. Dentro de los informes presentados por el banco a sus accionistas, informan que:
 - Tener una tasa de crecimiento en los depósitos recibidos que se incrementaron en el 10,79% que superan el crecimiento país Ecuador que tuvo en el 2014 del 4%.
 - Las tasas de interés se mantienen estables durante el año 2014.

- El índice de liquidez requerido para el Banco a Diciembre del 2014 es de 16.25%,
- Al cierre del año fiscal 2014, el índice de rentabilidad ROE fue del 15.11%
- El ROA fue de 1.27% en el 2014, este indicador mide el rendimiento de los activos calculado como el coeficiente de las utilidades
- Procesos Internos: los procesos son una manera gráfica de visualizar al área u organización como un conjunto de actividades cuyo fin es satisfacer a sus clientes. Aplicado al área del Cash Management: las entradas son los requerimientos del cliente.

Entrada	Proceso	Salida
Requerimiento/ Necesidad del cliente	Firma de convenio Entrega a operaciones Ingreso al sistema para crear el servicio	Creación de usuarios

Cuadro 3: Proceso

Fuente: Conocimiento del proceso de banco

Autor: Ma. Cristina Orbe

- Formación y crecimiento: el departamento de recursos humanos que opera para toda la institución bancaria son quienes se encargan de todo el proceso que involucra tanto como la formación, capacitación y plan de carreras de cada colaborador. Es importante recalcar que en coordinación con la vicepresidencia de cada área se definen los entrenamientos para cada uno. Así como también los

incrementos salariales van de acuerdo al presupuesto asignado al área correspondiente.

Es importante destacar que el Cuadro de Mando Integral presenta algunos beneficios para las empresas quienes lo utilizan en su gestión diaria; dentro de las más destacadas se puede mencionar las siguientes:

- ❖ Este modelo permite traducir a la empresa en indicadores que permiten una lectura rápida y ejecutiva para los directivos, proporcionando datos que ayudan a alcanzar los objetivos.
- ❖ Este modelo permite comunicar los objetivos a todos los colaboradores, con el fin de que todos conozcan a donde se quiere llegar y evitar dispersiones.
- ❖ Este modelo actúa como un sistema de control para sus 4 perspectivas.
- ❖ Permite identificar las desviaciones que existen entre lo planificado Versus los resultados obtenidos.
- ❖ Permite comunicar la estrategia a todos los colaboradores de una manera más fácil.
- ❖ Permite conocer la situación actual de la empresa y a donde se pretende llegar.

2.1.17 Dimensiones del cuadro de mando integral

El autor Kaplan manifiesta en su texto que: “el cuadro de mando integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, y formación y crecimiento”(Kaplan & Norton, 2000, pág. 38)

A continuación se realizará una breve descripción de cada una de las cuatro perspectivas:

Perspectiva financiera: esta perspectiva es de suma importancia especialmente para las empresas con fines de lucro, ya que permiten ejecutar estrategias para obtener resultados de alta rentabilidad. Entre los principales indicadores son:

- 1.- Rentabilidad, logrando de estas maneras: a) aumentando los ingresos y/o clientes y b) logrando eficiencia de costos y gastos.
- 2.- Generación de cash flow.
- 3.- ROA (rendimiento sobre los activos).
- 4.- Productividad.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite integrar y relacionar los objetivos financieros con los objetivos a largo plazo de la empresa, con el fin de tener indicadores estrictamente necesarios para la mejora continua del negocio.

Kaplan y Norton establecen que para este tipo de perspectivas, se deben centrar la estrategia corporativa en 3 aspectos:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos: (nuevos productos y/o servicios, nuevos clientes, nuevas sucursales)
- Reducción de coste y mejora de la productividad.
- Uso de los activos: mejorar su uso como estrategia de inversión.

Es importante resaltar que esta perspectiva a largo plazo ayuda a que la empresa disponga de los indicadores financieros que son indispensables para la toma de decisiones. Cabe mencionar que cada una de los objetivos seleccionados de esta fase debe estar relacionada en un vínculo de causa-efecto. Horváth&Partners manifiesta algunos ejemplos de los objetivos estratégicos de las perspectivas financieras:

- “Incrementar el rendimiento.
- Duplicar el volumen de ventas
- Aceptar pedidos más rentables.
- Conseguir una rentabilidad elevada del capital.
- Imponer una inmovilización de capital baja.
- Reducir la parte del capital externo
- Incrementar el flujo de cash flow.
- Incrementar el valor para el accionista”. (Partner`s, 2004, pág. 67)

Perspectiva cliente: Para poder establecer esta perspectiva, el paso inicial es tener claro el segmento de mercado al cual están atendiendo, adicionalmente ayuda a que los indicadores estén dirigidos a: satisfacción, fidelización, retención, obtención y rentabilidad de los clientes.

Esta perspectiva de cliente debe tener claro los dos puntos de vista de su estrategia:

- El del cliente: esto se refiere a la percepción que ellos tienen de la empresa, de los procesos, de los productos y/o servicios, políticas, precios, servicio al cliente, entre otros.
- El de la empresa: se refiere a lo que la compañía quiere en relación a sus clientes, que tipos de clientes requiere, de que status, de qué condiciones, de qué área geográfica, socio-económica, educación, etc.

El planteamiento de los objetivos estratégicos en esta perspectiva son importantes para la construcción del Cuadro de Mando Integral, a continuación mencionaremos ejemplos a considerar:

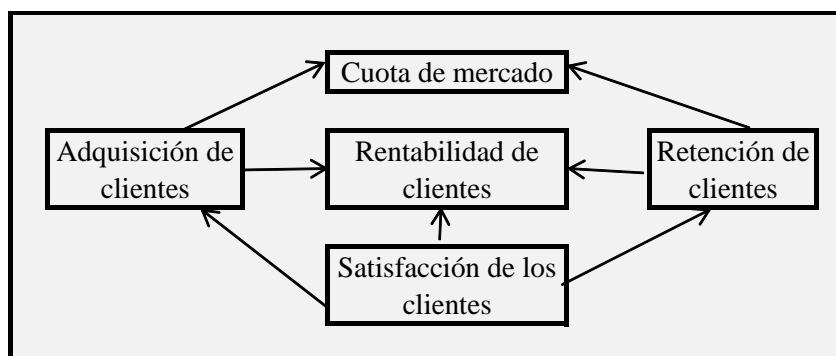
- Incrementar la satisfacción del cliente,
- Incrementar la fidelidad de los clientes.
- Tener posicionamiento fuerte en el mercado.
- Prestar un servicio eficiente, proactivo y eficaz.
- Incrementar la cartera de clientes.
- Tener una imagen de buenos proveedores.

Es importante mencionar que para lograr conseguir los objetivos de la perspectiva financiera es necesario que se cumpla lo señalado en la Perspectiva cliente, ya que por ejemplo si necesitamos mejorar nuestras ventas se requiere más clientes o a su vez su fidelidad con la institución y tener posicionamiento fuerte en el mercado.

Adicionalmente es necesario que cada empresa se dirija a un punto fijo en el cual van a concentrar todos sus esfuerzos, procesos y recursos, dentro de estas se pueden elegir:

- Excelencia Operativa: se fijan en precios bajos.
- Liderazgo de producto y/o servicio: se fijan en entregar al cliente el mejor producto y/o servicio.
- Intimidad con el cliente: realizar todo para satisfacer las necesidades del cliente con el fin de fortalecer y hacer duradera con ellos.

En esta perspectiva Kaplan establece un grupo de indicadores centrales para los clientes, detallados en la siguiente figura:



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

Cuadro 4: Modelo de Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Cliente

Fuente: Robert Kaplan y David Norton, Cuadro de Mando Integral, Barcelona, Gestión 2000, 81

Autor: Robert Kaplan y David Norton

Para toda empresa con fines de lucro sea pública o privada su base fundamental y la razón por la cual existen, invierten sus recursos y esfuerzos, son los clientes, por lo que, para la construcción del CMI, esta perspectiva es de gran peso y constituye en un pilar indispensable al que se debe atender. De los clientes depende mantenerse en el mercado, poder obtener rentabilidad, tener un crecimiento empresarial, es decir, del cliente funciona y existe la empresa. Por lo tanto, tener indicadores enfocados al cliente es de vital importancia para definir estrategias y conseguir futuros clientes, mantenerlos satisfechos y retenerlos con los existentes.

Perspectiva Procesos Internos: dentro de esta perspectiva, es trascendente que la empresa se centre en los procesos internos, sobre todo en los procesos críticos con el fin de tener un funcionamiento empresarial eficaz. Con el apoyo de los colaboradores y proveedores, los resultados positivos lograrán satisfacer las necesidades de los clientes y de los accionistas, mejorar la productividad y obtener mejor rentabilidad.

Dentro de los objetivos estratégicos que se debería centrar en la empresa se pueden mencionar los siguientes:

- Mejorar la eficiencia de los procesos de comercialización.
- Tener flexibilidad en los procesos-.
- Mejorar las relaciones con los proveedores.
- Reducir desperdicios, tiempos muertos o cuellos de botella.

Es importante mencionar que los principales indicadores que se tienen en ésta perspectiva son: costos, tiempo y calidad. Es importante considerar que todos estos factores deben atender a los requerimientos y exigencias del cliente externo.

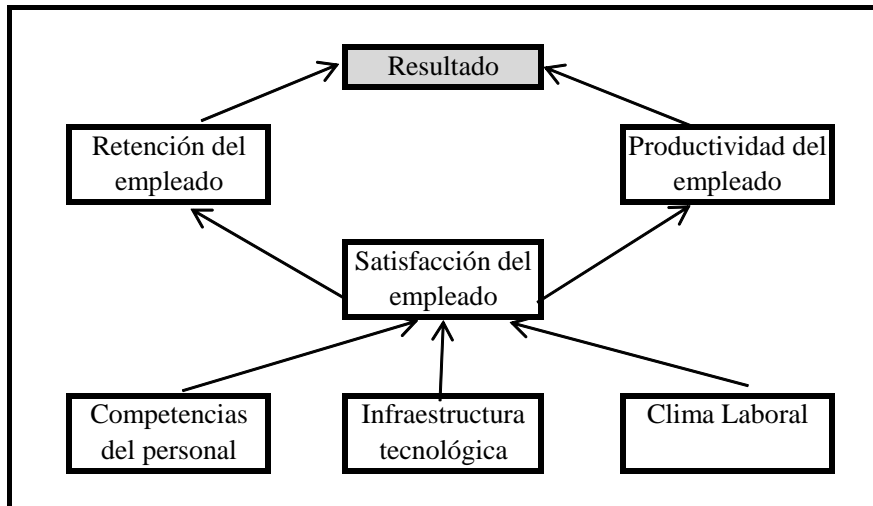
Cadena de valor del proceso interno:

Kaplan en su libro, realza la importancia de la cadena de valor, mediante el cual se puede crear valor agregado para los clientes externos. Estos procesos son:

- Proceso de Innovación: crear nuevos productos y/o servicios que superen las expectativas del cliente. Dentro de esta innovación se puede considerar: identificar nuevos mercados, creaciones de nuevos productos y/o servicios
- Proceso operativo: contempla todo el proceso que parte del input → proceso de transformación→ output, en este sentido se trata de identificar indicadores como unidades defectuosas, servicio de postventa, quejas y/o reclamos.
- Proceso de postventa: es importante el mencionar que los procesos son otro pilar fundamental para el CMI y para las empresas en general, ya que dependiendo de éstas se podrán ofrecer productos y/o servicios con la calidad, en el tiempo justo y que sean de total agrado para el cliente. Estos productos y/o servicios generan ventas, rentabilidad y sobre todo fidelidad para que se logre la sostenibilidad de la compañía en el mercado.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento: los clientes internos o llamados colaboradores son un recurso indispensable para el funcionamiento de toda empresa, ya que ellos son quienes aportan con sus conocimientos, talento, experiencias y habilidades para el desarrollo de la compañía. Esta es una de las tantas razones por las que los empresarios no pueden ni deben descuidar a su capital humano y sus esfuerzos deben estar enfocados a buscar su satisfacción, motivación y capacitación.

Kaplan & Norton en su texto nos da una guía de los indicadores que se deben considerar en esta perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Así lo indica la siguiente figura:



Cuadro 5: Modelo de Cuadro de Mando Integral: Aprendizaje y Crecimiento
Fuente: Robert Kaplan y David Norton, Cuadro de Mando Integral, Barcelona, Gestión 2000, 142
Autor: Robert Kaplan y David Norton

Como lo mencionamos anteriormente el capital humano tiene una gran importancia dentro de las empresas. Para poder cumplir con otras tres perspectivas del CMI:

- 1.- procesos
- 2.- clientes
- 3.- financieros

Se requiere tener un personal capacitado y motivado para asegurar que el funcionamiento laboral sea eficiente y eficaz.

En conclusión el capital humano dentro del CMI es de vital importancia, ya que de ellos depende que se mejore la productividad, se cumplan los procesos y se logre la satisfacción del cliente. En la mayoría de los casos, los colaboradores aportan con ideas para el mejoramiento de la actividad empresarial. Esta gestión del personal se debe a que tienen una relación directa y responsable con sus funciones, pueden detectar las fallas existentes y aportar para mejorar todas las otras tres perspectivas. Como lo dice el autor Paul Niven “podemos pensar que son las raíces de un árbol, que a través del tronco de los procesos internos, lleva a las ramas de los resultados de los clientes, y finalmente a las hojas de los rendimientos financieros”. (Niven, 2003, pág. 40)

Es evidente que el capital humano es un activo muy importante dentro de una empresa, como factor de producción es fundamental en una organización, dependiendo de su cantidad y especialmente de su calidad abalizada por su conocimiento y preparación.

2.1.18. Proceso de Implementación del CMI:

Es importante mencionar que cada empresa tiene sus particularidades, por lo que para la implementación del Cuadro de Mando Integral se debe analizar su situación para poder definir todo el proceso estratégico aplicado a esa empresa. Adicionalmente se debe considerar que se pretende desarrollar una herramienta de gestión, donde los indicadores permitirán dar una visión fácil y entendible a los directivos para que se tomen decisiones para conseguir el éxito

El Cuadro de Mando Integral pretende lo siguiente:

- ❖ Definir y/o ajustar la estrategia.
- ❖ Que la estrategia sea conocida por cada uno de los colaboradores de la organización.
- ❖ Determinar la relación de causa y efecto entre los diferentes objetivos estratégicos de las 4 perspectivas: finanzas, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento.
- ❖ Identificar todas las iniciativas, plan de acción con las 4 perspectivas.
- ❖ Identificar los indicadores claves
- ❖ Vincular los objetivos estratégicos con las iniciativas
- ❖ Tener una retroalimentación sobre la estrategia para a toma de decisiones.

2.1.19 Proceso de Construcción del CMI

Como ya lo mencionamos anteriormente cada empresa es un mundo único por lo que el proceso de construcción también es único, sin embargo se puede detallar un proceso sistemático paso a paso algunos autores lo proponen (Olve, Roy y Wetter) que servirá como guía para la implementación y desarrollo:

- Definir el sector, describir su desarrollo y el papel de la empresa: en este paso se realiza un análisis de la empresa y su situación actual, mediante entrevistas, encuestas a todas las personas que están vinculadas directamente al área tales como: clientes internos, externos.
- Establecer, confirmar la visión de la empresa: es importante realizar un análisis de la visión que se tiene actualmente y si es necesario

reformularla para que se alinee con lo que se pretende conseguir en un largo plazo. En el caso de que no se tenga visión se debe formularla de acuerdo a lo que se quiera alcanzar en el futuro.

- Establecer las perspectivas: en este paso se va a seguir las perspectivas recomendadas por los autores Kaplan y Norton que son: finanzas, clientes, proceso y aprendizaje y crecimiento.

- Identificación de la estrategia y formular metas estratégicas generales: en este paso se debe definir la estrategia y se debe definir los objetivos estratégicos generales que va a tener cada uno de las cuatro 4 perspectivas.

- Identificación de causa-efecto de objetivos estratégicos: esta fase es conocida también como mapas estratégicos, donde se establecen las relaciones verticales y/o horizontales que se tienen los factores críticos en función de causa – efecto.

- Identificación de indicadores para los objetivos estratégicos: en este paso se definen los indicadores financieros y no financieros para poder medir los objetivos estratégicos. En este paso también se debe definir la fórmula de cálculo y de donde se obtendrán las variables para esta ecuación

- Definición de plan de acción: en esta fase se establece los planes de acción que la empresa, área debe seguir para poder cumplir los objetivos así como también los responsables de la ejecución de éstos.

- Establecer el Cuadro Mando Integral: con los datos anteriores ya se puede construir el cuadro de Mando Integral.

- Implementación del Cuadro de Mando Integral: en esta fase es importante el contratar software para la automatización de esta herramienta, se debe mencionar que en el mercado existen muchos proveedores de software. Los proveedores toman la información y la ponen a funcionar en una base de datos.

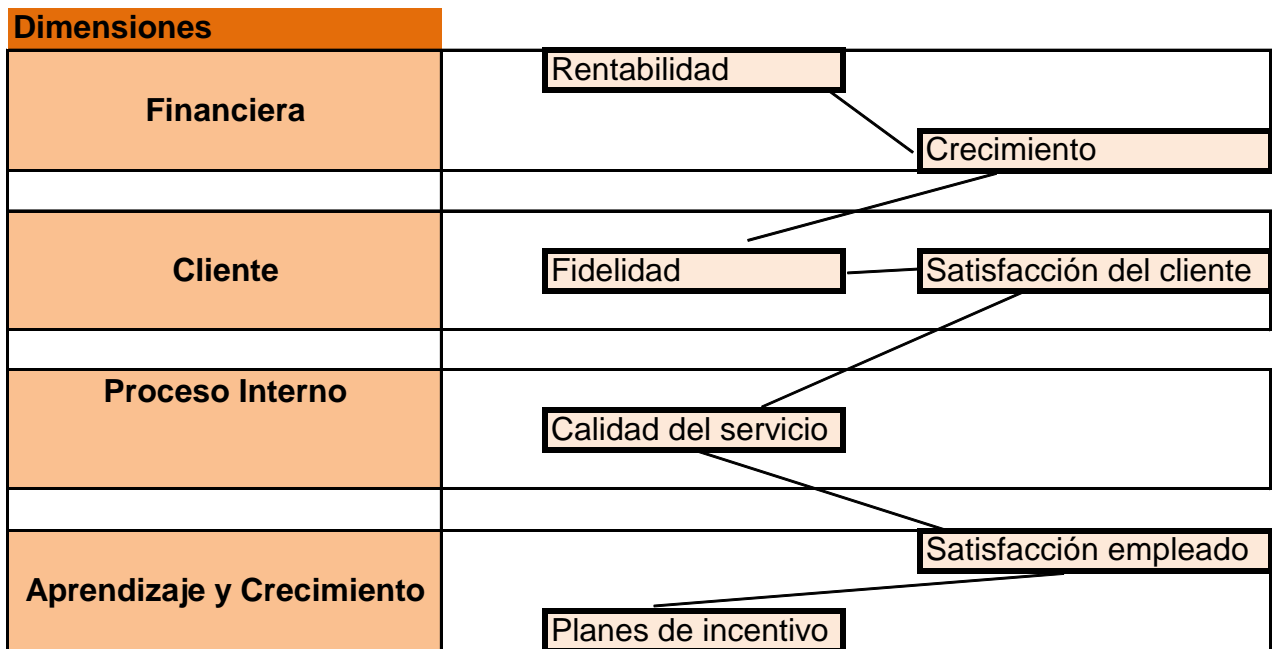
Esta fase de la implementación es importante la comunicación y capacitación a todos los colaboradores del área para que puedan conocer en qué consiste este modelo.

2.1.20 Mapas Estratégicos:

Los mapas estratégicos son una representación de causa – efecto (grafica) de todos los componentes de la estrategia planteada. En este gráfico se contempla los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas del CMI, los cuales están íntima y directamente relacionados los unos con los otros. Estos mapas no son idénticos para todas las empresas, todo depende de los esfuerzos y creatividad que pongan en su diseño.

A continuación se gráfica un ejemplo común que la mayoría de empresas lo hacen, ya que contiene indicadores que son básicos para el desarrollo y sostenibilidad de un negocio.

Aumentar la participación de la empresa en el mercado mejorando el servicio al cliente



Cuadro 6: Ejemplo de Cuadro de Mando Integral

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos75/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral2.shtml>

Autor: N/A

- Perspectiva financiera: estos dos indicadores de rentabilidad y crecimiento, son elementales para monitorear la situación de la empresa, debido a que la rentabilidad mide la tasa de cuanto está ganando la empresa y por otro lado el crecimiento mide si la organización ha crecido en relación a períodos anteriores.
- Perspectiva del cliente: la mayoría de empresas actualmente se preocupan por la fidelidad y la satisfacción que sus clientes tienen, ya que dependiendo de estos factores lograrán precautelarse su nivel de ventas. Razón por la cual estos dos indicadores son indispensables para lograr los resultados que se esperan.

- Perspectiva del proceso interno. Un indicador importante dentro del proceso interno es la calidad del servicio que presta; puesto que ahora en el mercado tan exigente sobre la calidad que se presta, es indispensable que se mida el nivel de calidad de lo que se comercializa.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Los indicadores de satisfacción del empleado y plan de incentivos permiten que los gerentes monitoreen y se aseguren de seguir las políticas correctas con el fin de mantener a sus colaboradores satisfechos y con esto lograr que aporten con el mejor esfuerzo en sus labores diarias para el logro de los objetivos.

2.1.21 Indicadores o KPI (Key Performance Indicators)

Los indicadores son datos financieros o no financieros que sirven para medir los resultados positivos o negativos de la organización. El uso de los indicadores permite a los empresarios tener una visión clara y precisa del desempeño de la empresa para la toma de decisiones. Como mencionamos anteriormente los indicadores deben medir y estar relacionados con la estrategia, su lectura debe ser fácil de entender, que muestren resultados y sobre todo que sean conocidos por todo el personal.

2.1.22 Matriz de Iniciativas:

La matriz de iniciativas es un cuadro, es un resumen integrado por donde la empresa debe enrumbarse para conseguir el éxito empresarial. Existe un modelo estándar que contiene las siguientes partes:

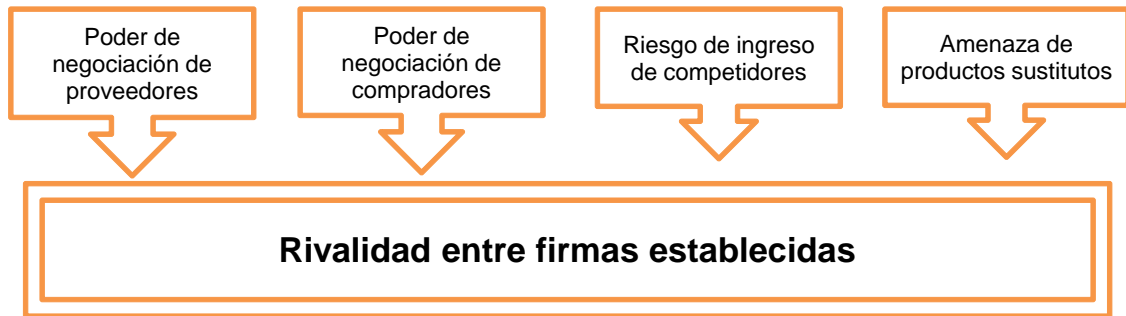
- ❖ **Objetivos estratégicos:** son los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: finanzas, clientes, proceso internos y aprendizaje y crecimiento.
- ❖ **Indicadores:** corresponden los indicadores que medirán los resultados de los objetivos estratégicos.
- ❖ **Metas:** contemplan la situación actual de la empresa, en relación a las medidas o resultados que la empresa cuenta en la actualidad y detalla la meta a obtener.
- ❖ **Iniciativas:** son los esfuerzos, actividades y/o labores a realizar para conseguir lo planificado.

2.1.23. Cinco fuerzas de Porter:

“El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella. Siendo más específicos, esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias

destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.” (<http://www.crecenegocios.com>)

A continuación se detalla el modelo de las cinco fuerzas que Porter:



Cuadro 7. Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: Charles Hill, Administración Estratégica, Bogotá, McGraw Hill, 1996, 70

Autor: Charles Hill

Competidores potenciales: se refiere al detalle de todos los potenciales competidores que hoy por hoy no están en el mercado, pero que existe la amenaza que en un futuro existan, y los motivaría serían estos tres factores:

- ❖ Característica del mercado (si es atractivo).
- ❖ Barreras de entrada para ingresar al mercado. (lealtad de clientes, economía de escala, leyes, ordenanzas, entre otras)
- ❖ Reacción que los competidores tenga.

Poder de negociación de compradores:

Los clientes o compradores son los actores determinantes en la ley de la oferta y la demanda y por ende son los factores directos para la fijación de los precios.

Los factores que se puedan afectar son:

- ❖ Cuando un comprador es excelente y compra gran escala.
- ❖ La gran cantidad de proveedores que permiten a los compradores escogerlos a su conveniencia o si tienen sustitutos.
- ❖ La integración vertical de los clientes para poder reducir sus costos, es decir se pueden convertirse en sus propios suministradores.

Poder de negociación de proveedores:

Los proveedores son considerados como una amenaza debido a: fijación de precios y calidad de servicios. Los factores que le dan fuerza a los proveedores son:

- ❖ Productos con pocos sustitutos y son indispensables para sus clientes.
- ❖ Agrupación de los proveedores mediante alianzas estratégicas para ser competencia directa.
- ❖ Productos diferenciados por calidad, servicio y precio.

Rivalidad entre empresas establecidas:

Es los factores que se tienen entre las empresas competidoras, es decir si la competencia es fuerte de una versus otra, esto le permite incrementar los precios frente a las otras empresas; para lograr conseguir más clientes a menor precio siempre se debe estar enfocado a innovar y valor agregado

Los factores de este tipo de rivalidad pueden ser:

- ❖ Productos y servicios poco diferenciados, por así llamarlos comunes que lo podemos conseguir en cualquier lugar
- ❖ Cantidad de competencia en el mercado, a mayor número de empresas mayor rivalidad.
- ❖ Tasa de crecimiento del mercado
- ❖ Costos fijos.
- ❖ Condiciones de demanda: “la creciente demanda tiende a moderar la competencia al suministrar mayor espacio en la expansión. La demanda aumenta cuando el mercado en su totalidad crece mediante la adición de nuevos consumidores o cuando los consumidores existentes adquieren más productos de la industria. Cuando la demanda crece, las empresas pueden aumentar los ingresos sin apropiarse de la participación en el mercado de otras firmas” (Mintzberg, James, & Voyer, 1997, pág. 75)

Amenazas de productos sustitutos:

Productos sustitutos son productos que tienen características similares y que satisfacen necesidades con el objetivo de reemplazar a otro producto.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

- ❖ Banco: “son intermediarios financieros que mantienen reservas bancarias en efectivo y depósitos en el banco Central”. (Krugman, 2008, pág. 462) Adicionalmente se puede entender como la organización que presta servicios financieros tales como créditos, inversiones, depósitos, entre otros.

- ❖ Cash Management: “Es un proceso que abarca la administración y óptimo control de los flujos de efectivo que ingresan y salen de las cuentas de las Empresas, permitiendo una correcta planificación financiera y un eficiente manejo de todos los procesos dentro de la cadena de valor de su organización.” (<http://www.bancopichincha.com>)

- ❖ Servicios bancarios: Los servicios bancarios son actividades productivas no incluidas en la industria. Los servicios no dan lugar a un producto duradero intangible.

- ❖ Cliente: Es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera u otro medio de pago.

- ❖ Servicios: Conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente.

- ❖ Rendimiento: ganancia o utilidad que se obtiene por la comercialización de bienes y/o servicios

- ❖ Cuadro de Mando Integral: Herramienta de control que tiene como médula la visión y la estrategia, ya que su fin es el poder convertir los objetivos estratégicos y la estrategia en indicadores que sean palpables y tangibles para los altos ejecutivos.

❖ Perspectiva Financiera: Se hace referencia a los objetivos financieros con los que la empresa ha venido trabajando con anterioridad.

❖ Perspectiva Cliente: Orientada al segmento de mercado al cual van a concentrar sus esfuerzos para ofrecer a sus clientes los mejores productos y servicios con calidad.

❖ Perspectiva Procesos Internos: Es necesario que la empresa enfoque su atención en los procesos claves y críticos de la compañía, ya que de estos depende que se pueda prestar un bien y/o servicio para poder conseguir la satisfacción del cliente.

❖ Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento: la empresa debe capacitar y motivar a su personal para el logro de objetivos.

❖ Misión: “una definición de existir de la empresa”(Mintzberg, James, & Voyer, 1997, pág. 3)

❖ Visión: “es la situación deseada para la organización a medio o largo plazo”(Sanchez, 2004, pág. 81)

❖ Planificación Estratégica: “es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes ”(Francés, 2006, pág. 23)

❖ Estrategia:“representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será ”(Mintzberg, James, & Voyer, 1997, pág. 2)

❖ Eficiencia:“hacer algo correctamente; se refiere a la relación entre insumos y los productos. Busca reducir al mínimo los costos de los recursos ”(Robbins & Decenzo, 2002, pág. 5)

❖ Eficacia:“hacer lo correcto; alcanzar las metas”(Robbins & Decenzo, 2002, pág. 5)

❖ Indicadores:“Un indicador puede definirse como una medida utilizada para cuantificar la eficiencia y/o eficacia de una actividad o proceso. Un sistema de indicadores puede definirse como un conjunto de indicadores relacionados”(Heredia, 2001, pág. 3)

❖ Objetivos:“establece qué es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados ”(Mintzberg, James, & Voyer, 1997, pág. 7)

❖ Políticas: “son reglas o guías que expresan límites dentro de los que debe ocurrir la acción”(Mintzberg, James, & Voyer, 1997, pág. 7)

❖ Decisiones estratégicas: “son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son e su interés o competencia”(Mintzberg, James, & Voyer, 1997, pág. 7)

❖ Fortalezas:“aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos ”(Mintzberg, James, & Voyer, 1997, pág. 158)

❖ Debilidades:“aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos”(Mintzberg, James, & Voyer, 1997, pág. 159)

❖ Amenazas:“aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos”(Mintzberg, James, & Voyer, 1997, pág. 159)

❖ Oportunidades:“aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos” (Mintzberg, James, & Voyer, 1997, pág. 159)

❖ Banca Electrónica:“aquellas operaciones bancarias que se realizan a través de medios electrónicos mediante dispositivos especiales accesados por los usuarios”(Escoto, 2007, pág. 105)

2.3 MARCO REFERENCIAL

Frente a un mercado altamente competitivo, las organizaciones a nivel mundial se han visto en la necesidad de implementar una herramienta de medición confiable que permita conocer y controlar su gestión.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de administración de gran aporte e importancia, la misma que muestra de manera continua y clara el desempeño del negocio, así como los objetivos necesarios para el cumplimiento de su estrategia, cuya finalidad es entregar a los directivos información real para la toma de decisiones competitivas y así lograr la excelencia organizacional, es por ello que un sin número de empresas a nivel mundial han implementado el CMI.

A continuación se detallan algunas empresas que tienen esta herramienta:

- Telefónica
- Grupo HORCONA
- Nokia
- Calzados Galde S.L

En el Ecuador son muchas organizaciones las que han desarrollado el CMI, como referencia podemos mencionar a la empresa Telefónica, quien frente a la necesidad de afrontar su crecimiento que han tenido en los últimos años se vio en la necesidad de implementar el Cuadro de Mando Integral. Actualmente a nivel corporativo manejan indicadores financieros y operativos para cada área de Negocio, agrupándolos de una manera que les permita comprender el análisis de causa-efecto, a continuación se detalla



Gráfico 1: Indicadores de la empresa de Telecomunicaciones
 Fuente: <http://ciberconta.unizar.es/alf/casosbsc/docs/Telefonica.pdf>

El funcionamiento del Cuadro de Mando Integral se lo puede visualizar de la siguiente manera

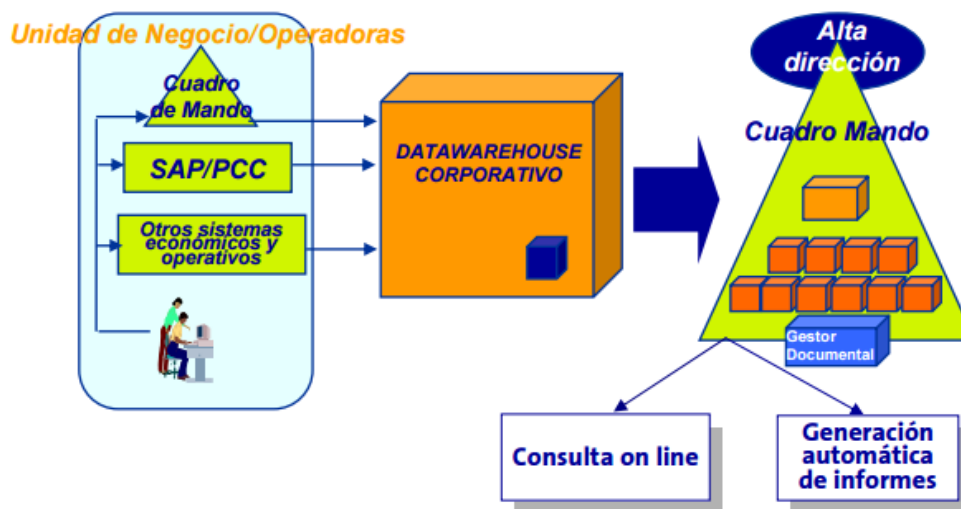


Gráfico 2: Diagrama de cómo funciona el Cuadro de Mando Integral
 Fuente: <http://ciberconta.unizar.es/alf/casosbsc/docs/Telefonica.pdf>

En resumen lo que se pretendió conseguir con esta implementación fue:

- Control de gestión que acompañe a todos los cambios, crecimientos que tenga la empresa.
- Se conseguirá anticiparse a riesgos y oportunidades de mejora
- Se tradujo la estrategia en objetivos medibles y concretos, lo que proporciona una herramienta que permite un fácil seguimiento y comunicación a la organización.
- Se hace seguimiento de indicadores
- Se logro priorizar las iniciativas para lograr los objetivos
- Asigna recursos para el logro de objetivos

CAPITULO III

3 METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN:

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Al inicio de este trabajo se empezará con una investigación descriptiva de la empresa como la misión, visión, estrategias, procesos, objetivos y resultados que haya tenido la empresa.

Además, se efectuará la recolección de datos, para alcanzar los objetivos propuestos en el planteamiento del problema, esta fase estará orientada hacia la investigación de campo de tipo descriptivo, pues los mismos se recolectarán directamente de la realidad de la empresa.

Se utilizará también el tipo de investigación explicativa que consiste en establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian.

Dado que la naturaleza de la investigación es explicativa surge la necesidad de plantear una investigación correlacionar que consiste “en evaluar el grado de relación entre dos variables”(Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2005, pág. 15), que en el caso de investigación será el modelo de unificación de los canales de distribución de las ventas de cobertura y la optimización de las ventas de la empresa.

3.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Según los autores: Hernández, Fernandez y Baptista las metodologías de investigación que establecen en su texto:

Exploratoria “los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes; los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2005, pág. 59)

Es decir este tipo de investigación o estudio se aplicaría cuando uno quiere conocer opiniones, comentarios u opiniones que tiene la sociedad con respecto a un tema en particular o sobre un lugar, comida que no se posee información.

Descriptiva: “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis; en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así valga la redundancia describir lo que se investiga”(Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2005, pág. 60)

Correlacionales: “los estudios correlacionales tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables (en un contexto en particular): ” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2005, pág. 63)

Explicativas. “los estudios explicativos están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales, como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué sucede un fenómeno y en qué condiciones se da este o por qué dos o más variables están relacionadas.” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2005, pág. 67)

Por lo anterior, los métodos o estudios que se aplicarían en la tesis son:

Descriptivo: porque está enfocado a analizar la situación que actualmente tiene el área de Cash Management, este método será utilizado para describir las situaciones que actualmente suceden en el área de Cash Management con el fin de recopilar información y tabular los datos para posteriormente analizarlos. Es importante señalar que en el presente trabajo se va a realizar la recopilación de la información del banco, área de Cash Management, tales como misión, visión, objetivos, indicadores históricos, procesos, entre otros para poder analizar para la construcción del Cuadro de Mando Integral.

- Correlacional: este método se aplicará debido a que se establecerán relaciones y correlaciones que existen entre las diferentes variables que intervienen en el desarrollo del área, por ejemplo si un oficial comercial no cumple con su trabajo de una manera responsable para incrementar las ventas la rentabilidad del área baja.
- Explicativa: este método se aplicará en la tesis ya que luego del estudio y análisis que se realice podremos encontrar las causas que

provocan ciertos fenómenos: aplicados al área serían, bajas ventas, insatisfacción del cliente, entre otras.

3.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas de investigación se entienden como los instrumentos que se utilizan para poder recopilar información que va a ser útil para el presente trabajo. Dentro de las cuales se tiene: entrevista, encuesta, observación directa e información bibliográfica y del banco.

La entrevista se procederá a realizarla a los altos ejecutivos del banco, al personal que interviene en los procesos de Cash Management y a los usuarios (clientes) más importantes que usan esta herramienta.

Para el presente trabajo se tendrán las siguientes fuentes de investigación: Fuente Primaria, Fuente Secundaria y Fuente terciaria.

1. Fuente Primaria:

Se empleará como fuente de información primaria a la Intranet del Banco puesto que ésta es una red interna en la que se encuentran: la misión, visión, objetivos, procesos y con dicha información se podrá conocer y evaluar cómo se encuentran el área actualmente y en base a esto realizar la optimización de los mismos.

2. Fuentes Secundarias:

Se utilizará textos basados en hechos reales. Se considerarán textos donde detallen casos de empresas que aplicaron el Cuadro de Mando Integral.

3. Fuentes Terciarias:

Corresponden a las fuentes bibliográficas, artículos de revistas, periódicos, documentos del internet, entre otros.

3.4 TRATAMIENTO DE LOS DATOS:

“La investigación cualitativa da cuenta de la credibilidad de la comunicación, o de los conceptos, o de los beneficios ofrecidos. Los estudios cualitativos observan al individuo encuestado, por un lado, y por otro lado observan el producto, u objeto de la investigación y sobre la que se encuesta y que es el estímulo generador de determinadas conductas entre los individuos. Estas observaciones adquirirán un carácter probabilístico, y, por ende, proyectable al universo en una segunda etapa de la investigación que ya será cuantitativa.” (Campbell & Stanley, 2003)

Con ésta muestra se realizará la tabulación correspondiente, con el fin de analizar e interpretar la información obtenida de los datos aportados por los instrumentos diseñados y con los resultados de los análisis, se podrá tomar las medidas correctivas y preventivas de ser el caso, con el fin de mejorar la estrategia.

Recolectada la información, los datos, serán sometidos a un proceso de elaboración técnica, que permite analizarlos y resumirlos.

Para analizar la información obtenida de los datos aportados por los instrumentos diseñados, es necesario procesar, comparar y representarlos de manera que la cuantificación y tratamiento estadístico permitan sustentar y defender la propuesta del presente trabajo.

3.5 DIFUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados de la investigación serán presentados en forma escrita y serán anexados en la propuesta en el modelo.

3.6 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN:

Para la investigación se ha considerado el siguiente objetivo general:

- Describir la situación actual del área de Cash Management

3.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN:

A continuación se detallan los objetivos específicos de la investigación:

- ❖ Recopilar información sobre la situación actual del área: misión, visión, FODA, productos, clientes y proveedores.

- ❖ Encuestar a los clientes externos para conocer sus comentarios y/o opiniones sobre el servicio que presta el área.
- ❖ Analizar los resultados de las encuestas y entrevistas.
- ❖ Encuestar a los clientes internos para conocer el ambiente laboral y satisfacción.
- ❖ Consultar información sobre la competencia.

3.8 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para poder realizar las encuestas a los clientes externos se procedió a tomar una muestra de todos los clientes que se tienen en el Cash Management.

La fórmula para calcular el tamaño de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{N Z^2 pq}{(Z^2 pq) + (d^2 (N-1))}$$

En donde:

N = universo

Z = nivel de confianza al 95% que equivale al 1.96

pq = 0.5 proporción esperada y proporción no esperada

d = 0.05 error de estimación

$$n = \frac{6.812 (1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(1.96)^2 (0.5) (0.5) + (0.05^2 (6812-1))}$$

n = 363 clientes

- Universo de estudio son todos los números personas naturales y jurídicas (públicas y privadas), para el caso del banco son 6812 clientes para el área del Cash Management , con lo que es considerada como una población finita teniendo un tamaño limitado, es decir se tiene un número entero (N).
- Nivel de confianza: es el porcentaje de certeza que existe para poder extender los resultados de la muestra a la población. El nivel de confiabilidad recomendable para las investigaciones es del 95% y el margen de error que le atribuye es del 5%+/-.
- Margen de error: es el porcentaje de desacierto que se tendrá.
- Proporciones: es el porcentaje que se acepta y/o se rechaza una hipótesis, es decir la proporción esperada está denominada por p y lo que se la proporción no esperada o que se rechaza esta representada por q, pq son complementarias, es decir su sumatoria da como resultado 1. Adicionalmente se dice que cuando no existe antecedentes en una investigación los valores de pq son 0,5 cada uno.

3.9 ANÁLISIS DE CLIENTES EXTERNOS.

Con el objetivo de realizar un análisis de los clientes externos, se realizaron encuestas y entrevistas a un grupo de clientes corporativos más importantes, cabe mencionar que se realizaron a los colaboradores (usuarios) claves, con el fin de obtener su opinión y percepción que tienen sobre el banco.

Para la elaboración de las encuestas se tomaron respuestas cerradas, con el fin de que se pueda tabular de una manera más rápida y sencilla.

Dentro de la encuesta cerrada se tomaron las siguientes valoraciones:

- Insatisfactorio: cuando el cliente no está conforme con el servicio prestado.
- Promedio: cuando el cliente está conforme con el servicio.
- Satisfactorio: cuando el cliente está conforme y satisfecho
- Excelente: cuando el cliente considera que el servicio ha sido de excelencia.

A continuación el detalle de las tabulaciones de las encuestas realizadas al número de clientes de la muestra, en relación con los servicios que presta el banco a través del Cash Management.

1. ¿Qué opina Ud. de la calidad del servicio del Cash Management?

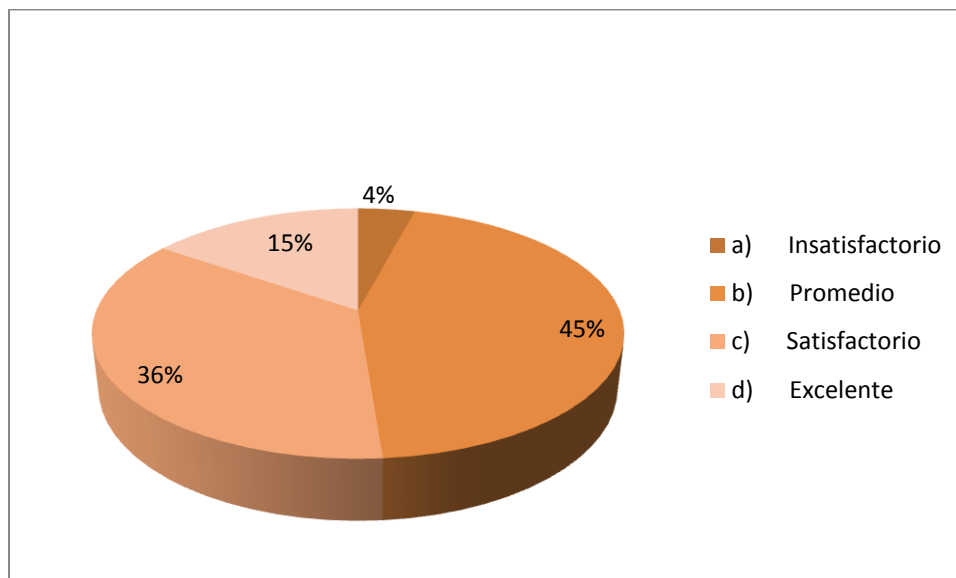


Gráfico 3: Tabulación encuesta cliente externo pregunta 1.

Fuente: Tabulación encuestas realizadas

Autor: Ma. Cristina Orbe

Categoría	Cliente externo	%
a)	Insatisfactorio	4%
b)	Promedio	45%
c)	Satisfactorio	36%
d)	Excelente	15%
Total		100%

Cuadro 8: Tabulación encuesta cliente externo pregunta 1

Fuente: Tabulación encuestas realizadas

Autor: Ma. Cristina Orbe

Como se muestra la tabulación de esta pregunta la gran mayoría de encuestados considera que el servicio del Cash Management es un servicio promedio, seguido por el satisfactorio con 130 respuestas a favor de los 363 encuestados.

2. ¿Qué opina ud de la atención prestada del Cash Management?

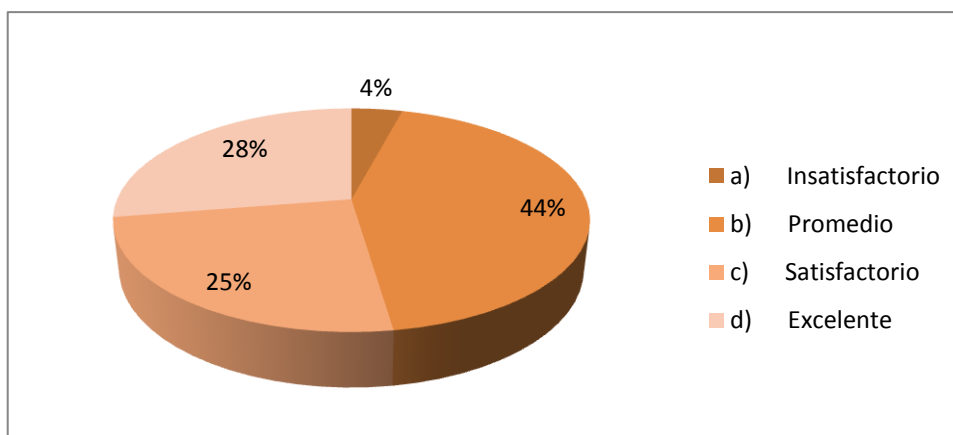


Gráfico 4: Tabulación encuesta cliente externo pregunta 2.
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Ciente externo	%
a) Insatisfactorio	4%
b) Promedio	44%
c) Satisfactorio	25%
d) Excelente	28%
Total	100%

Cuadro 9: Tabulación encuesta cliente externo pregunta 2
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

En relación a esta pregunta se puede mostrar que las respuestas apuntan que la atención prestada en el área es insatisfactorio en un 4%, Promedio el 44%, promedio, satisfactorio en 25% y excelente con el 28% de los encuestados, porcentajes que señalan que el banco debe apuntar a mejorar para lograr la satisfacción a sus clientes.

3. ¿Cómo considera la agilidad del servicio que presta el Cash Management?

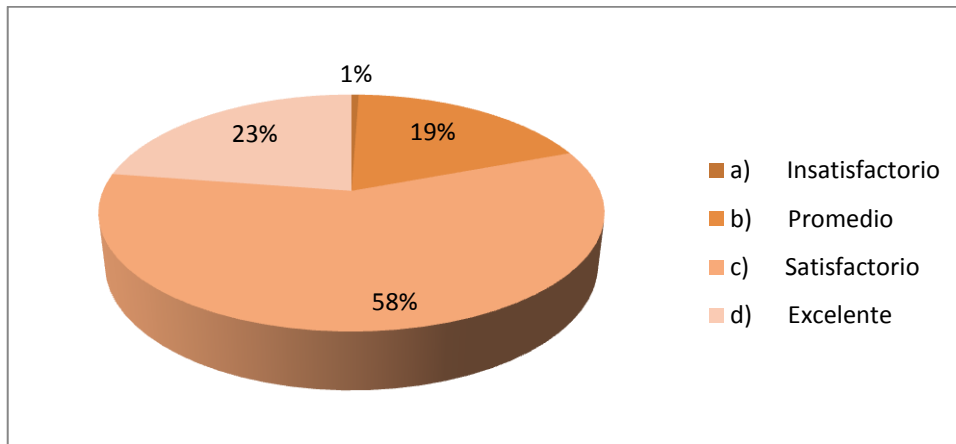


Gráfico 5: Tabulación encuesta cliente externo pregunta 3.
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Ciente externo	%
a) Insatisfactorio	1%
b) Promedio	19%
c) Satisfactorio	58%
d) Excelente	23%
Total	100%

Cuadro 10: Tabulación encuesta cliente externo pregunta 3
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

La agilidad del servicio los considera el 58% como satisfactorio y tan solo el 1% como insatisfactorio.

4. ¿Cómo califica la solución de sus requerimientos en el área del Cash Management?

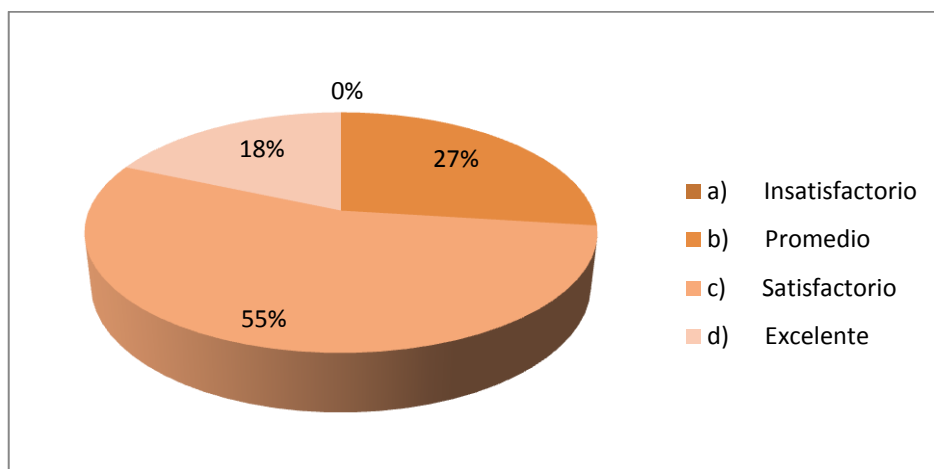


Gráfico 6: Tabulación encuesta cliente externo pregunta 4
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Ciente externo	%
a) Insatisfactorio	0%
b) Promedio	27%
c) Satisfactorio	55%
d) Excelente	18%
Total	100%

Cuadro 11: Tabulación encuesta cliente externo pregunta 4
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

En relación a esta pregunta el 55% de los clientes encuestados consideran que la solución a sus requerimientos es satisfactoria, seguido del 27% que lo califican como promedio. Lo que se pudo notar no tenemos clientes insatisfechos.

5. ¿Considera que el Cash Management es una herramienta amigable?

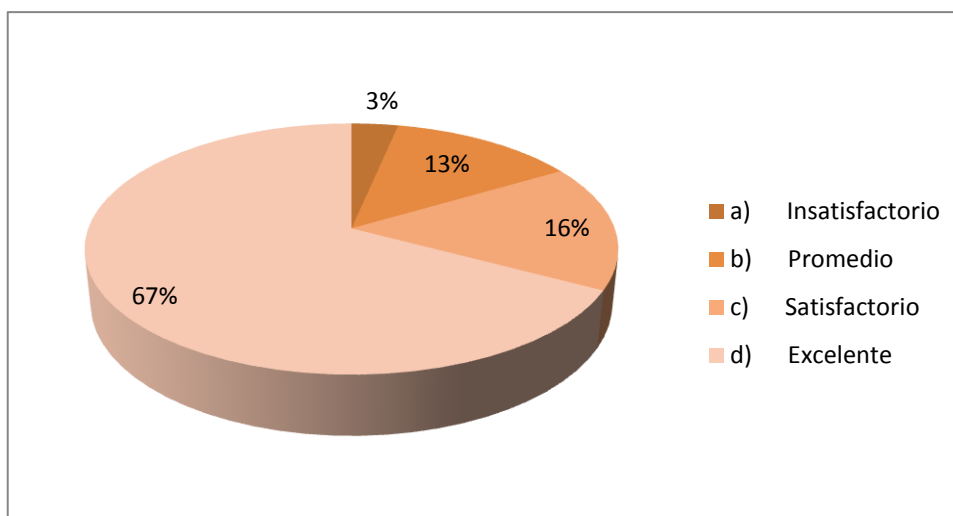


Gráfico 7: Tabulación encuesta cliente externo pregunta 5
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Categoría	Porcentaje
a) Insatisfactorio	3%
b) Promedio	13%
c) Satisfactorio	16%
d) Excelente	67%
Total	100%

Cuadro 12: Tabulación encuesta cliente externo pregunta 5
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

El 67% de los encuestados consideran que la herramienta del Cash Management es amigable lo califican como excelente, seguido de los satisfechos con 16%. Lo que se puede observar que la herramienta como tal es fácil de manejarla.

6. ¿En satisfacción general cómo calificaría al área del Cash Management?

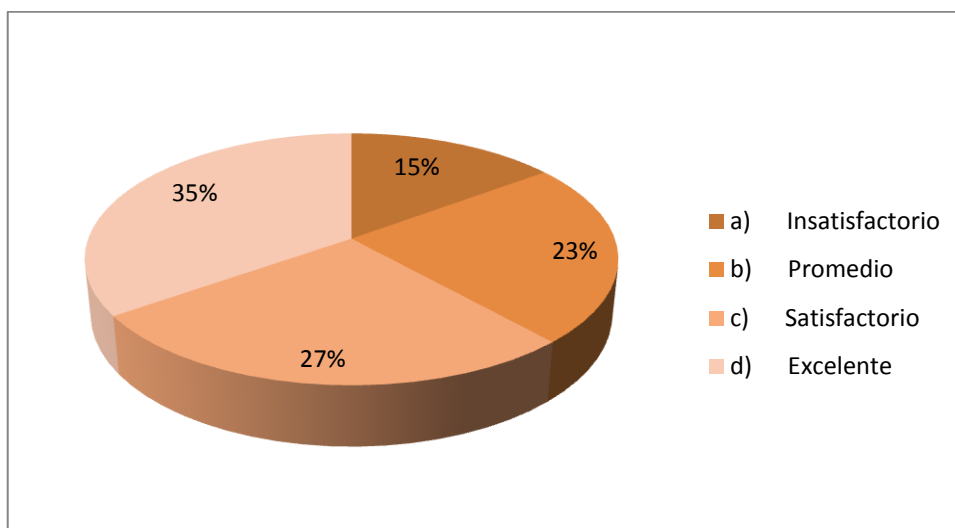


Gráfico 8: Tabulación encuesta cliente externo pregunta 6
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Ciente externo	%
a) Insatisfactorio	15%
b) Promedio	23%
c) Satisfactorio	27%
d) Excelente	35%
Total	100%

Cuadro 13: Tabulación encuesta cliente externo pregunta 6
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

En esta tabulación podemos observar que pese a todos los problemas y/o inconvenientes de manera general los clientes califican como satisfactorio y excelente, por lo cual siguen depositando su confianza en el banco.

7. ¿Cómo considera el soporte técnico y operativo del Cash Management?

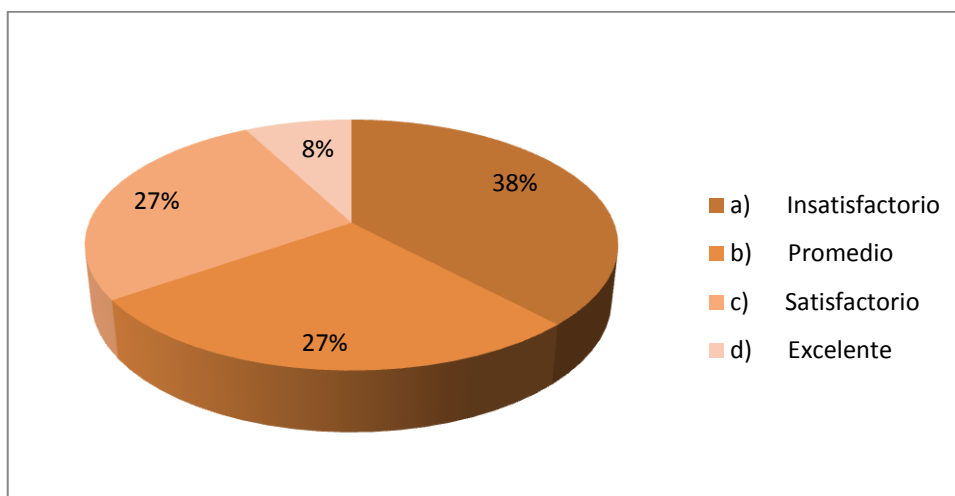


Gráfico 9: Tabulación encuesta cliente externo pregunta 7
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Ciente externo	%
a) Insatisfactorio	38%
b) Promedio	27%
c) Satisfactorio	27%
d) Excelente	8%
Total	100%

Cuadro 14: Tabulación encuesta cliente externo pregunta 7
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

En esta última pregunta los encuestados en su gran mayoría están insatisfechos, 138 de los 363 encuestados. Y con una calificación similar con el 27% consideran un soporte técnico y operativo promedio y satisfactorio.

Adicionalmente para el caso de las entrevistas realizadas se tomaron en cuenta el nivel de transacciones durante los 6 últimos meses con lo que se procedió a entrevistar, el objetivo tenía el conocer la opinión que tienen sobre el banco y el Cash Management.

- Farmaenlace (cadena de farmacias) Ing. Jorge Ortiz: Vicepresidente Administrativo- Financiero:

Dentro de las respuestas que indicó el entrevistado, considera que el banco proporciona ideas y servicios innovadores, que están contentos con los servicios que ofrecen, que tienen confianza por la calificación que se han obtenido la institución. Sobre el servicio de Cash Management manifestó que es un servicio que realmente le facilita sus procesos de cobros y pagos de una manera segura y ágil.

- CNT: Ing. Pedro Mosquera (Jefe Nacional de Recaudación)

Según su opinión ha manifestado que dentro de las empresas proveedoras de CNT es esta institución financiera que ofrece un servicio personalizado y ágil en respuesta a sus requerimientos. Él considera que siempre puede establecer relaciones estratégicas y comerciales con el banco, debido a que es una organización con excelente calificación, confiabilidad y cobertura a nivel nacional. Sobre el servicio del Cash Management considera muy satisfactorio porque la información que retroalimenta el banco le ayuda a sus conciliaciones que debe realizar para sus informes internos.

- Empresa Eléctrica Quito: Eco. Sandra Gómez Jefe de Recaudación:
Sus respuestas fueron alentadoras y de satisfacción, ya que nos indicó que este banco se ha ganado su confianza porque ha sido el banco pionero en ofrecer el servicio de recaudación en línea para sus usuarios.

3.10 ANÁLISIS DE CLIENTES INTERNOS

Es importante mencionar que dentro del área del Cash Management a nivel nacional de la institución se manejan 25 colaboradores y por ser un número tan pequeño se procedió a realizar las encuestas a todos ellos.

Análisis de resultados de la encuesta aplicada:

A continuación se detallan los resultados tabulados de las encuestas que se hicieron al personal, los cuales presentan los siguientes gráficos y cuadros resúmenes.

1. ¿Cree que su jefe infunde una mentalidad ganadora en el área de Cash Management?

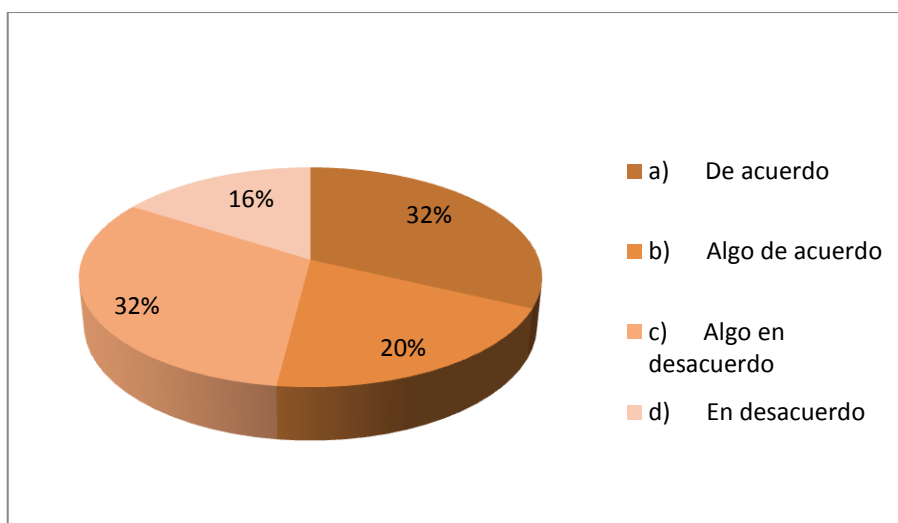


Gráfico 10: Tabulación encuesta cliente interno pregunta 1
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Cliente interno	%
a) De acuerdo	32%
b) Algo de acuerdo	20%
c) Algo en desacuerdo	32%
d) En desacuerdo	16%
Total	100%

Cuadro 15: Tabulación encuesta cliente interno pregunta 1
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Con estos resultados se muestra que existen criterios compartidos con el 32% ya que están de acuerdo y algo en desacuerdo con lo que sus jefes les imparten una mente ganadora. En estos dos criterios se ubican la gran mayoría de respuestas.

2. ¿Piensa que el Liderazgo en la toma decisiones van acorde a la filosofía empresarial?

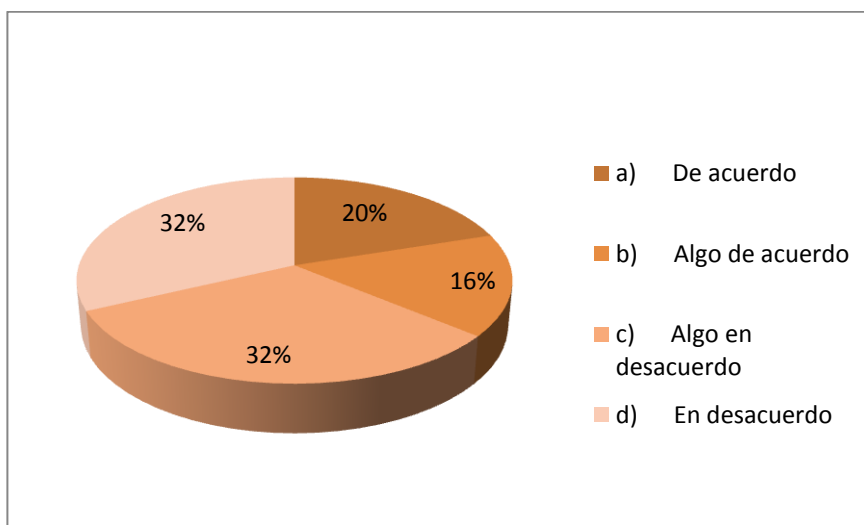


Gráfico 11: Tabulación encuesta cliente interno pregunta 2
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Cliente interno	%
a) De acuerdo	20%
b) Algo de acuerdo	16%
c) Algo en desacuerdo	32%
d) En desacuerdo	32%
Total	100%

Cuadro 16: Tabulación encuesta cliente interno pregunta 2
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Al igual que la pregunta anterior aquí tenemos dos grupos del 32% que están algo de acuerdo y en desacuerdo que la toma de decisiones que se toma va acorde a la filosofía empresarial del banco. Mientras que solo el 20% se encuentra de acuerdo.

3. ¿Considera al banco un lugar como el "greats place to work"?

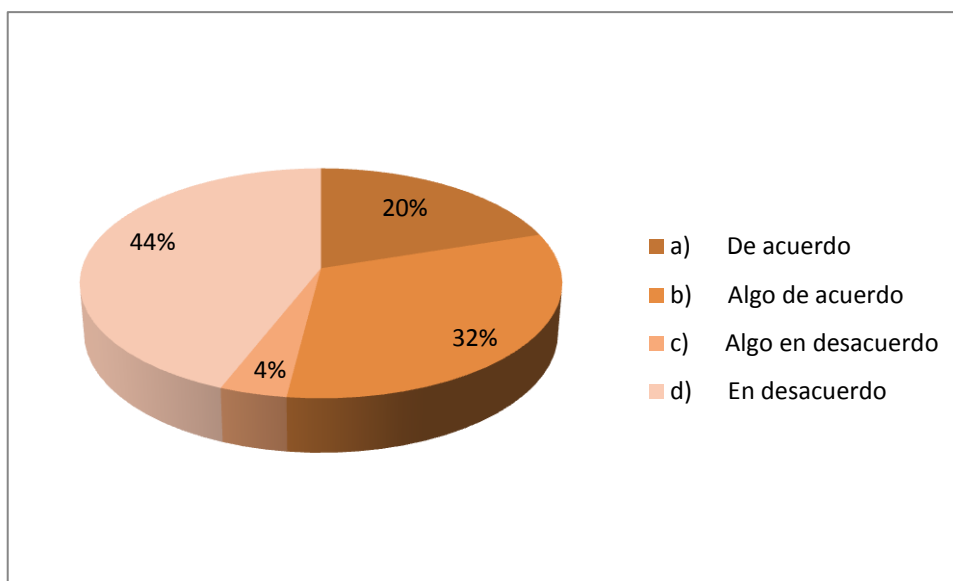


Gráfico 12: Tabulación encuesta cliente interno pregunta 3
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Cliente interno	%
a) De acuerdo	20%
b) Algo de acuerdo	32%
c) Algo en desacuerdo	4%
d) En desacuerdo	44%
Total	100%

Cuadro 17: Tabulación encuesta cliente interno pregunta 3
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Según esta pregunta el 44% de los encuestados no consideran al banco como el mejor lugar para trabajar y tan solo el 20% cree que si lo es.

4. ¿Considera que su jefe le motiva cuando cumple sus objetivos?

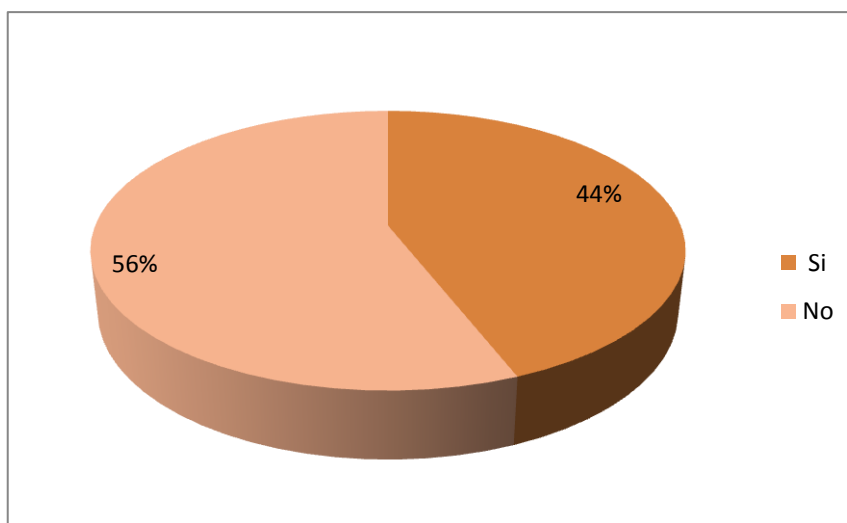


Gráfico 13: Tabulación encuesta cliente interno pregunta 4
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Cliente interno	%
Si	44%
No	56%
Total	100%

Cuadro 18: Tabulación encuesta cliente interno pregunta 4
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Con esta tabulación se puede observar que la gran mayoría de colaboradores (56%) considera que sus jefes no les motivan cuando cumplen sus objetivos.

5. ¿Considera que el banco le retribuye a todo su esfuerzo?

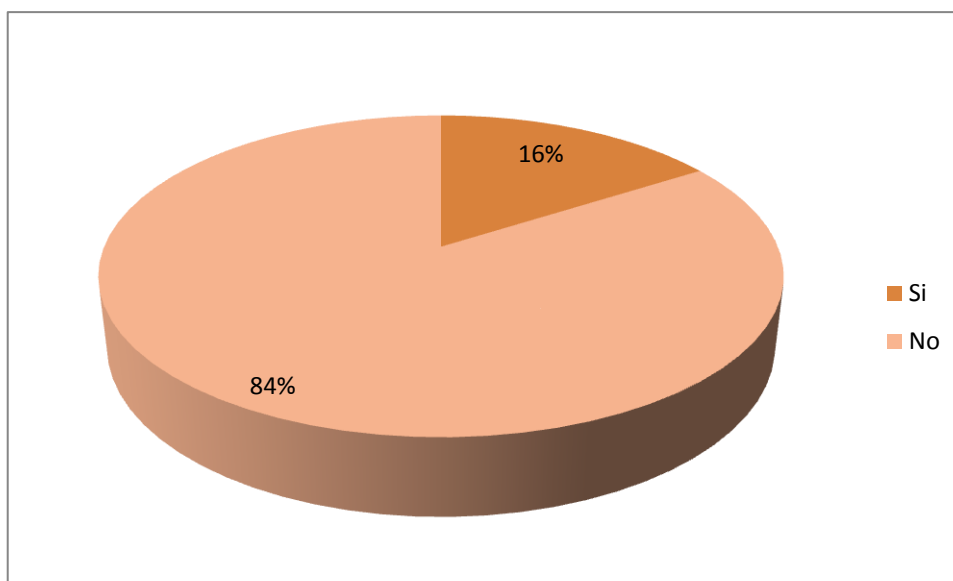


Gráfico 14: Tabulación encuesta cliente interno pregunta 5
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Cliente interno	%
Si	16%
No	84%
Total	100%

Cuadro 19: Tabulación encuesta cliente interno pregunta 5
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Con relación a esta pregunta se puede notar que el 84% de los entrevistados considera que el banco no le retribuye a todo su esfuerzo. Y tan solo el 16% cree que si lo hace.

6. ¿Siente que su jefe se preocupa por el desarrollo profesional y plan de carrera?

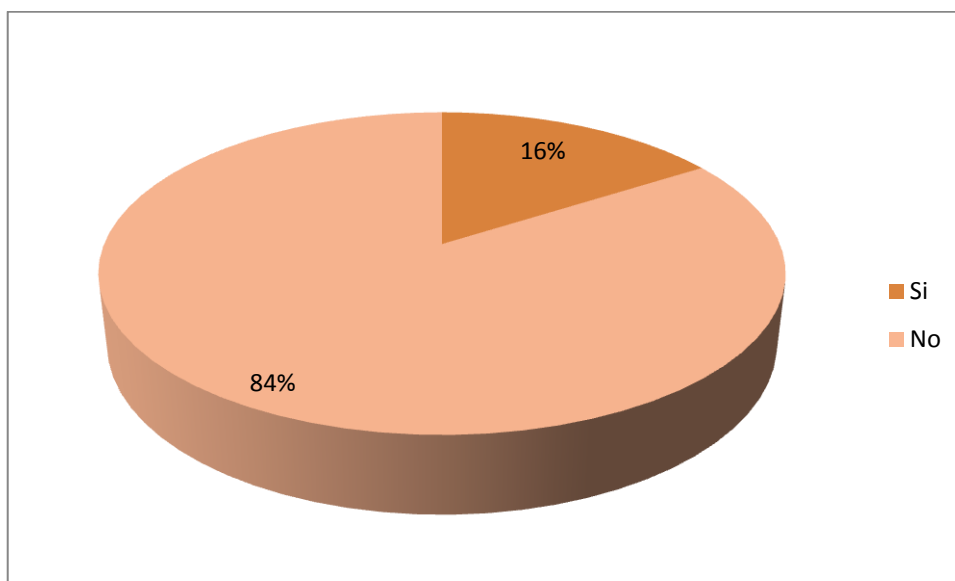


Gráfico 15: Tabulación encuesta cliente interno pregunta 6
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Cliente interno	%
Si	16%
No	84%
Total	100%

Cuadro 20: Tabulación encuesta cliente interno pregunta 6
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

De esta pregunta el 84% considera que su jefe no se preocupa por el desarrollo profesional y plan de carrera de su equipo, mientras que el 16% cree que si lo hace.

7. ¿Se siente que satisfecho con el banco?

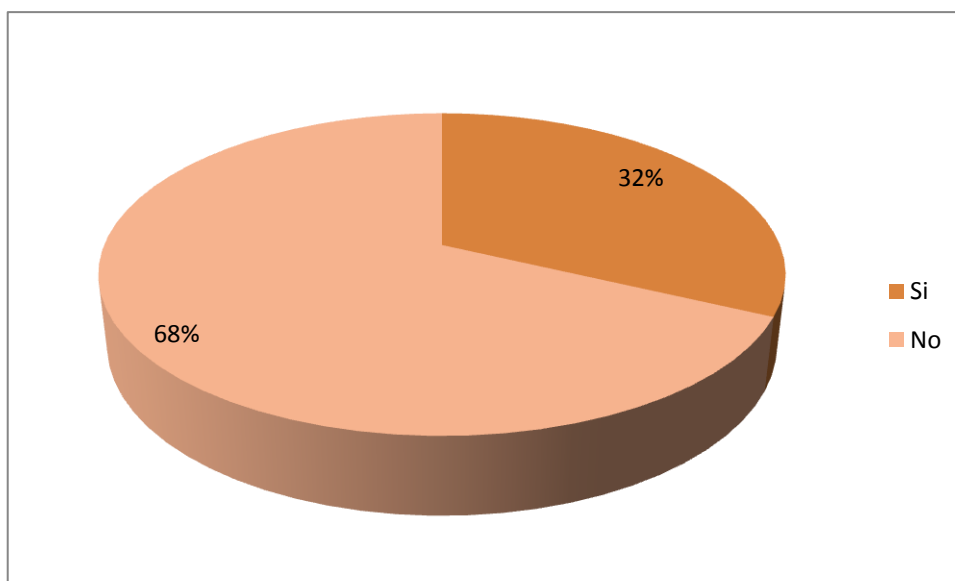


Gráfico 16: Tabulación encuesta cliente interno pregunta 7
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Cliente interno	%
Si	32%
No	68%
Total	100%

Cuadro 21: Tabulación encuesta cliente interno pregunta 7
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Tan solo el 32% de los entrevistados se sienten satisfechos con el banco y todo lo que les ofrece y la gran mayoría que es el 68% no lo están.

8. ¿Cree que el banco le capacita en todo lo que necesita?

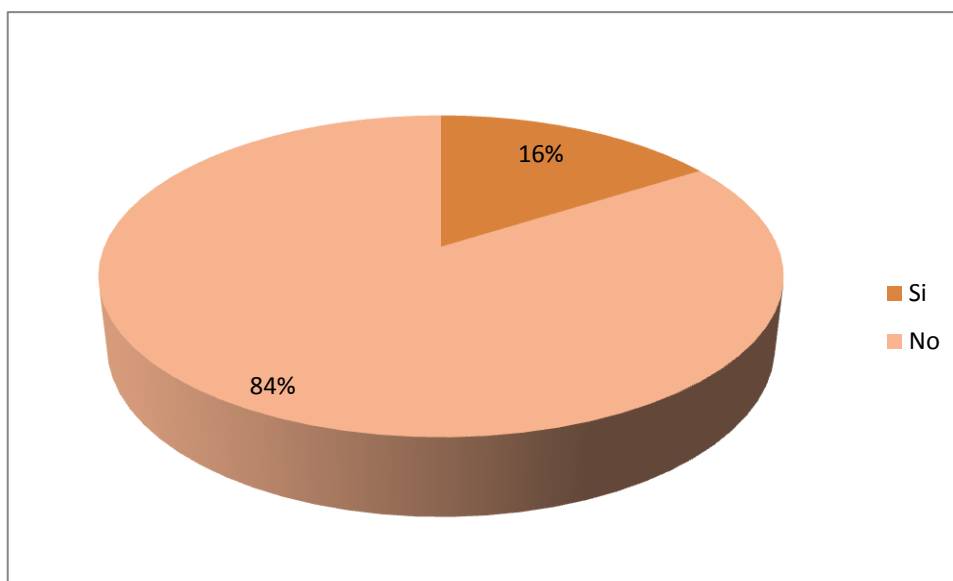


Gráfico 17: Tabulación encuesta cliente interno pregunta 8
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Cliente interno	%
Si	12%
No	88%
Total	100%

Cuadro 22: Tabulación encuesta cliente interno pregunta 8
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Con esta respuesta se puede observar que el 88% de los colaboradores entrevistados no se sienten conformes con las capacitaciones que ellos requieren, y tan solo el 12% consideran que el banco le capacita en todo.

3.11 ANÁLISIS DEL MERCADO.

Para poder realizar un análisis de mercado bancario privado en el Ecuador se basará en la información que se pública en la Superintendencia de Bancos, que es el ente público regulador y controlador de todas las instituciones bancarias, financieras y de seguros.

Es importante mencionar que la Superintendencia de Bancos clasifica a la banca privada en grandes, pequeños y medianos, de acuerdo a los datos de participación de activos a Diciembre del 2013. A continuación los rangos porcentuales datos de la fuente de la Superintendencia de Bancos son:

- Grandes: mayor al 9%
- Medianos: entre 1.90 y 8.99%
- Pequeños: menor al 1.89%

De acuerdo a estudios realizados por la SIB, se detallan a continuación los resultados obtenidos de los indicadores principales de estos análisis y que son de vital importancia en el análisis del mercado financiero ecuatoriano, para conocer la situación de los bancos.

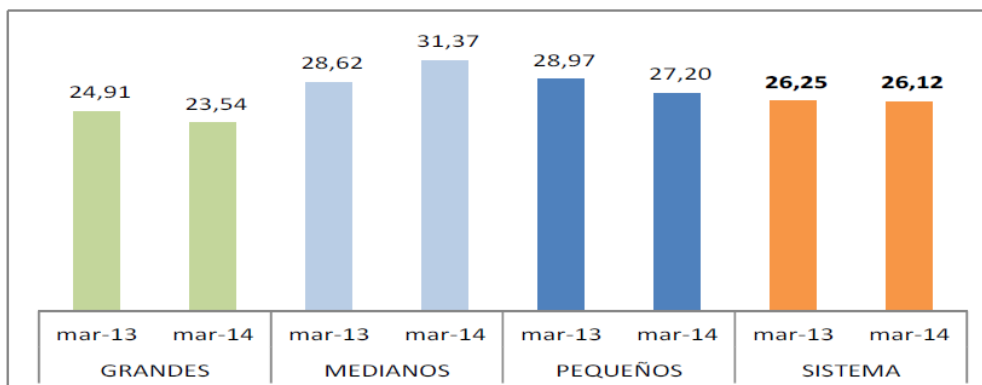
**SISTEMA DE BANCOS PRIVADOS
INDICADORES DE EFICIENCIA**
Período: Marzo 2013 – Marzo 2014
(en porcentajes)

INDICADOR	PEER GROUP						SISTEMA		TENDENCIA
	GRANDES		MEDIANOS		PEQUEÑOS		mar-13	mar-14	
	mar-13	mar-14	mar-13	mar-14	mar-13	mar-14			
CALIDAD DE ACTIVOS Activo Improductivo Neto / Total Activo	14,96	13,59	14,30	15,45	12,57	11,60	14,57	14,00	↓
MOROSIDAD Morosidad de la Cartera Total	3,09	3,28	2,45	3,00	6,49	3,35	3,23	3,21	↓
EFICIENCIA MICROECONÓMICA Gastos Operacionales Estimados / Activo Total Promedio Gastos de Personal Estimados / Activo Total Promedio	5,26 1,62	4,98 1,61	4,59 1,59	4,60 1,71	6,64 3,24	6,13 2,62	5,19 1,75	4,95 1,71	↓ ↓
RENTABILIDAD Resultados del Ejercicio / Patrimonio Promedio (ROE) Resultados del Ejercicio / Activo Promedio (ROA)	7,11 0,72	9,97 0,96	10,65 0,90	10,49 0,89	7,49 1,04	6,34 0,80	8,01 0,80	9,76 0,93	↑ ↑
RENDIMIENTO DE LA CARTERA Rendimiento de la Cartera de Crédito Reestructurada Rendimiento de la Cartera Total por Vencer	10,78 11,67	11,80 11,58	6,14 11,22	10,20 12,36	1,98 17,53	7,27 14,06	8,97 12,10	11,11 12,00	↑ ↓
LIQUIDEZ Fondos Disponibles / Total Depósitos a Corto Plazo	24,91	23,54	28,62	31,37	28,97	27,20	26,25	26,12	↓

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.- DNEI / Subdirección de Estadísticas
Elaboración: Superintendencia de Bancos y Seguros.- DNEI / Subdirección de Estudios

Cuadro 23: Indicadores de Eficiencia
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros
Autor: Superintendencia de Bancos y Seguros

SISTEMA DE BANCOS PRIVADOS
Liquidez
(en porcentajes)



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.- DNEI / Subdirección de Estadísticas
Elaboración: Superintendencia de Bancos y Seguros.- DNEI / Subdirección de Estudios

Cuadro 24: Indicadores de Liquidez
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros
Autor: Superintendencia de Bancos y Seguros

Banco		FIRMA CALIFICADORA DE RIESGO	Al 31 Dic-13
1	AMAZONAS S.A.	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA / CLASS INTERNATIONAL RATING (2)	AA/AA+
2	BOLIVARIANO S.A.	BANK WATCH RATINGS / PCR PACIFIC S. A.	AAA-/ AAA-
3	COFIEC S.A	BANK WATCH RATINGS	BBB-
4	COMERCIAL DE MANABI S.A.	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA	A-
5	DE GUAYAQUIL S.A.	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA / PCR PACIFIC S. A	AAA / AAA-
6	DE LOJA S.A.	PCR PACIFIC S. A	AA+
7	DE MACHALA S.A.	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA	AA+
8	DEL AUSTRO S.A.	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA / CLASS INTERNATIONAL	AA- / AA-
9	DEL LITORAL S.A.	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA	A
10	DEL PACIFICO S.A.	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA	AAA-
11	PICHINCHA C.A.	BANK WATCH RATINGS / PCR PACIFIC S.A.	AAA-/ AAA-
12	DELBANK	BANK WATCH RATINGS	BBB
13	GENERAL RUMIÑAHUI	PCR PACIFIC S.A.	AA+
14	INTERNACIONAL S.A.	PCR PACIFIC S. A / BANK WATCH RATINGS	AAA-/ /AAA -
15	FINCA S.A.	BANK WATCH RATINGS	BBB-
16	PROCREDIT S.A.	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA / BANK WATCH RATINGS	AAA-/ AAA-
17	PRODUBANCO S.A	BANK WATCH RATINGS / PCR PACIFIC S. A.	AAA-/ /AAA-
18	SOLIDARIO S.A.	PCR PACIFIC S. A. / CLASS INTERNATIONAL RATING (3)	AA / AA+
19	CITIBANK N.A.	PCR PACIFIC S. A	AAA
20	PROMERICA S.A	PCR PACIFIC S. A.	AA+
21	COOPNACIONAL S.A.	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA	AA-
22	D-MIRO S.A.	MICROFINANZA RATING S.A.	BBB+
23	CAPITAL S.A.	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA	AA-
24	SUDAMERICANO S.A	CLASS INTERNATIONAL RATING	*1

Cuadro 25: Calificación de riesgos Bancos
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros
Autor: Superintendencia de Bancos y Seguros

3.12 ANÁLISIS FODA

3.12.1 Análisis FODA Banco:

A continuación se detalla la tabla resumen de análisis FODA del Banco realizada por el departamento de Marketing de la institución financiera, cuyos sustentos lo manejaron directamente dicha área.

FORTALEZAS	Alto impacto	mediano impacto	bajo impacto
Esta definida la misión y visión de la empresa	10		
Se cuenta con personal capacitado	10		
Se posee variedad en el portafolio	10		
Ofrece tasas de interés atractivas para el mercado	10		
Permite integrar el ahorro, crédito, pagos.	9		
Amplia red de sucursales y presencia de banco del barrio para extender la cobertura a nivel nacional	9		
Uso de tecnologías de información y software de última generación.	9		
Existe un organigrama		7	
Las funciones y responsabilidades están claramente definidas		7	
Se dispone de precio de venta al público cómodos, competitivos y accesibles		7	
Los valores corporativos están claramente definidos para el personal.		7	
Los objetivos están definidos hacia donde quiere llegar la empresa		7	
Existen la gestión postventa		7	
Asociada a la Red BanRed de bancos.		7	
El perfil para la contratación del personal corresponde a las necesidades y exigencias de los planes y desarrollos actuales de la organización			4

OPORTUNIDADES	Alto impacto	median o impacto	bajo impacto
Aumento del PIB, del crecimiento país, Inflación baja, aumento de la demanda interna.	8		
Mantenimiento por parte del Banco Central de tasas de interés estables y bajas.	8		
Mejora de Políticas sociales para incrementar los bonos y subsidios que el Estado pague mediante el banco.		7	
Mejora del empleo y política salarial para que los ecuatorianos inviertan en el banco.		7	
Apoyo Estatal para las microempresas PYMES		6	
Crecimiento de las economías de EEUU y España, para incrementar las remesas que los migrantes envían al Ecuador		6	
Crecimiento en la población que tenga cultura de ahorro.			4
DEBILIDADES	Alto impacto	median o impacto	bajo impacto
Requiere desarrollo de nueva plataforma tecnológica para operar con productos innovadores y atractivos	8		
Requiere crear alianzas estratégicas con broker de seguros.	8		
Requiere una gran campaña publicitaria de marketing distinta, agresiva e innovadora al cash management	8		
No está establecido un sistema de control de gestión para la empresa		7	
AMENAZAS	Alto impacto	median o impacto	bajo impacto
Resistencia del usuario o cliente al cambio y uso de productos nuevos		6	
Inseguridad de robos virtuales y estafas con claves.		6	
La competencia es agresiva en el mercado.		6	
Crisis política, jurídica y económica del país		6	
Corrupción que quite credibilidad al banco		6	
Cultura e idiosincracia de la población para hacer transacciones en ventanilla.			3

Cuadro 26: FODA Banco
Fuente: Informativo Marketing (resumen)
Autor: Ma Cristina Orbe

3.12.2 Análisis FODA Área:

Para poder determinar las Fortalezas y Debilidades del área de Cash Management, que son características internas se procedió a realizar una encuesta a todos los colaboradores del área con el objetivo de obtener información sobre sus conocimientos, experiencia, entre otros.

A continuación se detallan las preguntas con sus correspondientes tabulaciones:

¿Los colaboradores cuentan con el conocimiento y experiencia para la venta del Cash Management?

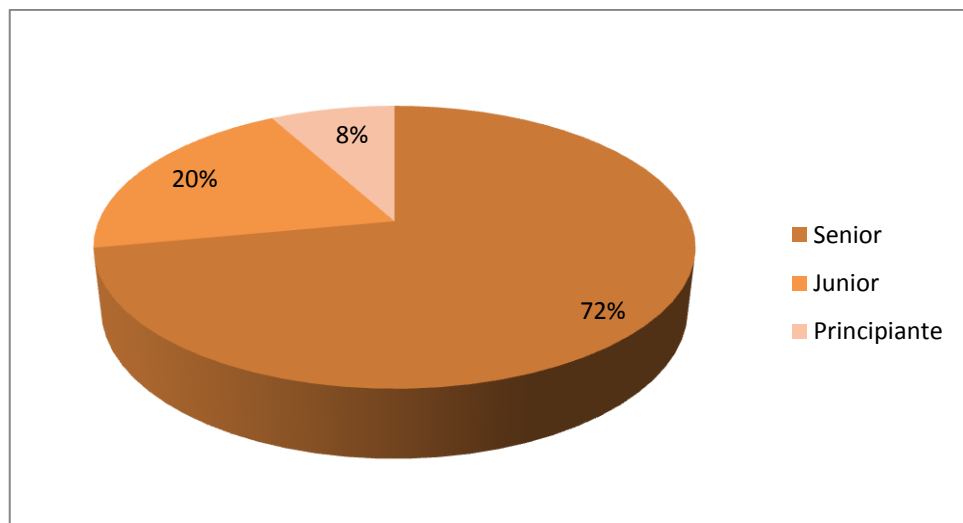


Gráfico 18: Tabulación encuesta cliente interno pregunta 1
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Colaboradores	%
a) Senior	72%
b) Junior	20%
c) Principiante	8%
Total	100%

Cuadro 27: Tabulación encuesta cliente interno pregunta 1
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Conclusión: Fortaleza Alta

Intimo conocimiento con los productos y servicios que ofrece el banco.

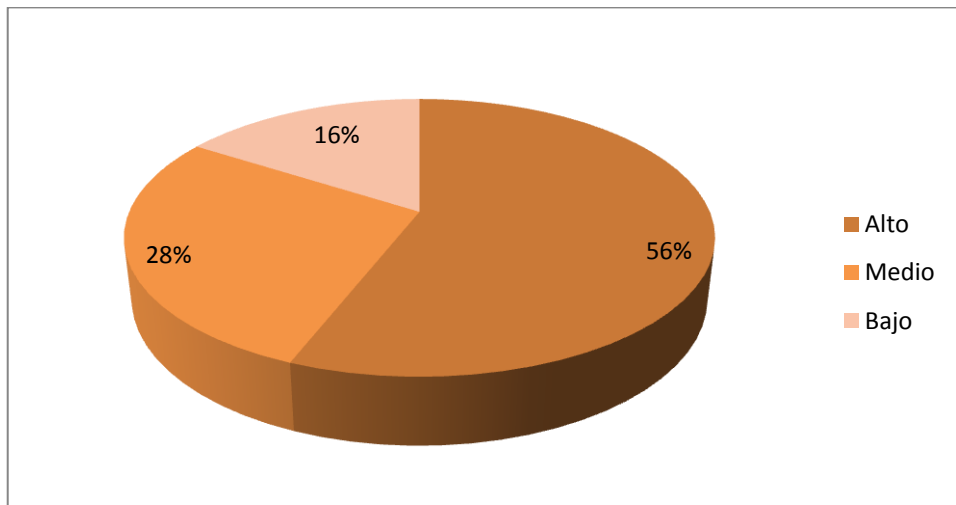


Gráfico 19: Tabulación encuesta cliente interno pregunta 2
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Colaboradores	%
Alto	56%
Medio	28%
Bajo	16%
Total	100%

Cuadro 28: Tabulación encuesta cliente interno pregunta 2
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Conclusión: Fortaleza Media

Experiencia en la venta de los productos y servicios del cash Management.

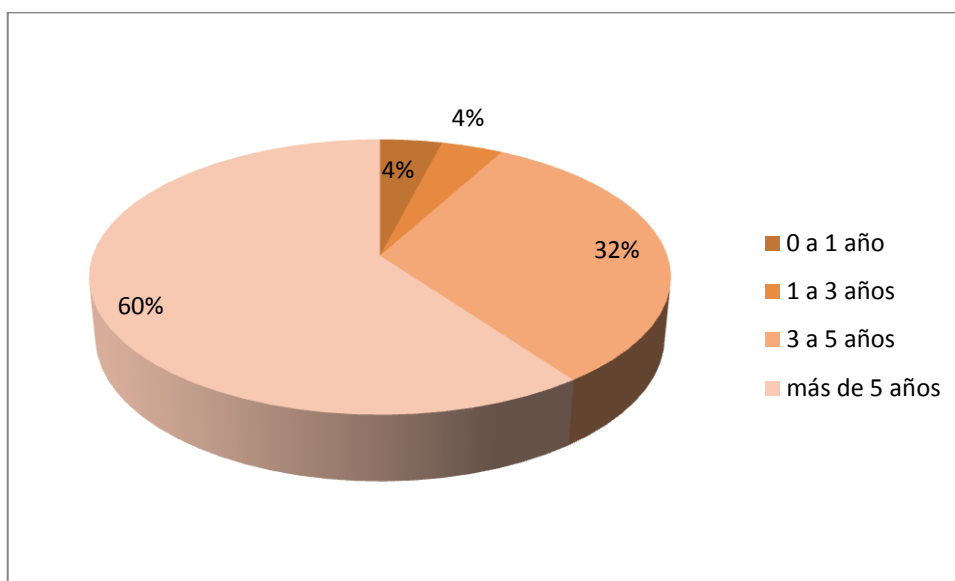


Gráfico 20: Tabulación encuesta cliente interno pregunta 3
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Colaboradores	%
0 a 1 año	4%
1 a 3 años	4%
3 a 5 años	32%
más de 5 años	60%
Total	100%

Cuadro 29: Tabulación encuesta cliente interno pregunta 3
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Conclusión: Fortaleza Alta

Trabajo en equipo fortalecido de todos los colaboradores.

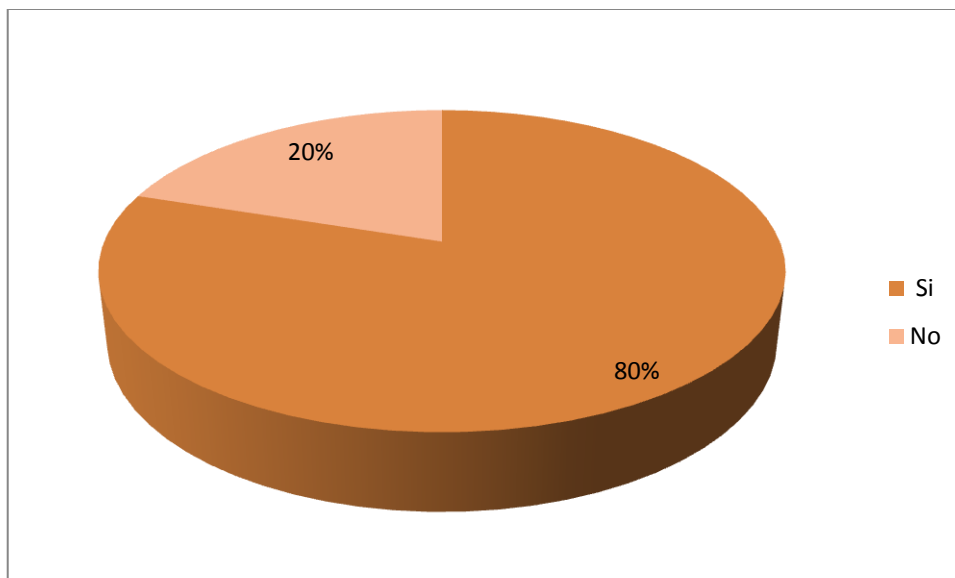


Gráfico 21: Tabulación encuesta cliente interno pregunta 4
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Colaboradores	%
Si	80%
No	20%
Total	100%

Cuadro 30: Tabulación encuesta cliente interno pregunta 4
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Conclusión: Fortaleza Alta

Contar con áreas de desarrollo y automatización.

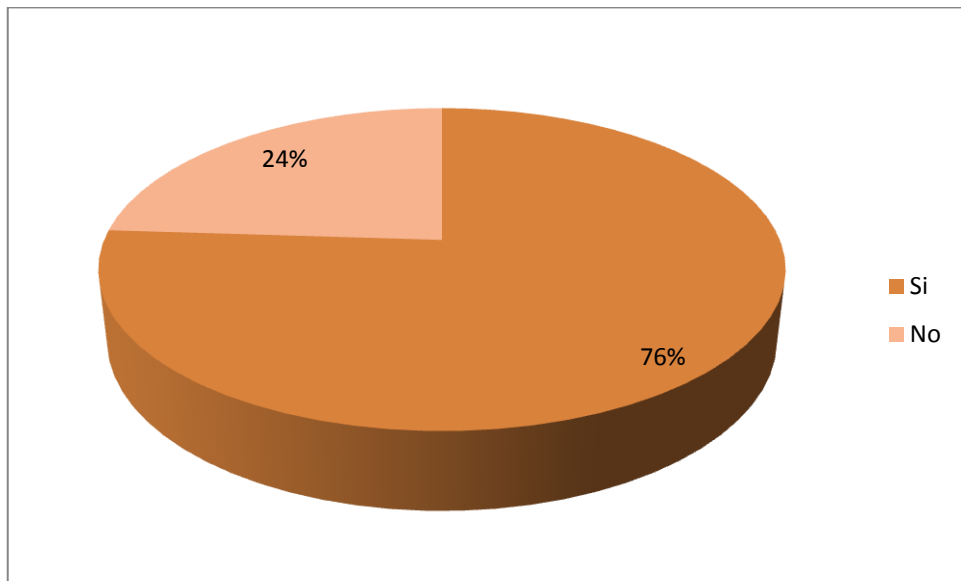


Gráfico 22: Tabulación encuesta cliente interno pregunta 5
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Colaboradores	%
Si	76%
No	24%
Total	100%

Cuadro 31: Tabulación encuesta cliente interno pregunta 5
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Conclusión: Fortaleza Media

Contar una diversidad de portafolio de productos y servicios en el área de Cash Management.

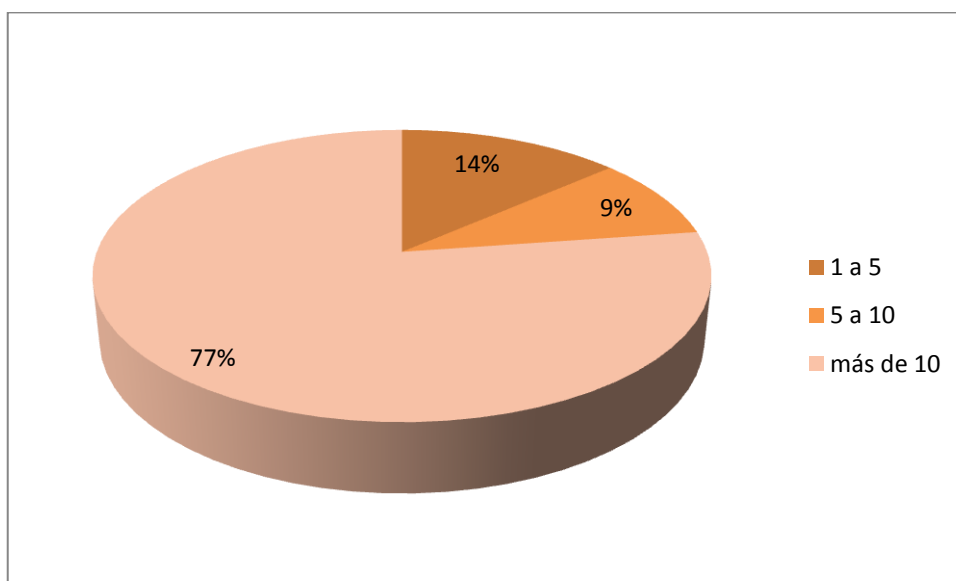


Gráfico 23: Tabulación encuesta cliente interno pregunta 6
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Colaboradores	%
1 a 5	14%
5 a 10	9%
más de 10	77%
Total	100%

Cuadro 32: Tabulación encuesta cliente interno pregunta 6
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Conclusión: Fortaleza Media

Limitación de recursos en el área técnica para soporte cuando existe inconveniente con la herramienta.

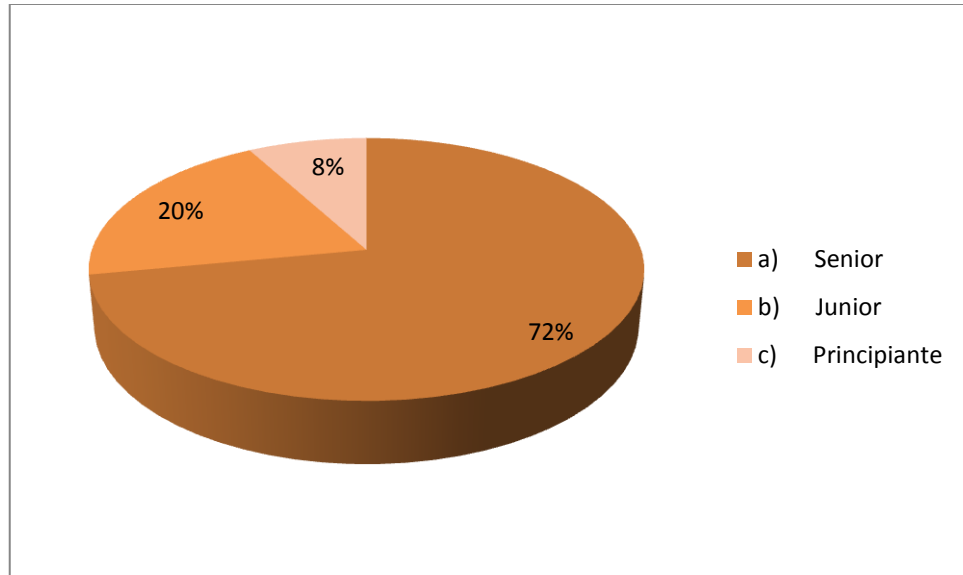


Gráfico 24: Tabulación encuesta cliente interno pregunta 7
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Colaboradores	%
a) Senior	72%
b) Junior	20%
c) Principiante	8%
Total	100%

Cuadro 33: Tabulación encuesta cliente interno pregunta 7
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Conclusión: Debilidad Alta

Los procesos de transferencias no son automatizados, son ejecutados manualmente por el área operativa

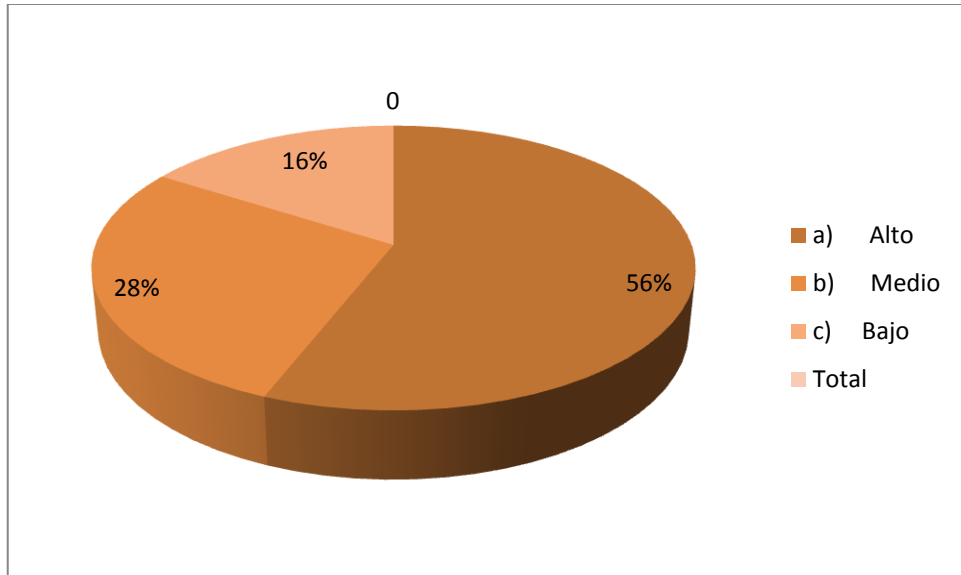


Gráfico 25: Tabulación encuesta cliente interno pregunta 8
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Colaboradores	%
a) Alto	56%
b) Medio	28%
c) Bajo	16%
Total	100%

Cuadro 34: Tabulación encuesta cliente interno pregunta 8
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Conclusión: Debilidad Alta

Los tiempos de respuesta son demorados, ya que deben ser ingresados por el sistema de CAU (Centro de Atención a Usuario) para que se asigne a un especialista.

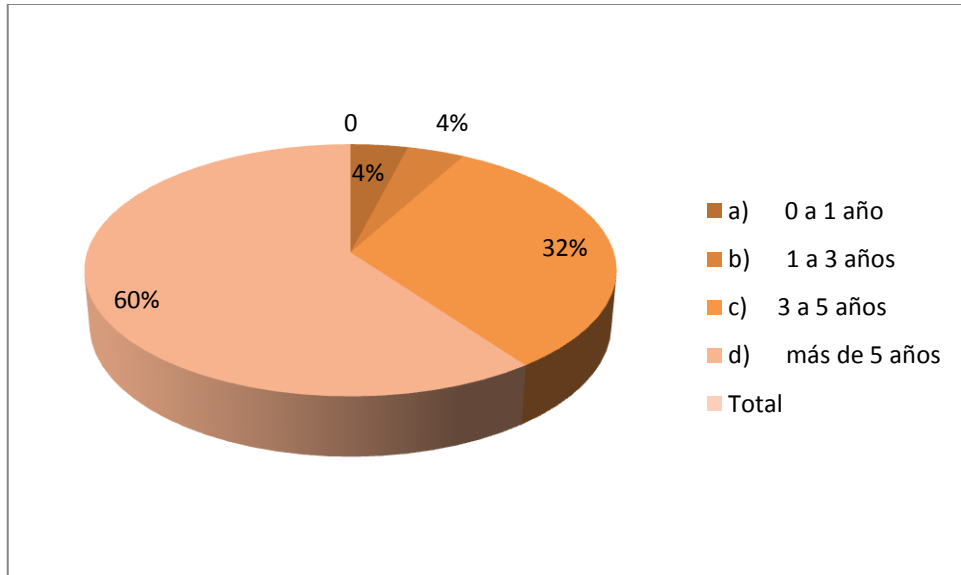


Gráfico 26: Tabulación encuesta cliente interno pregunta 9
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Colaboradores	%
a) 0 a 1 año	4%
b) 1 a 3 años	4%
c) 3 a 5 años	32%
d) más de 5 años	60%
Total	100%

Cuadro 35: Tabulación encuesta cliente interno pregunta 9
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Conclusión: Debilidad Alta

Crecimiento de la demanda para obtener servicios automatizados de las empresas.

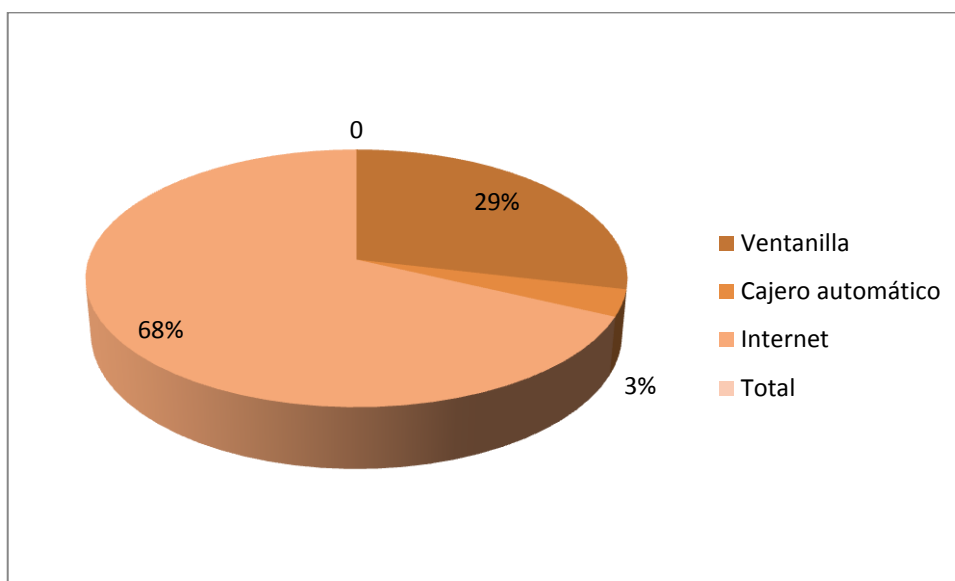


Gráfico 27: Tabulación encuesta cliente externo pregunta 1
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Clientes	%
Ventanilla	29%
Cajero automático	3%
Internet	68%
Total	100%

Cuadro 36: Tabulación encuesta cliente externo pregunta 1
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Conclusión: Oportunidad Alta

El mercado es más dependiente de los servicios automatizados y evitan ir al banco a hacer largas filas y esperar para que les atiendan para sus requerimientos.

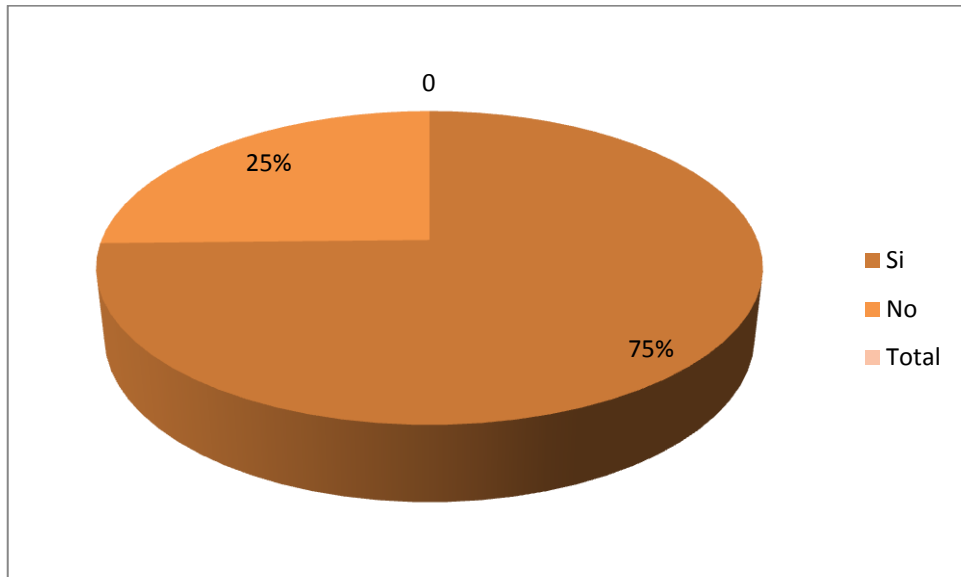


Gráfico 28: Tabulación encuesta cliente externo pregunta 2
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Cientes	%
Si	75%
No	25%
Total	100%

Cuadro 37: Tabulación encuesta cliente externo pregunta 2
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Conclusión: Oportunidad Alta

La agresividad de la competencia de otros bancos

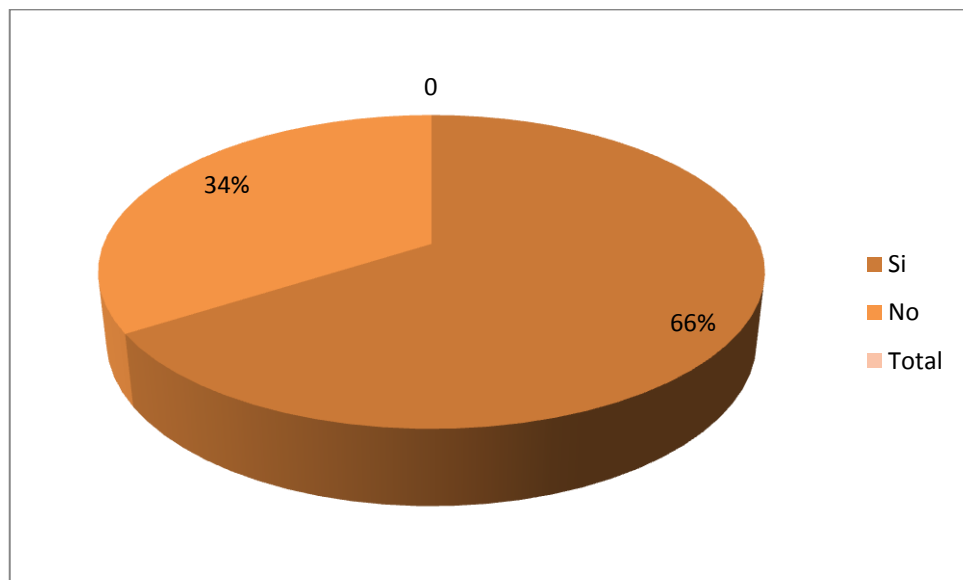


Gráfico 29: Tabulación encuesta cliente externo pregunta 3
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Cientes	%
Si	66%
No	34%
Total	100%

Cuadro 38: Tabulación encuesta cliente externo pregunta 3
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Conclusión: Amenaza Alta

Inestabilidad social, política y económica.

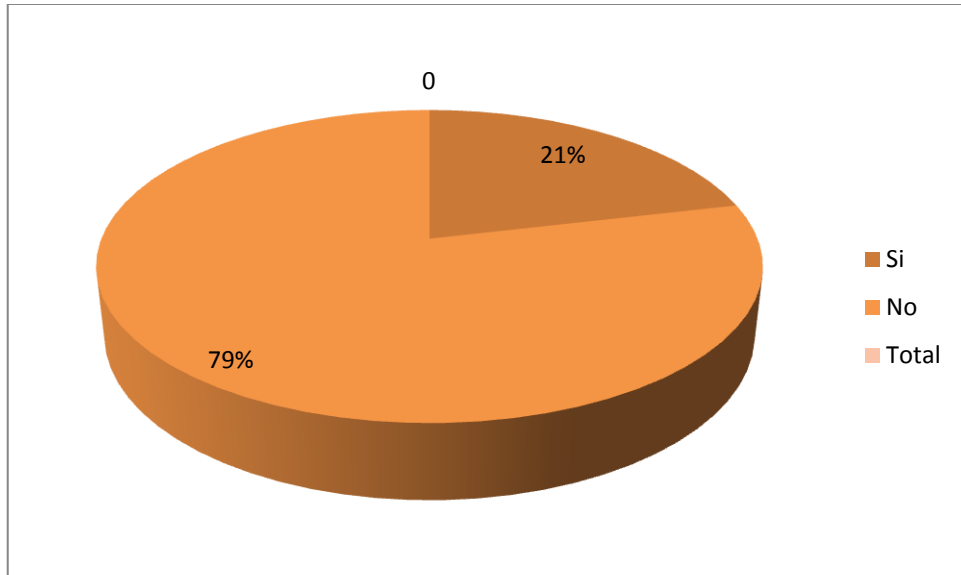


Gráfico 30: Tabulación encuesta cliente externo pregunta 4
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Cientes	%
Si	21%
No	79%
Total	100%

Cuadro 39: Tabulación encuesta cliente externo pregunta 4
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Conclusión: Amenaza Alta

Rumores

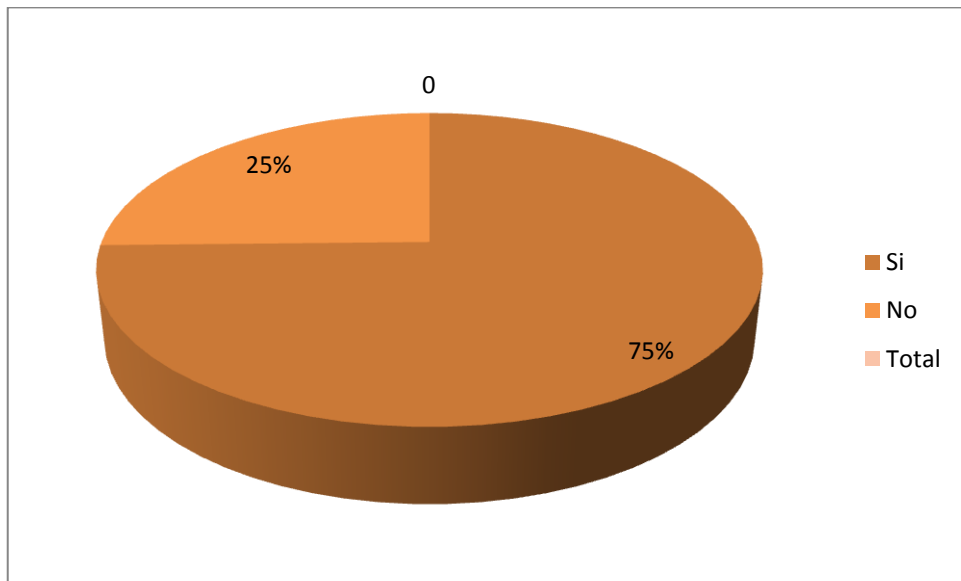


Gráfico 31: Tabulación encuesta cliente externo pregunta 5
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Clientes	%
Si	75%
No	25%
Total	100%

Cuadro 40: Tabulación encuesta cliente externo pregunta 5
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

Conclusión: Amenaza Media

3.12.3 Matrices de Impacto Interno y Externo del Área:

Factor	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	5	3	1
Crecimiento de la demanda para obtener servicios automatizados	x						x		
El mercado es más dependiente de los servicios automatizados	x						x		
La agresividad de la competencia de otros bancos				x			x		
Inestabilidad jurídica, política y económica.				x			x		
Rumores					x			x	

Factor	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	5	3	1
Los colaboradores cuenta con el conocimiento y experiencia para la venta del Cash Management.	x						x		
Intimo conocimiento con los productos y servicios que ofrece el banco.		x						x	
Experiencia en la venta de los productos y servicios del cash Management.	x						x		
Trabajo en equipo fortalecido de todos los colaboradores.	x						x		
Contar con áreas de desarrollo y automatización.		x						x	
Diversidad de portafolio de productos y servicios en el área de cash Management.		x						x	
Limitación de recursos en el área técnica				x			x		
Los procesos de transferencias no son automatizados				x			x		
Los tiempos de respuesta				x			x		

Cuadro 41: Matriz externo e interno
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

3.12.4 Matrices de Vulnerabilidad:

Para la construcción de esta matriz se toman las amenazas y debilidades del área, el objetivo de esta matriz es conocer si las amenazas acrecientan más a la debilidad. Con lo cual se toman impactos de 5 alto, 3 medio y 1 bajo

Amenazas	La agresividad de la competencia de otros bancos	Inestabilidad jurídica, política y económica.	Rumores	TOTAL
Debilidades	5	5	3	13
Limitación de recursos en el área técnica para soporte cuando existe inconveniente con la herramienta.	5	1	3	9
Los procesos de transferencias no son automatizados, son ejecutados manualmente por el área operativa	5	3	3	11
Los tiempos de respuesta son demorados, ya que deben ser ingresados por el sistema de CAU (Centro de Atención al Usuario) para que se asigne a un especialista.	5	3	1	9
TOTAL	15	7	7	29

Cuadro 42: Matriz Vulnerabilidad
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

3.12.5 Matrices de Aprovechabilidad

Para la construcción de esta matriz se toman las fortalezas y oportunidades del área, el objetivo de esta matriz es conocer si las fortalezas ayudarán a aprovechar las oportunidades. Con lo cual se toman impactos de 5 alto, 3 medio y 1 bajo

Oportunidades	Crecimiento de la demanda para obtener servicios automatizados de las empresas.	El mercado es más dependiente de los servicios automatizados y prefieren evitar ir al banco a hacer largas filas y esperar para que les atiendan para sus requerimientos.	TOTAL
Fortalezas	5	5	10
Los colaboradores cuenta con el conocimiento y experiencia para la venta del Cash Management.	5	5	10
Intimo conocimiento con los productos y servicios que ofrece el banco.	3	5	10
Experiencia en la venta de los productos y servicios del cash Management.	5	5	10
Trabajo en equipo fortalecido de todos los colaboradores.	5	3	6
Contar con áreas de desarrollo y automatización.	3	5	10
Contar una diversidad de portafolio de productos y servicios en el área de cash Management.	3	5	10
TOTAL	33	33	66

Cuadro 43: Matriz Aprovechabilidad
Fuente: Tabulación encuestas realizadas
Autor: Ma. Cristina Orbe

3.12.6 Matriz FODA área

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Los colaboradores cuenta con el conocimiento y experiencia para la venta del Cash Management.	1	Limitación de recursos en el área técnica para soporte cuando existe inconveniente con la herramienta.
2	Intimo conocimiento con los productos y servicios que ofrece el banco.	2	Los procesos de transferencias no son automatizados, son ejecutados manualmente por el área operativa
3	Experiencia en la venta de los productos y servicios del cash Management.	3	Los tiempos de respuesta son demorados, ya que deben ser ingresados por el sistema de CAU (Centro de Atención a Usuario) para que se asigne a un especialista
4	Trabajo en equipo fortalecido de todos los colaboradores.		
5	Contar con áreas de desarrollo y automatización.		
6	Contar una diversidad de portafolio de productos y servicios en el área de cash Management.		
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Crecimiento de la demanda de obtener servicios automatizados de las empresas.	1	La agresividad de la competencia de otros bancos
2	El mercado es más dependiente de los servicios automatizados y evitan ir al banco a hacer largas filas y esperar para que les atiendan para sus requerimientos.	2	Inestabilidad social, política y económica.
		3	Rumores

Cuadro 44: FODA del área del Cash Management
Fuente: Encuestas realizadas
Autor: Ma Cristina Orbe

3.12.7 FODA cruzado del área

ESTRATEGIAS FO / Ofensiva	ESTRATEGIAS DO / reorientación
Motivar monetariamente al personal para que pueda atender al crecimiento de la demanda de servicios automatizados (F1, O1)	Contratar nuevo personal técnico que pueda dar soporte a los nuevos requerimientos (D1,O1)
Con el personal capacitado y los soportes de desarrollo y automatización se debe atender al mercado potencial (F1,F5,O2)	Contratar servicios, personal y/o software que permita autoatizar los procesos de transferencias para poder captar los nuevos clientes (D2,O1)
La diversidad de servicios y productos permitirán acaparar el mercado que está requiriendo los servicios automatizados (F6,O2)	
Con la experiencia en venta de servicios y productos de Cash Management se debe traer la mayor cantidad de nuevos clientes que evitan no hacer filas en el banco (F3,O2)	
ESTRATEGIAS FA / defensiva	ESTRATEGIAS DA / supervivencia
El personal capacitado y con experiencia captará la mayor cantidad de clientes nuevos, así como también lograr la fidelidad de los clientes.(F1,A1)	Concretar alianzas estratégicas con otros bancos para brindar un servicio masivo.(D1;A1)
La diversidad de servicios y productos permitirán minimizar el impacto de la competencia, atendiendo con su experiencia y conocimiento al cliente (F1,F2,F6, A1)	

Cuadro 45: FODA cruzado del área del Cash Management
Fuente: Investigación de Campo
Autor: Ma Cristina Orbe

CAPÍTULO IV

4. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

4.1 BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA:

Esta institución financiera de banca universal nace en la ciudad de la Región Costa, Ecuador, donde afinsa su sede principal iniciando sus actividades financieras el 20 de diciembre de 1923, bajo el nombre de “Sociedad Anónima Banco Italiano”, Es el 24 de septiembre de 1941, cuando cambia su razón social con otro nombre.

Actualmente ocupa el segundo lugar en la banca ecuatoriana con calificación AAA.

Tanto la misión como la visión se tomo literalmente de la página del banco pero por tema de confidencialidad no se puede colocar el link.

4.2 MISIÓN

“Estar siempre un paso adelante para que nuestros clientes también lo puedan estar, sabiendo que lo mejor está por venir”

4.3 VISIÓN

“Ser la marca líder en servicios bancarios y financieros de los ecuatorianos, acompañándolos en cada etapa de sus vidas, estando siempre un paso adelante”.

4.4 ORGANIGRAMA BANCO Y ÁREA DE CASH MANAGEMENT

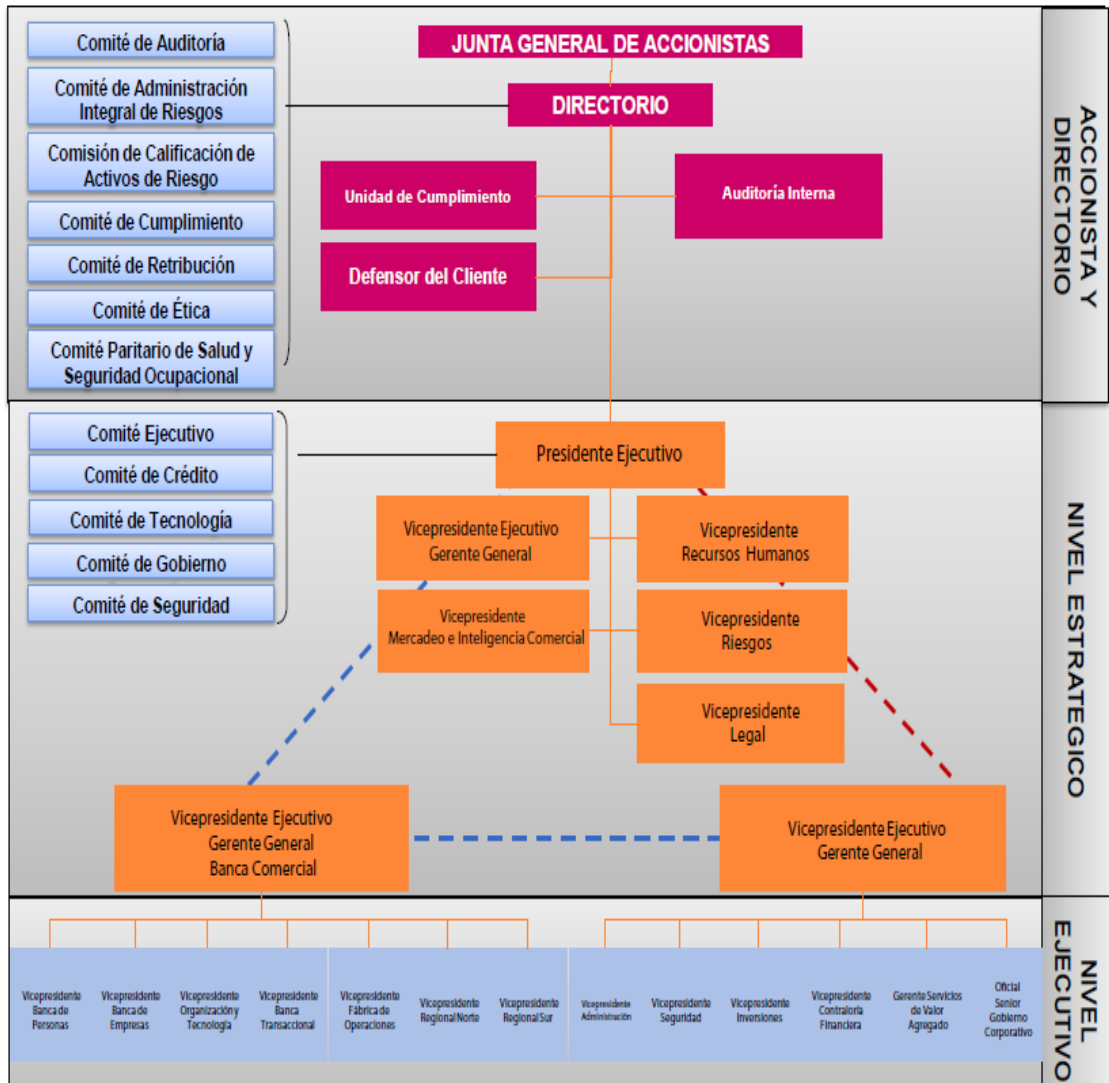


Gráfico 32: Organigrama del Banco
 Fuente: pagina web de la institución financiera
 Autor: NA

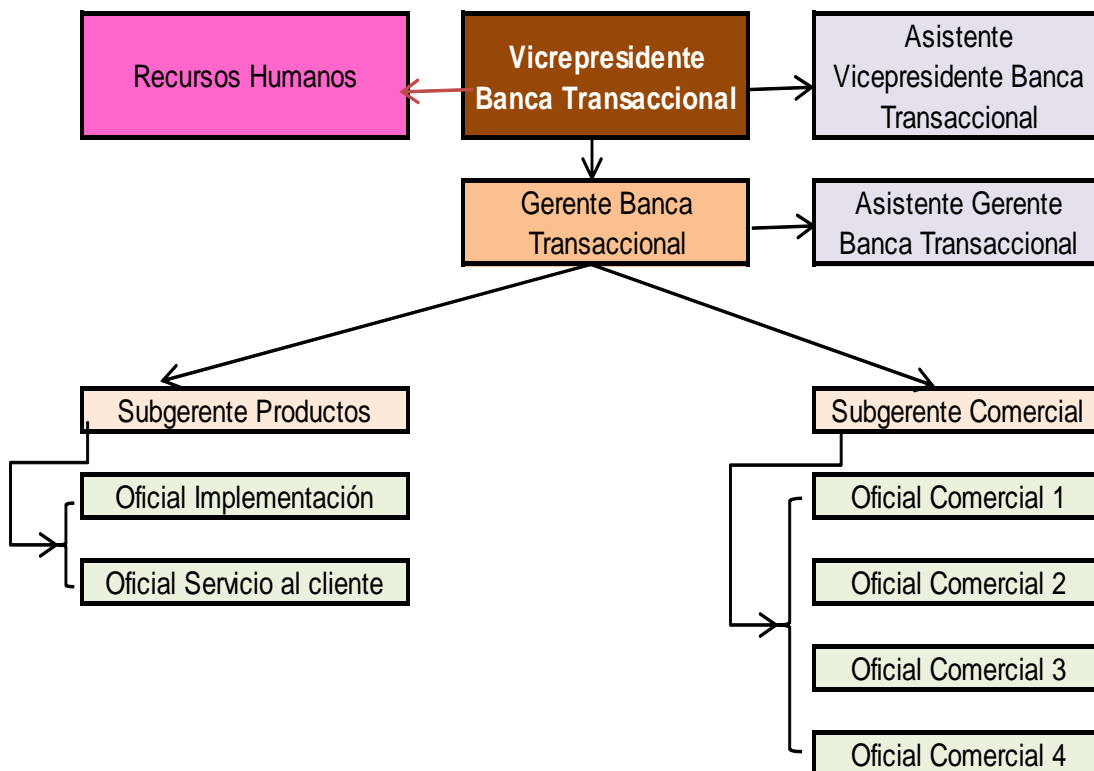


Gráfico 33: Organigrama del Área de Cash Management
Fuente: Conocimiento de organigrama
Autor: Ma Cristina Orbe

- Vicepresidente Banca Transaccional: preside el organigrama del área de Cash Management que es uno de los diferentes departamentos como Canales, Microcrédito, Cuentas, los mismos que son servicios netamente transaccionales para el Banco, es quien toma las decisiones, revisión, aprobación de presupuestos, estrategias de innovación, gestión de aprobación e informes en Comité a nivel Vicepresidentes.
- Gerente Banca Transaccional: dentro de sus principales funciones es la toma de decisiones, realizar presupuesto, Comité con Gerentes de

las diferentes áreas del Banco, revisión y aprobación del pago de comisiones de Cash Management, entre otras.

- Subgerente de Producto: su principal función es ser especialista por cada servicio de Cash Management para el mantenimiento y mejoramiento, sobre todo ser el soporte con las áreas involucradas.
- Oficial de Implementación: validar la documentación (convenios, anexos) entregada por Fabrica de Operaciones para la digitalización, realizar el seguimiento para que los clientes realicen las configuraciones para el acceso a la herramienta.
- Oficial Servicio al Cliente: soporte a los clientes y usuarios en el proceso de apertura de cuenta cliente y sus colaboradores (nomina), back up de Oficial Comercial
- Subgerente Comercial: coordinación, apoyo y control de la gestión de los Oficiales Comerciales.
- Oficial Comercial: comercializar, incorporar nuevos clientes y mantener la cartera asignada de clientes corporativos, empresariales, públicos, pymes y naturales. Validar documentación para la contratación de los servicios, capacitación a los usuarios de Cash Management para el uso correcto de la herramienta. Realizar informes de gestión, visita y seguimiento, entre otras actividades.

4.5 SERVICIOS GENERALES ASISTENCIALES:

Los beneficios que esta institución financiera ofrece al personal son los siguientes:

- Uniformes para el personal femenino.
- Facilidad para acceder a crédito a bajas tasas de interés.
- Subsidio del 75% del almuerzo
- Cooperativa de Ahorro
- Plan celular
- Seguro Privado para el empleado, cónyuge e hijos
- Agasajos por Navidad, Día de la Madre, Día del Padre
- Subsidio del aporte personal al IESS de todo los colaboradores.
- Capacitaciones
- Plan de Carrera

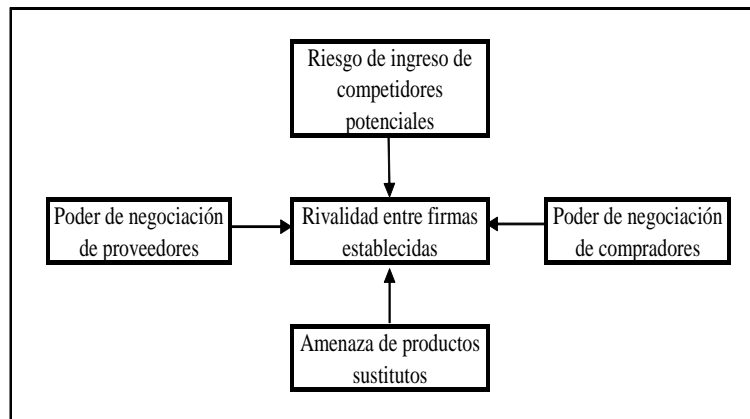
4.6 ANÁLISIS FUERZAS DE PORTER:

Este análisis se refiere a las fuerzas que rodean a la empresa y que pueden afectar su capacidad de ofrecer a sus clientes sus productos y/o servicios para obtener un beneficio.

Las cinco fuerzas son: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores, y la

amenaza de productos sustitutos, en combinación con otras variables que influyen en una quinta fuerza: el nivel de competencia en una industria.

La afectación de cualquiera de estas fuerzas, obliga a los ejecutivos de la organización a renovar y desarrollar una estrategia para superar a la competencia.



Cuadro 46: Las fuerzas de Porter
Fuente: Charles Hill, Administración Estratégica, Bogotá, McGraw Hill, 1996, 70
Autor: Charles Hill

En el caso de la institución financiera, los competidores directos son todas las Instituciones Financieras siendo las principales:

Competidor	Logo
Banco Pichincha	
Produbanco	
Banco Internacional	
Banco Bolivariano	

Cuadro 47: Bancos competidores
Fuente: Conocimiento del mercado
Autor: Ma. Cristina Orbe

El análisis de la Fuerza de Porter provoca a que la organización esté en continuo estudio, desarrollo e innovación.

4.7 CLIENTES:

Los clientes de la institución son cuentas ahorristas y correntistas; personas naturales y jurídicas (públicas, y privadas) a nivel nacional, sin considerar su actividad económica.

Las empresas (clientes) compran el servicio de Cash Management porque es una herramienta de fácil acceso, automatizada, amigable que permite realizar todas las series de transacciones como transferencias y/o pagos en línea teniendo una optimización de tiempo y gestión de recursos administrativos y financieros de su empresa, puesto que los desembolsos se realizan al instante y en la comodidad de su lugar de trabajo sin necesidad de acudir al banco a realizar largas filas. Definitivamente, el internet facilita las operaciones financieras.

Los clientes que adquieren el servicio de Cash Management cuando el oficial del banco ofrece sus servicios y le proporcionan usuario y claves para el uso de la herramienta, o a su vez es cuando el cliente acude al banco para acceder a estos servicios en línea. Una vez que se hayan adquirido los servicios, éste hace uso de la herramienta las veces que la empresa requiera para realizar sus transacciones.

Este servicio lo ofrece el Banco a todos sus clientes y potenciales clientes, por lo que se puede adquirir en el banco cuando el cliente acude a la institución o cuando los asesores visitan a sus clientes en sus oficinas.

Este servicio se lo adquiere una vez que el cliente está de acuerdo con la información detallada en la propuesta del servicio y posteriormente la firma del convenio entre las partes.

El servicio es un bien intangible, por lo que la herramienta de Cash Management abarca servicios como: nómina, pago a terceros, transferencias al exterior, recaudación, debito automático, conciliación de cheques y cheque seguro. Una vez el cliente adquiera el servicio de nómina lo contrata mediante el convenio una sola vez pero puede hacer uso de este servicio las veces que lo requiera (tomando en cuenta que cada transacción tiene un costo asociado).

Como se mencionó anteriormente, una vez el cliente adquiera el servicio de nómina lo contrata mediante el convenio una sola vez pero puede hacer uso de este servicio las veces que lo requiera (tomando en cuenta que cada transacción tiene un costo asociado).

4.8 PROVEEDORES:

El proveedor que suministra el software para utilizar el Cash Managment, es una empresa relativamente pequeña que se halla fidelizada con el banco, lo que provoca que sea un partner para tener un excelente servicio a un precio justo.

4.9 PRODUCTOS SUSTITUTOS

Dentro de los productos sustitutos con los que cuenta esta herramienta son:

- Cooperativas de Ahorro y Crédito
- Mutualistas.
- Mensajeros que realizan los depósitos y pagos.

Los sustituto no son una competencia tan agresiva que preocupe a los ejecutivos del banco, ya que nuestro servicio utiliza tecnología de punta la que permite minimizar los tiempos que los clientes pueden tardar en hacer sus transacciones en línea, de forma rápida, confiable y segura.

4.10 POTENCIALES COMPETIDORES:

Hace referencia a que actualmente no se encuentran en el mercado, pero existe la probabilidad de que lleguen a hacerlo. Las posibilidades de que una empresa pueda entrar al mercado depende de tres factores:

- 1.- Si es atractivo el sector,
- 2.- Qué barreras de entrada tiene el mercado y
- 3.- La reacción que los competidores puedan tener.

En el caso que existan más empresas en el sector, se convierte en una amenaza en las utilidades y en la pérdida de clientela que van a direccionarse sus compras a los posibles competidores y apoderarse de una parte del mercado. Para el caso de la banca las potenciales competidores pueden ser creación de otras instituciones financieras que quieran abarcar el mercado.

4.11 PRODUCTOS:

Los servicios y productos que ofrece la herramienta del Cash Management del Banco son:

- ✓ Pago de Sueldos
 - Nomina Plus
 - Pago Nomina Crédito en Cuenta
 - Pago de Nomina – Pago Efectivo

- ✓ Pago a Terceros

- ✓ Recaudaciones
 - Recaudación de Servicios Básicos
 - Recaudación de Pensiones
 - Recaudación Multicanal
 - Débito Automático
 - Facturación de Combustible
 - Cheque seguro

- ✓ Servicios Transaccionales
 - Transporte de Valores
 - Ventanillas Extendidas
 - Verificación de Referencias

4.12 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO/SERVICIO:

Las características que ofrece este servicio son:

- Es una herramienta tecnológica que el Banco pone a disposición de sus clientes.
- Es una solución personalizada y en línea que permite a conocer los
 - pagos, cobros, conciliaciones bancarias mediante procesos de validación.
- Es un servicio seguro y ágil.
- Es un servicio rápido de realizar.
- La herramienta es muy amigable para el usuario.
- Brinda facilidad de acceso y realizar transacciones en línea.
- Permite la optimización de tiempo al cliente, evitándolo realizar largas filas dentro del banco.

4.13 ESQUEMA TÉCNICO DEL CASH MANAGEMENT:

A continuación se detalla un diagrama de cómo es el proceso del Cash Management dentro de la institución financiera, la fuente es tomada de la información interna del banco.



CAPÍTULO V

5 DISEÑO DE LA PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

5.1 PROPUESTA DE VISIÓN PARA EL ÁREA DE CASH MANAGEMENT:

A continuación se presenta una propuesta de Visión para el área del Cash Management.

Para el 2020 ser el área líder en el banco, generadora más alta de comercialización de mejores productos y servicios en Cash Management; con altos niveles de calidad satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, casa matriz, colaboradores y medio ambiente creando valor agregado permanentemente.

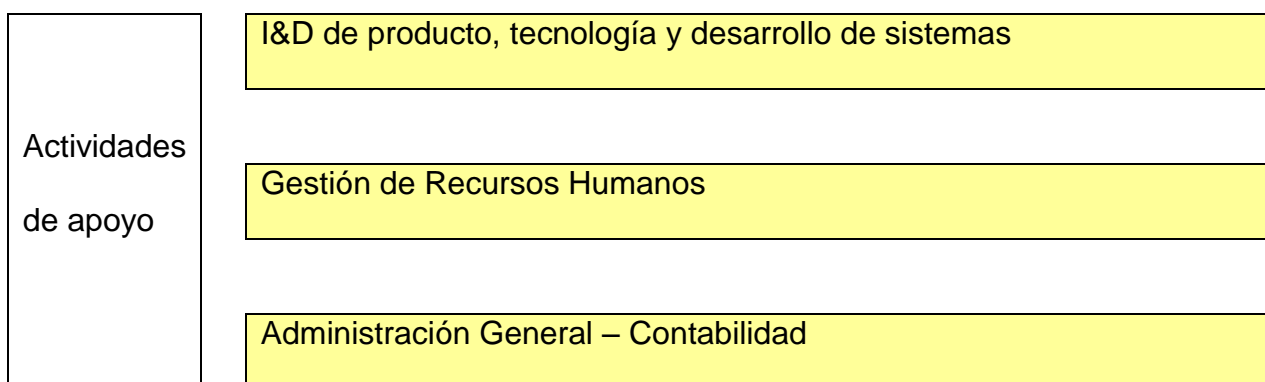
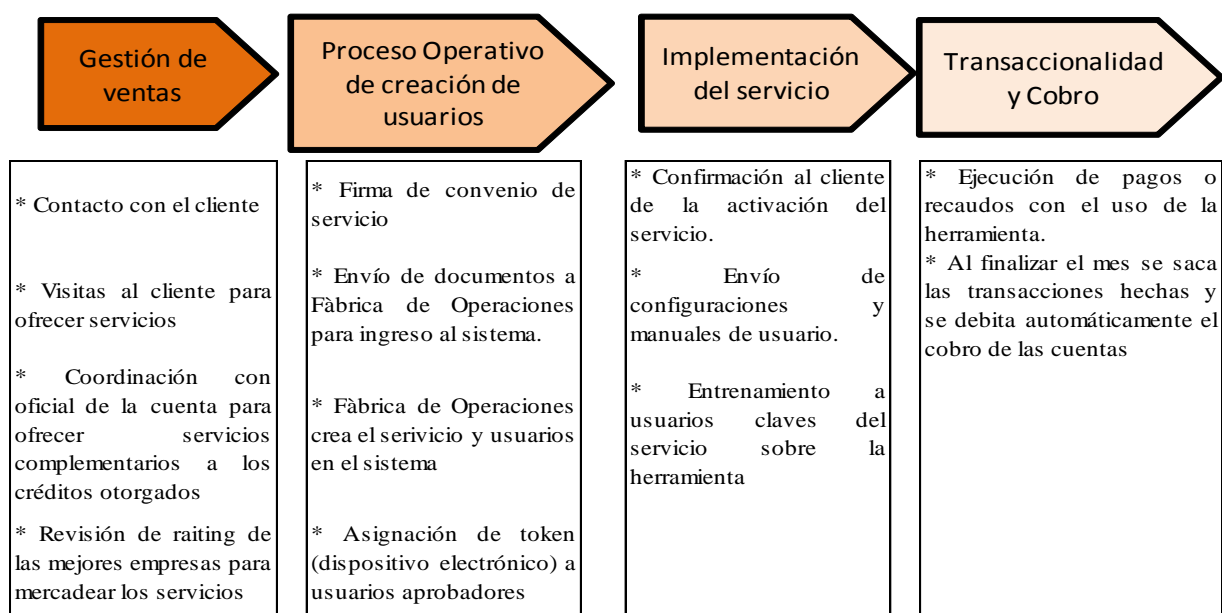
5.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA:

La gran mayoría de empresas que se dedican a comercializar servicios, siempre su estrategia está orientada al servicio al cliente o innovación de productos para ofrecer al mercado. Actualmente los clientes aprecian mucho el valor agregado que la organización preste, ya que cada vez son más exigentes con el servicio que presta la compañía, por esta razón para la institución financiera, al ser una empresa dedicada a la comercialización de servicios financieros/bancarios, donde su prioridad es el brindar a sus clientes servicios de calidad, de tal manera que sean fáciles, amigables, útiles, automatizados,

eficientes , eficaces e innovadores, la estrategia de valor que se considera es: “Servicio al Cliente”.

5.3 PROPUESTA DE CADENA DE VALOR PARA LA EMPRESA:

Para el área de Cash Management de la institución bancaria no tenía definido la cadena de valor, por lo que se realizó una propuesta de Cadena de Valor, la cual abarca cada una de las actividades principales que realiza el área para su gestión y operación, la cual presento a continuación:



Cuadro 48: Propuesta de Cadena de Valor
Fuente: Investigación de Campo
Autor:: Cristina Orbe

Abajo una breve descripción de cada una de las actividades de la propuesta de Cadena de Valor:

- **Gestión de Ventas:** en esta actividad de la cadena de valor se contempla la actividad de venta que cada uno de los oficiales realiza con su cartera de clientes bajo su cargo previamente asignado, la gestión de venta consiste en investigar las necesidades y/o servicios que el cliente requiere, con el fin de ofrecer los productos y servicios del banco; dentro de la gestión de ventas es realizar visitas en la que se realiza presentaciones de todos los detalles técnicos, beneficios y tarifas. Su gestión termina cuando el cliente acepta el servicio.
- **Proceso Operativo de Creación de usuarios:** en esta fase se recopila los documentos legales de la empresa, se procede a llenar los convenios donde se especifican condiciones, tarifas y procesos del servicio; adicionalmente se llena anexos donde se detallan los parámetros que especifican y complementan el convenio, determinar los perfiles y accesos que habilitarán a los usuarios autorizados según políticas internas de las empresas. Creación y envío de claves.
- **Implementación del servicio:** confirmar con cada uno de los usuarios la recepción de clave para el ingreso al Cash Management y coordinar visita para la capacitación de esta herramienta. Previa a la visita se envía manuales y plantillas que facilitarán la subida de información para el servicio contratado.

- Transaccionalidad y cobro: esta actividad se la realiza concluido el mes, una vez los clientes hayan ejecutado transacciones de acuerdo a lo que el cliente contrató.

5.4 PROPUESTA DE DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Considerando los análisis hechos en la institución bancaria, a continuación se presenta los objetivos estratégicos abajo detallados, de acuerdo a cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral.

Finanzas

1. Incrementar la rentabilidad en un 2%
2. Reducir costos de ventanilla en un 5%.
3. Incrementar saldos monetarios en los clientes.

Clientes

4. Incrementar la fidelidad de los clientes
5. Incrementar número de clientes sean personas naturales o jurídicas.
6. Incrementar valor agregado y diferenciado.
7. Incrementar la satisfacción del cliente

Procesos Internos:

8. Mejorar la calidad del servicio al cliente.
9. Mejorar tiempo de respuesta a sus requerimientos.
10. Mejorar proceso de apertura de cuentas para nómina.

Aprendizaje y crecimiento

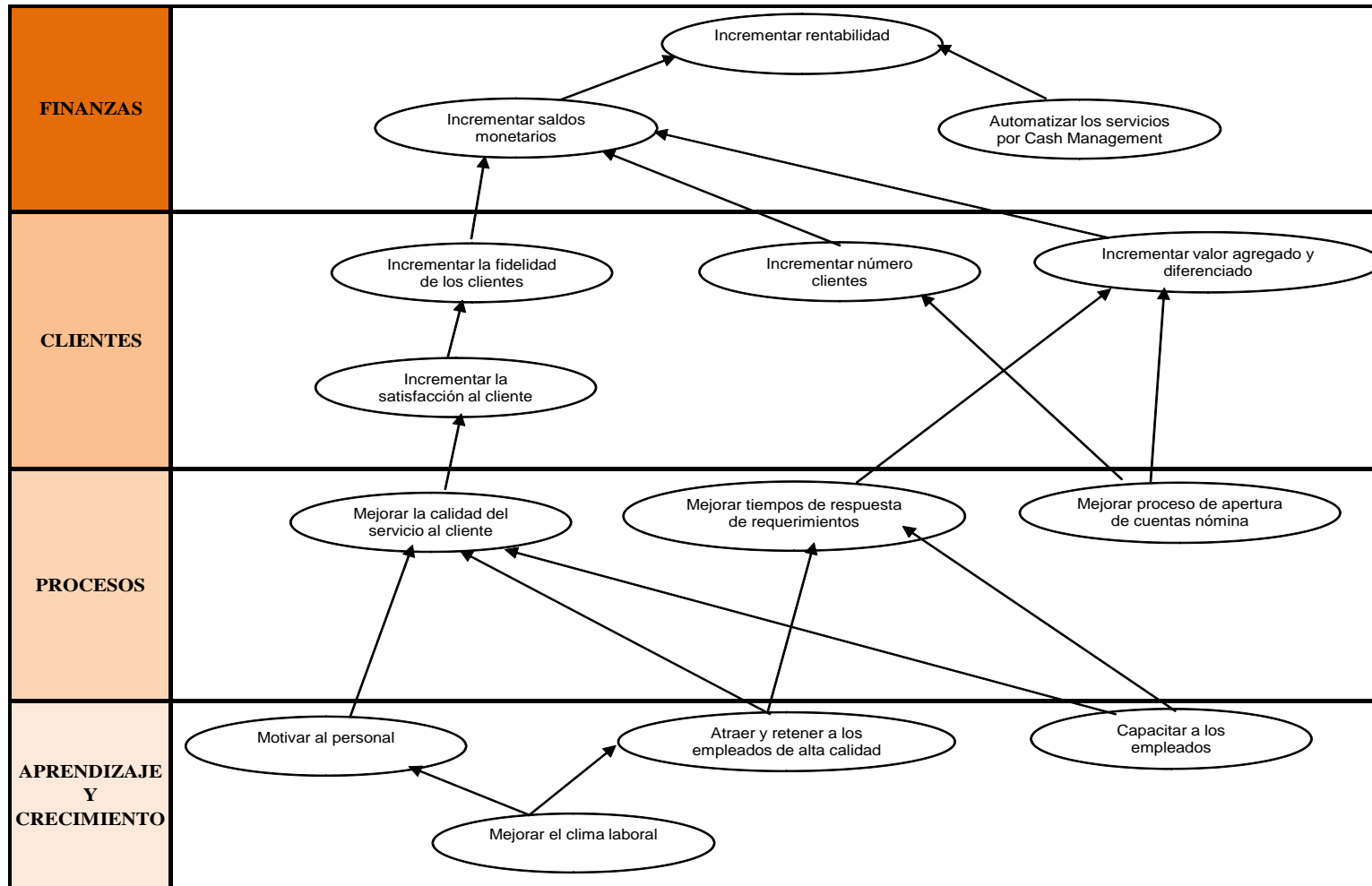
- 11.Motivar al personal.
- 12.Atraer y retener personal de calidad.
- 13.Capacitar a los empleados.
- 14.Mejorar el clima laboral.

5.5 ELABORACIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS Y ANÁLISIS DE LOS INDICADORES PROPUESTOS.

Los mapas estratégicos constituyen una representación gráfica de la estrategia de la organización, donde el punto de partida para su formulación es la misión, visión, valores corporativos y análisis FODA que se analizó en capítulos anteriores. En estas representaciones se observan todos los objetivos estratégicos planteados que van para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral tales como: financiero, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

A continuación, se graficará el mapa estratégico para la institución financiera, en el cual se puede observar la interrelación que tienen todos los objetivos estratégicos de cada perspectivas.

La siguiente figura se presente la propuesta del Mapa Estratégico para la empresa.



Cuadro 49 A: Mapa Estratégico
Fuente: Propuesta tesis
Autor: Ma Cristina Orbe

Año	Perspectiva	Objetivo	Plan de acción	Tiempo de ejecución
2016	Finanzas	1. Incrementar la rentabilidad en un 3%	Diseñar un plan agresivo para poder incrementar la captación de clientes	6 meses
			Promover transaccionalidad con las empresas del sector público	6 meses
			Diseñar ofertas competitivas para cada producto o servicio que se ofrece	2 meses
		2. Reducir costos de ventanilla en un 5%	Automatizar todos los servicios a través del Cash Management	1 año
			Hacer campañas publicitarias para promover el uso automatizado de los servicios	6 meses
		3. Incrementar saldos monetarios en los clientes	Diseñar incentivos para los clientes que incrementen sus saldos mensuales	cíclico cada mes
		Mercadear el nuevo servicio "depósito electrónico" para captar más fondos	cíclico cada mes	
	Clientes	4. Incrementar la fidelidad de los clientes	Mejorar el plan de seguimiento de post venta y servicio al cliente	6 meses
			Diseñar un plan de visitas más agresivo para que trabaje con el cliente e identificar sus necesidades.	6 meses
		5. Incrementar número de clientes	Diseñar un plan de visitas continuas con las empresas del sector público.	6 meses
		6. Incrementar valor agregado y diferenciado	Diseñar un plan de visitas continuas con todos clientes y usuarios para tener comunicación constante	cíclico cada mes
			Promover que el servicio técnico sea más eficiente para resolver los requerimientos	3 meses
			Diseño de campañas de marketing	cíclico cada semestre
		7. Incrementar la satisfacción del cliente	Dar seguimiento a los casos ingresados para optimizar los tiempos de solución.	mes a mes
	Agilidad en la página web (herramienta cash management) para evitar demoras en la carga de procesos	mes a mes		
Procesos Internos:	8. Mejorar la calidad del servicio al cliente.	Diseñar una alternativa de atención emergente del usuario a través de un call center	1 año	
	9. Mejorar tiempo de respuesta a sus requerimientos	Realizar reuniones semanales para monitorear posibles problemas o requerimientos frecuentes	6 meses	
	10. Mejorar proceso de apertura de cuentas de nómina	Diseñar un proceso para una apertura masiva y por volumen de nómina	6 meses	
		Motivar al personal del balcón del servicio de todas las agencias para que tengan mejor disposición para captar las cuentas de nómina	6 meses	
Aprendizaje y crecimiento	11. Motivar al personal	Diseñar un plan de reconocimiento para el mejor empleado	6 meses	
		Diseñar una evaluación de satisfacción del empleado para determinar los puntos a mejorar	6 meses	
	12. Atraer y retener personal de calidad.	Plan de motivación económica y no económica para que el personal se sienta comprometida con la empresa	3 meses	
	13. Capacitar a los empleados	Diseñar plan de capacitación a los oficiales en temas de gestión de venta y todo lo relacionado con su cargo	3 meses	
	14. Mejorar el clima laboral.	Realizar eventos de integración donde se comparta ideas, opiniones y experiencias de todo el equipo de trabajo	3 meses	

Cuadro 49 B: Mapa Estratégico con planes de acción
Fuente: Propuesta tesis
Autor: Ma Cristina Orbe

GRÁFICO MAPA ESTRATÉGICO

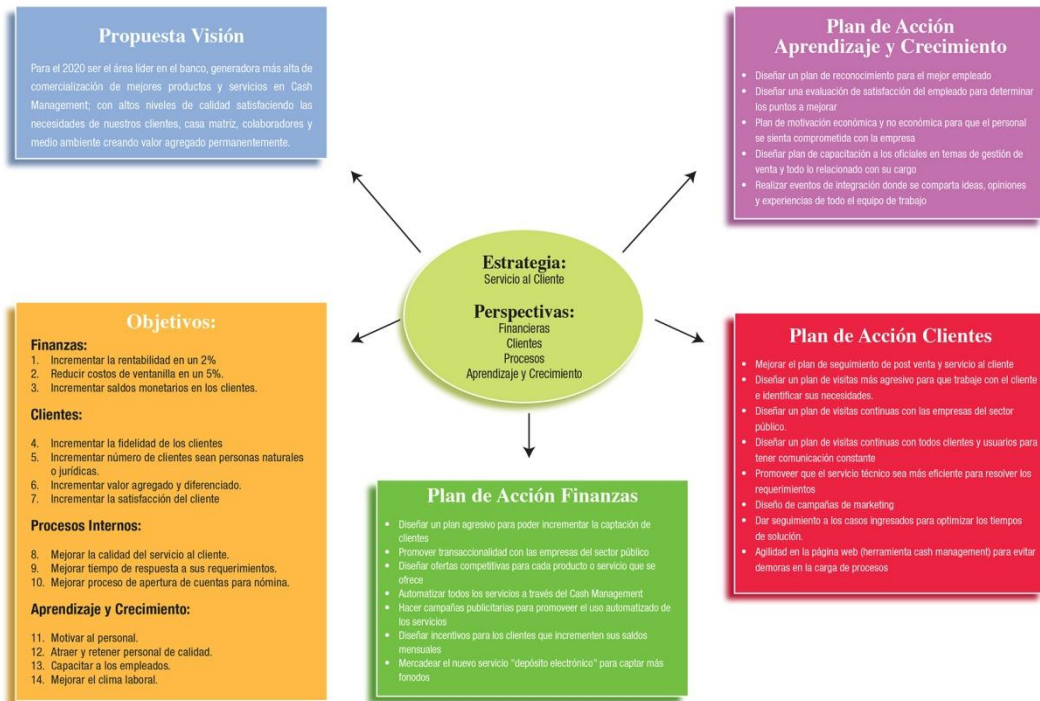


Gráfico 34: Mapa Estratégico con planes de acción
Fuente: Propuesta tesis
Autor: Ma. Cristina Orbe

Para una mejor comprensión abajo se detalla la ruta lógica que sigue la figura anterior:

- Incrementar rentabilidad: para lograr conseguir este objetivo se necesita de:
 - Incrementar los saldos monetarios: si un cliente mantiene saldos promedios buenos y va incrementando mes a mes, provoca que su rentabilidad suba y tenga los saldos suficientes

para realizar las transacciones mediante el Cash Management. Lo que aporta ingresos por transaccionalidad al área.

- Automatizar todos los servicios con Cash Management: mediante el uso del Cash Management, que son herramientas virtuales, genera que los costos vayan disminuyendo sobre todo en las ventanillas, ya que los usuarios realizarán las transacciones por internet y no acudiendo a las agencias. De esta manera al disminuir los costos se incrementa la rentabilidad de la institución.

Incrementar los saldos monetarios: para lograr conseguir este objetivo se necesita de:

- Incrementar la fidelidad de los clientes: al tener un cliente satisfecho se tiene la certeza que los usuarios van a preferir siempre a los servicios que ofrece la institución.
- Incrementar número de clientes: todo cliente es la fuente de ingreso de toda organización, ya que son quienes adquieren y pagan por los servicios que necesita. Razón por la cual es necesario siempre aumentar el portafolio de clientes para tener más ingresos.

- Incrementar valor agregado y diferenciado: cuando una empresa ofrece servicios con valor agregado y diferenciado; ésta adicional el cliente lo valora y es uno de los motivos que hace que un cliente siempre regrese a adquirir los servicios de una determinada institución.

Incrementar la fidelidad del cliente: para lograr conseguir este objetivo se necesita de:

- Incrementar la satisfacción al cliente: este indicador de la satisfacción al cliente es un factor determinante para que el cliente sea fiel con la empresa; ya que un cliente satisfecho equivale a un cliente leal.

Incrementar la satisfacción al cliente: para lograr conseguir este objetivo se necesita de:

- Mejorar la calidad del servicio al cliente: es importante este factor ya que cuando se presta un servicio de calidad hace que el índice de la satisfacción al cliente incremente.

Incrementar número de clientes: para lograr conseguir este objetivo se necesita de:

- Mejora de proceso de apertura de cuentas nómina: entre menos tiempo se demore la apertura de cuentas de nómina se agiliza el servicio del Cash Management para uso el cliente.

Incrementar valor agregado y diferenciado: para lograr conseguir este objetivo se necesita de:

- Mejorar el proceso de apertura de cuenta de nómina: al mejorar el tema de los procesos internos y disminuir los tiempos se tiene como resultado dar un valor agregado de eficacia y eficiencia en el mejor tiempo posible.
- Mejorar tiempos de respuesta y requerimientos: cuando los tiempos de resolución de problemas e inquietudes a los clientes son aceptables y rápidos esto se traduce en tener un valor agregado; ya que el cliente valora cuando se le ayuda de una manera inmediata.

Mejorar la calidad del servicio al cliente: para lograr conseguir este objetivo se necesita de:

- Motivar al personal: un colaborador motivado realiza el mejor esfuerzo en su labor diaria.

- Atraer y retener a los empleados de alta calidad: los empleados estrellas se los debe mantener ya que son quienes tienen todo el “know-how” de la organización para brindar el mejor servicio.
- Capacitar a los empleados: un personal capacitado tiene todo el conocimiento y experiencia para dar el mejor servicio al cliente y resolver sus inconvenientes.

Mejorar los tiempos de repuestas de requerimientos: para lograr conseguir este objetivo se necesita de:

- Atraer y retener a los empleados de alta calidad.
- Capacitar a los empleados

Motivar al personal: para lograr conseguir este objetivo se necesita de:

- Mejorar el clima laboral: para conseguir una motivación en el personal es indispensable que el clima laboral sea amigable y bueno en todo los sentidos; tanto como el trabajo en equipo, incrementos salariales, buena relación con todas las áreas, entre otras.

Atraer y retener a los empleados de alta calidad: para lograr conseguir este objetivo se necesita de:

- Mejorar el clima laboral: un colaborador no pensaría en dejar una organización si el clima laboral integral es muy bueno.

5.6 INDICADORES DE GESTIÓN:

Los indicadores de gestión son los indicios del estado de la organización y sirven para identificar los síntomas que provienen del desarrollo de sus actividades. En la empresa que presto mis servicios, seleccionamos un mínimo número de indicadores que garantizan una información constante, real y precisa sobre aspectos de finanzas: tasas de rentabilidad, crecimiento de saldo de clientes, porcentaje de reducción de costos; sobre aspectos de clientes: porcentaje de quejas y reclamos, porcentaje de clientes satisfechos, número de clientes nuevos; sobre aspectos de procesos internos: porcentaje en la disminución de tiempo para solucionar requerimientos, tiempo de apertura de cuentas de nómina; sobre aspectos de aprendizaje y crecimiento: número de capacitaciones en el año, porcentaje de satisfacción del cliente interno, número de empleados que salen de la empresa. Estos indicadores nos sirven para diseñar estrategias que mejoren los servicios bancarios y permitan a nuestra institución financiera estar a la vanguardia de las instituciones afines con las que cuenta el país.

INDICADORES				
No.	Indicador	Descripción	Fórmula	Fuente
FINANZAS				
1	Tasa de rentabilidad	Permite medir la rentabilidad (utilidad) que se tiene en relación con: ventas y costos	Utilidad= Ventas - Costos	Reportes de cifras financieras
2	Crecimiento de saldos clientes	Permite medir el incremento de los saldos de los clientes	= Volumen de ventas período actual/ Volumen de ventas período anterior * 100	IT Reports
3	% de reducción de costos	Permite medir el porcentaje de optimización de los costos de ventanilla	% = (Costos período anterior - Costos actuales)/ costos actuales	Reportes los costos de meses anteriores y los actuales
CLIENTES				
3	Porcentaje de quejas y reclamos	Permite conocer el número de las quejas o reclamos que el banco recibe del cliente	=Conteo de número de quejas y reclamos	Reporte CAU
4	% de satisfacción al cliente	Permite medir el porcentaje de satisfacción del cliente de un período versus con el actual	=%satisfacción cliente período anterior - % satisfacción cliente período actual	Encuestas de satisfacción del cliente
5	Número de clientes nuevos	Permite conocer el número de ingreso de clientes nuevos al banco	= conteo de número de clientes nuevos	IT Reports
PROCESOS INTERNOS				
5	% de disminución de tiempo solución requerimientos	Permite conocer el tiempo de solución a los requerimientos de los clientes	=No. de días planeados - No. de días reales de solución	Reporte CAU
6	tiempo de apertura de cuentas de nómina	Permite conocer el tiempo de apertura de cuentas de nómina.	=Fecha acordada - Fecha entrega de oferta	Correos de respaldo de confirmación de la apertura de las cuentas
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
7	Número de capacitaciones en el año	Permite medir el número y nivel de capacitaciones que el personal recibe.	=Conteo de número de capacitaciones por área	Reportes WEB CAMPUS
8	% satisfacción del cliente interno	Permite medir el porcentaje de satisfacción del personal tiene con sueldo, beneficios, clima laboral, relación con el grupo de trabajo entre otros.	=%satisfacción cliente histórico - % satisfacción cliente actual	Tabulación de la encuesta de satisfacción del empleado
9	Número de empleados que salen	Permite medir el número de rotación del personal de calidad que renuncia al banco.	=Conteo de número de personal que sale de la empresa.	Reportes del número de personal que renuncia al banco.

Cuadro 50: Indicadores de Gestión

Fuente: Propuesta tesis

Autor: Ma Cristina Orbe

5.7 PLAN DE ACCIÓN:

Una vez establecidos los objetivos estratégicos para el área es indispensable que cada uno de ellos tenga plan de acción que se deben gestionar para poder cumplir los objetivos:

Perspectiva	Iniciativa	Plan de acción	Tiempo de ejecución	Responsable
Finanzas	Diseñar un plan agresivo para poder incrementar la captación de clientes	* Diseño de plan estrategico de captación de clientes nuevos. * Una vez que se tenga el diseño del plan se lo debe dar a conocer a todos los Oficiales Comerciales * Realizar una retroalimentación de este plan si se tuviera ideas con mejora a éste. * Definir parámetros para la captación de clientes (tipo de cliente) * Diseño de plan de visitas a los clientes seleccionados para la captación	3 meses	Gerencia Banca Transaccional
Finanzas	Promover transaccionalidad con las empresas del sector público	* Diseñar un plan de visitas con los gerentes de las empresas del sector público. * En la reunión debe obtener los posibles servicios que el cliente requiere * Identificar las necesidades que el cliente tiene sobre el cash Management * Los Oficiales Comerciales se reúnen con el Gerente para ultimar los detalles y presentar las ofertas de acuerdo a sus necesidades	3 meses	Gerencia Banca Transaccional
Finanzas	Diseñar ofertas competitivas para cada producto o servicio que se ofrece	* Diseñar un plan de ofertas con el fin de promover la gran mayoría de servicios del Cash Management. * Presentar al gerente Nacional las posibles propuestas que se desea presentar al cliente para autorización o retroalimentación a la misma. * Una vez aprobada la oportunidad presentar al cliente en una reunión previamente planificada * Cerrar la contratación del servicio o darle seguimiento para que se pueda implementar algún servicio.	2 meses	Vicepresidencia Banca Transaccional
Finanzas	Automatizar todos los servicios a través del Cash Management	* Enviar una propuesta de cómo se desea que vaya la herramienta de automatización a Sistemas para que ellos tengan claro el requerimiento. * Sistemas debe entregar un plan piloto de esta automatización para conocer el funcionamiento y dudas que se tenga sobre esta nueva herramienta.	9 meses	Desarrollo de Sistemas
Finanzas	Hacer campañas publicitarias para promover el uso automatizado de los servicios	* Marketing debe diseñar una campaña agresiva publicitaria mediante comerciales en televisión, radio, prensa, volantes informativos que se entreguen en cada agencia. * Diseñar campañas que sean on line mediante el uso de facebook y/o twitter.	continuo mes a mes	Inteligencia de Negocios y Marketing
Finanzas	Mercadear el nuevo servicio "depósito electrónico" para captar más fonodos	* Marketing diseñar una campaña publicitaria para dar a conocer este nuevo servicio. * Los Oficiales Comerciales en sus visitas a clientes y/o nuevos clientes dar fuerza para dar a conocer a este nuevo servicio. * En las agencias entregar trípticos informativos con este servicio o a su vez colocar en las pantallas de espera esta información.	continuo mes a mes	Inteligencia de Negocios y Marketing
Finanzas	Diseñar incentivos para los clientes que incrementen sus saldos mensuales	* Diseñar un plan de premios a los clientes. * Solicitar aprobación de estos premios a entregar a los clientes. * Dar a conocer a todos los clientes sobre este nuevo plan de incentivos.	continuo mes a mes	Vicepresidencia Banca Transaccional

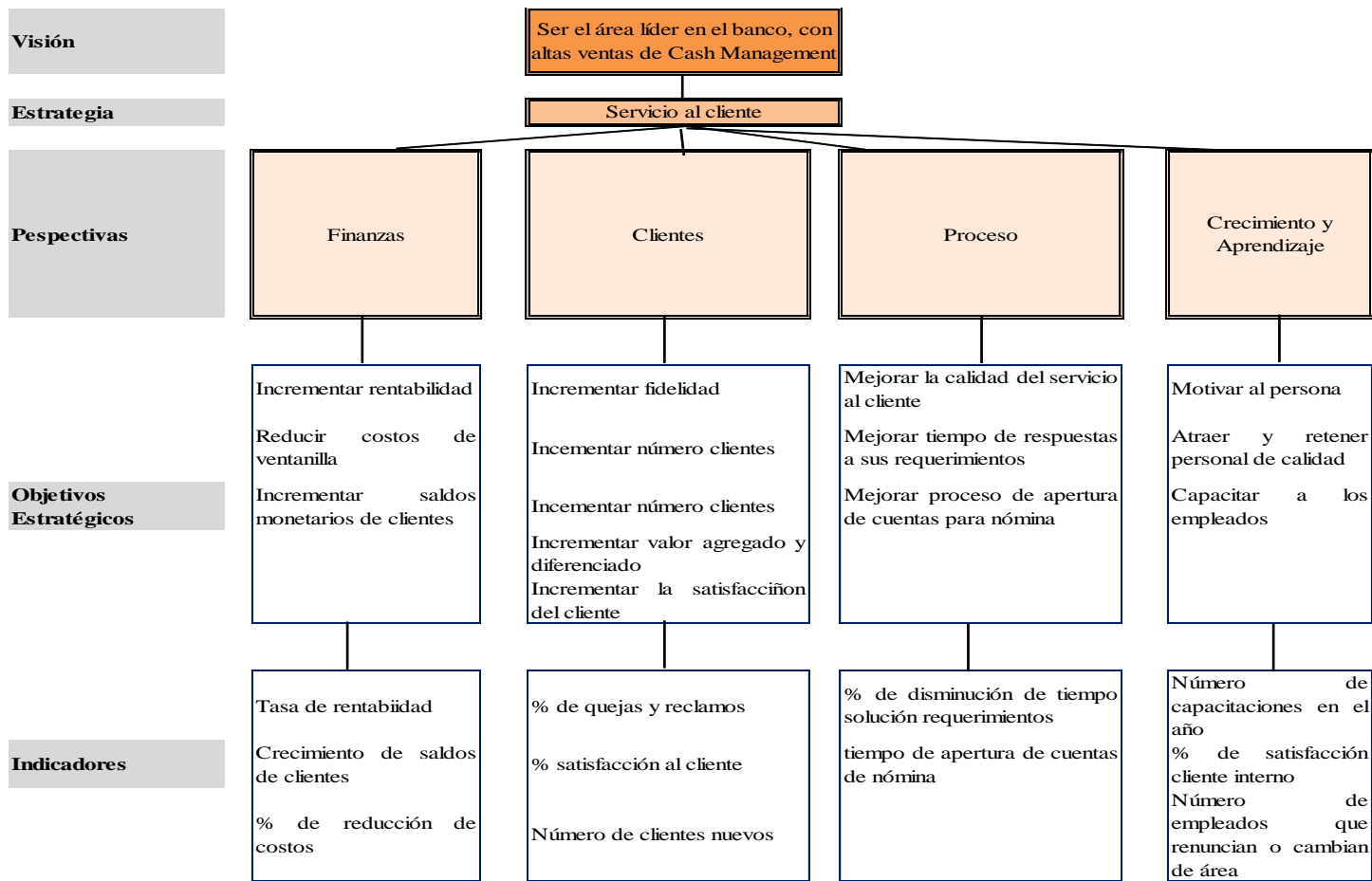
Perspectiva	Iniciativa	Plan de acción	Tiempo de ejecución	Responsable
Cientes	Mejorar el plan de seguimiento de post venta y servicio al cliente	* Solicitar la apertura de una nueva posición a RRHH y la asignación de presupuesto correspondiente. * Una vez aprobada la nueva posición, RRHH publicará la solicitud de la nueva posición para realizar el reclutamiento interno y/o externo * Realizar una precalificación de los interesados y empezar las entrevistas * Seleccionar al personal idóneo * Realizar la inducción y capacitar en el nuevo cargo. * Sus funciones se basarán en realizar llamadas continuas para el seguimiento post venta	1 mes	Recursos Humanos
Cientes	Diseñar un plan de visitas más agresivo para que trabaje con el cliente e identificar sus necesidades. Diseñar un plan de visitas continuas con las empresas del sector público. Diseñar un plan de visitas continuas con todos clientes y usuarios para tener comunicación constante	* Las visitas deben ser con material de presentación dinámico y que se sea corto, preciso y con un mensaje claro que llegue a la mente del cliente. * El plan de visitas debe diseñarse para cada semana. * Plan de visitas puede incluir no solo visitas a la oficina sino también almuerzos, desayunos y/o eventos para todos los clientes (lo más rentables)	3 meses	Gerencia Banca Transaccional
Cientes	Diseño de campañas de marketing	*El área de Cash Management hará el requerimiento al área de Marketing solicitando un plan de comunicación y posicionamiento de la herramienta para el cliente * Marketing y área Cash Management revisarán la propuesta para dicha iniciativa * Marketing se encargará de convocar una reunión a todo el personal con el fin de dar a conocer la nueva propuesta y aclarar el modo que se debe aplicarlo con el cliente	3 meses	Inteligencia de Negocios y Marketing
Cientes	Dar seguimiento a los casos ingresados para optimizar los tiempos de solución.	* Con la contratación del nuevo personal para el servicio de post venta se debe realizar el seguimiento de los casos. * En coordinación con el oficial comercial el servicio de post venta debe hacer un seguimiento	cíclico cada semestre	Subgerente de Banca Transaccional
Cientes	Agilidad en la página web (herramienta cash management) para evitar demoras en la carga de procesos	* Solicitar al proveedor mejora continua del sistema.	cíclico cada semestre	Proveedor del Servicio
Procesos Internos:	Diseñar una alternativa de atención emergente del usuario a través de un call center	* Realizar un formato de encuesta de satisfacción del cliente para conocer el servicio. * En las reuniones que tiene con el cliente en la minuta del acta de la reunión debe obligatoriamente incluir un ítem que se hable acerca de la satisfacción que tiene el cliente.	mes a mes	Gerencia Banca Transaccional
Procesos Internos:	Realizar reuniones semanales para monitorear posibles problemas o requerimientos frecuentes	* Detallar los requerimientos que se presentan a usuarios de los servicios para darle seguimiento semanal	semana a semana	Oficial Comercial
Procesos Internos:	Diseñar un proceso para una apertura de cuentas masiva y por volumen de nómina	* Realizar el requerimiento a Desarrollo y Fábrica de Operaciones para la implementación de este proceso automático.	cíclico cada semestre	Vicepresidencia Fabrica Operaciones
Procesos Internos:	Motivar al personal del balcón del servicio de todas las agencias para que tengan mejor disposición para captar las cuentas de nómina	* Gerencia y Vicepresidencia Transaccional definirán los objetivos que deberán cumplir el personal de balcón del servicio para establecer los premios. * RRHH diseñará un plan de incentivos económicos para presentar a Presidencia y se aprueben dichos planes con el fin de aplicarlos de acuerdo con el cumplimiento de objetivos	1 mes	Vicepresidencia Sucursales y Agencias

Perspectiva	Iniciativa	Plan de acción	Tiempo de ejecución	Responsable
Aprendizaje y crecimiento	Diseñar un plan de reconocimiento para el mejor empleado	* RRHH junto con el jefe del área realizarán los puntos a evaluar para poder elegir al mejor empleado	6 meses	RRHH/Marketing/ Jefe área
		* Marketing diseñara un comunicado interno para enviar por correo electrónico a todo el personal del banco haciendo conocer quien fue el mejor empleado y el por qué.		
Aprendizaje y crecimiento	Plan de motivación económica y no económica para que el personal se sienta comprometida con la empresa	* RRHH y Gerencia trabajaran conjuntamnete para diseñar un plan de incentivos económicos y no económicos, dentro de estos pueden ser que se den dias de descanso sin cargo a vacaciones.	3 meses	Vicepresidencia RRHH
Aprendizaje y crecimiento	Diseñar plan de capacitación a los oficiales en temas de gestión de venta y todo lo relacionado con su cargo	* RRHH y Gerencia trabajaran para definir que tipo de capacitaciones se requiere y pedir cotizaciones correspondientes.	3 meses	Gerencia Banca Transaccional
		* RRHH buscará en internet cursos gratuitos on line que los colaboradores deben seguir.		
Aprendizaje y crecimiento	Realizar eventos de integración donde se comparta ideas, opiniones y experiencias de todo el equipo de trabajo	* RRHH realizará dinámicas y trabajos en equipo que se pueden aplicar para consolidar e integrar al grupo de trabajo	1 mes	RRHH
		* RRHH dentro de los horarios de oficina realizará dinámicas con duración de 5 minutos máximo donde motiven e integren al personal.		

Cuadro 51: Plan de Acción
Fuente: Propuesta tesis
Autor: Ma Cristina Orbe

5.8 CUADRO DE MANDO INTEGRAL:

A continuación se muestra un cuadro resumen con la propuesta completa que el banco debería considerar para la implementación de este modelo de gestión que permitirá comunicar la estrategia a todos los colaboradores y sobre todo tener indicadores que permitan medir y tomar decisiones para conseguir los objetivos planteados.



Cuadro 52: Cuadro de Mando Integral, propuesta para área de Cash Management

Fuente: Propuesta tesis

Autor: Ma Cristina Orbe

5.9 EVALUACIÓN DE IMPACTO.

De acuerdo a los objetivos estratégicos que se propusieron para las cuatro diferentes perspectivas del Cuadro de Mando Integral a continuación en términos generales se muestran los beneficios que se obtendrían:

- Se muestra el estado de Pérdidas y Ganancias del área que se tiene actualmente y la propuesta considerando algunos supuestos de la implementación del Cuadro de Mando Integral. (ver cuadro36)

- Es importante mencionar que uno de los impactos en el personal o cliente interno, es que la satisfacción va a incrementar por lo tanto los colaboradores entregaran su mejor esfuerzo para captar nuevos clientes y sobre todo fidelizar a los actuales.

- Con el personal motivado se podrá conseguir tener un cliente externo también satisfecho, ya que el personal se esforzará por entregar el mejor servicio y ayuda en requerimientos para que se resuelvan de una manera eficaz

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS ÁREA CASH MANAGEMENT				
miles USD	ACTUAL		Propuesta	
TOTAL INGRESOS		1.852		1.940
<u>Total Ingresos Corporativo Privado</u>	1.195		1.255	
Ingresos Nómina Crédito en cuenta	60			
Ingresos Nómina Pago Efectivo	98			
Ingresos Pago a terceros Crédito en cuenta	45			
Ingresos Pago a terceros Cheque gerencia	112			
Ingresos Pago a terceros efectivo	15			
Ingresos Transportación de valores	89			
Ingresos Recaudación de Servicios Básicos	256			
Ingresos Recaudación de Pensiones	120			
Ingresos Recaudación Multicanal	2			
Ingresos Débito Automático	178			
Ingresos Facturación de Combustible	23			
Ingreso Cheque seguro	19			
Ingreso Ventanilla Extendida	178			
<u>Total Ingresos Empresarial</u>	574		603	
Ingresos Nómina Crédito en cuenta	67			
Ingresos Nómina Pago Efectivo	89			
Ingresos Pago a terceros Crédito en cuenta	54			
Ingresos Pago a terceros Cheque gerencia	34			
Ingresos Pago a terceros efectivo	23			
Ingresos Transportación de valores	56			
Ingresos Recaudación de Pensiones	78			
Ingresos Recaudación Multicanal	12			
Ingresos Débito Automático	149			
Ingreso Cheque seguro	12			
<u>Total Ingresos PYME</u>	83		83	
Ingresos Nómina Crédito en cuenta	12			
Ingresos Nómina Pago Efectivo	3			
Ingresos Pago a terceros Crédito en cuenta	46			
Ingresos Pago a terceros Cheque gerencia	3			
Ingresos Pago a terceros efectivo	6			
Ingresos Transportación de valores	4			
Recaudación	3			
Ingresos Recaudación de Pensiones	3			
Ingresos Recaudación Multicanal	2			
Ingresos Débito Automático	1			
<u>TOTAL INGRESOS NUEVOS CLIENTES</u>			80	
TOTAL EGRESOS		1.526		1.544
Sueldos y Salarios	480		500	
Comisiones	220		220	
Movilización	100		105	
Proveeduría	40		41	
Costo en ventanilla	380		361	
Easysoft proveedor	250		250	
CAU	20		27	
Suministro de oficina	2		2	
Publicidad	34		38	
UTILIDAD DE AREA		326		396
% UTILIDAD DE AREA		18%		20%

- * Se incrementa cartera de clientes
- * Los ingresos de clientes aumentan aprox 5%
- * Disminuye los costos en ventanilla
- * Los incrementos salariales
- * Los incrementos precios proveedores

Cuadro 53: Estado de Pérdidas y Ganancias Área
Fuente: Datos internos Banco-Área, proyección
Autor: Ma. Cristina Orbe

CONCLUSIONES

1. El Cash Management es un departamento estratégico que gestiona los flujos monetarios, cuya finalidad es obtener mayor rentabilidad para la empresa. Con la implementación del Cuadro de Mando Integral a su procesos estratégico, éste departamento utilizara una herramienta moderna que almacena y agrupa información relevante para la toma de decisiones ágiles y oportunas, las mismas que favorecerán a la empresa y al cliente. Los datos se los recolecta en forma analítica y se puede graficar para analizar la información de una forma más intuitiva y visual, mejorando la rapidez y eficiencia.
2. En la actualidad, toda empresa que quiera destellar en el universo de la competitividad y del éxito, debe apoyarse en la tecnología porque trae consigo nuevos métodos de información que son útiles en la toma de decisiones de los ejecutivos de una organización.
3. Actualmente todas la empresas públicas y privadas tienen la necesidad de desarrollar sistemas de control Estratégico, en especial el área del Cash Management de la institución financiera, que tiene la necesidad de lograr un éxito corporativo.
4. El departamento de Cash Management para implementar el Cuadro de Mando Integral debe conocer a profundidad la filosofía de la empresa, su

imagen corporativa, su estrategia, su misión, visión y valores, sus objetivos estratégicos, las políticas de la empresa, su planificación estratégica y otros detalles que nutrirá a los procesos mismos de implementación del CMI. Por ésta razón, explicamos el concepto teórico de los detalles enunciados.

5. Es necesario insistir que el Cuadro de Mando Integral se utiliza para transformar una estrategia en objetivos a través de indicadores. Es una herramienta de control de gestión, cuya función primordial es la implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa. Dichos objetivos e indicadores se organizan en cuatro perspectivas que son: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.
6. Se concluye que para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral se requieren de varios conceptos y definiciones, que los autores han aportado, tales como: estrategia, planificación estratégica, misión, visión, objetivos estratégicos, entre otros.
7. Una estrategia clara y precisa, permite a todas las empresas tener un valor agregado y diferenciado, ya que mediante la estrategia se puede conocer que es lo que se pretende conseguir y a donde se deben enfocarse los esfuerzos de los colaboradores.

8. Para implementar el Cuadro de Mando Integral se necesita saber la situación actual del área de Cash Management, para luego hacer un estudio sobre los clientes internos y externos, mediante métodos de investigación descriptivo, correlacional y explicativo. Para tener una información completa, se realizó encuestas internas y externas recopilando información de la competencia, cuyos datos sirvieron para hacer un análisis de mercado.
9. Las entrevistas y las encuestas permitieron conocer al área del Cash Management la necesidad de tomar planes de acción a mejorar. Dentro de estas se puede mencionar que el 25% de los encuestados consideran que el servicio es satisfactorio.
10. Luego de conocer la situación real de la institución bancaria cuya imagen está en su misión, visión, organigrama funcional del banco y del área de Cash Management, sus servicios generales asistenciales y demás datos enunciados, se realizó el Esquema Técnico del Cash Management.
11. En el desarrollo de la tesis se ha demostrado la importancia que el Cash Management cuenta con Cuadro de Mando Integral, ya que es una generadora importante de ingreso del banco. Para que ésta herramienta

de gestión sea productiva se necesita disponer con indicadores que puedan medir y evaluar el desempeño de una manera más eficaz.

12. En el Cuadro de Mando Integral el punto de partida es el levantamiento de información del banco, este levantamiento incluye visión, misión, FODA: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, clientes, competencia, información que facilitan establecer los objetivos, estrategia, indicadores e iniciativas para lograr el éxito corporativo.

13. Cuando una persona labora dentro de la empresa y en el área donde se va a aplicar la tesis, la recopilación de la información es fácil de adquirir, se tiene una idea clara del negocio porque conoce sus fortalezas y debilidades, sabe de sus necesidades de mejora, con lo que se puede proponer ideas innovadoras.

14. Con la tesis se concluye que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control que ayuda a la toma de decisiones claves para conseguir los objetivos planteados, el CMI además permite que todo el personal conozca de una manera ejecutiva cuáles son los objetivos, indicadores que se deben perseguir en el día a día.

- 15.El Cuadro de Mando Integral permite mejorar el área del Cash Management, área importante de ingresos para el banco, para tener indicadores claves.

- 16.Según la tabulación de las encuestas hechas al cliente interno del banco, en las cuales se puede observar que no tienen un alto nivel de satisfacción en referencia: capacitación, motivación ya sea monetaria o no monetaria.

- 17.De acuerdo a las tabulaciones de las encuestas y entrevistas hechas al cliente externo del banco se concluye que ellos están satisfechos con el banco y lo consideran como un apoyo para sus necesidades financieras, cabe mencionar que sus quejas, observaciones y reclamos es una llamada de atención para que tome acciones para mejorar el servicio y atención.

RECOMENDACIONES

1. Las recomendaciones que se da al área del Cash Management es que se implemente la propuesta de Cuadro de Mando Integral (CMI), ya que esta herramienta permitirá tener un control del área abarcando las cuatro perspectivas del CMI: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje.
2. Se recomienda que el banco obtenga cotizaciones de varias empresas que venden el programa para la automatización del Cuadro de Mando Integral, para elegir la mejor ya sea en proceso de implementación, mantenimiento, precio y calidad.
3. Se recomienda capacitación a los colaboradores sobre el Cuadro de Mando Integral y todo lo que involucra esta herramienta, para que tengan conocimiento en qué consiste, cuales son los indicadores y que se debe hacer para conseguirlos.
4. Se recomienda que se tengan máximo 10 indicadores claves para el Cuadro de Mando Integral, ya que como el tener más indicadores se pueden considerar indicadores que realmente no ayudan ni aportan a nada y lo único que provocan es desviar la atención para análisis y mejora.

5. Se recomienda que para la implementación del Cuadro de Mando Integral se organicen reuniones frecuentes con el fin de monitorear cual es el avance de la implementación para asegurar la exitosa implementación.

6. Esta tesis puede ser un referente para el diseño de una propuesta del Cuadro de Mando Integral aplicado a otras instituciones financieras, ya que en el desarrollo se tiene: Marco Teórico, conceptual, modelo para el estudio Situación Actual de la empresa y por último el diseño de la propuesta del Cuadro de Mando Integral.

BIBLIOGRAFIA- NETGRAFÍA

- Bort, M. A. (2004). *Merchandising cómo mejorar la imagen de un establecimiento comercial*. España: ESIC.
- Bravo, N. M. (1998). *Valores humanos: por la senda de una ética cotidiana*. Méxco: Ril.
- Campbell, D., & Stanley, J. (2003). *Diseños experimentales y cuasi experimentales en la investigación social*. Buenos Aires: Ammorortu Editores.
- Escoto, R. (2007). *Banco Comercial, Universidad Estatal a Distancia*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Francés, A. (2006). *Estratégia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. México: Prentice Hall.
- García, G., & Torrijos, E. (2003). *Vivir con valores: como fomentar los principios en los niños*. México: Lectorum.
- Guerra, G., & Aguilar, A. (1994). *Manual práctico para la administración de agronegocios*. México: Limusa.
- Heredia, J. A. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. México: Universiat Jaume.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- <http://www.bancopichincha.com>. (n.d.). Retrieved 2014 йил Diciembre from cash management.
- <http://www.buenosnegocios.com>. (n.d.). Retrieved 2015 йил Enero from <http://www.buenosnegocios.com/notas/231-analisis-foda-diagnostico-decidir>.
- <http://www.crecenegocios.com>. (n.d.). Retrieved 2015 йил Marzo from <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>.
- <http://www.empleo.com>. (n.d.). Retrieved 2015 йил Febrero from http://www.empleo.com/colombia/mundo_empresarial/fomentar-valores-corporativos-es-esencial-para-la-empresa-----/13004314.
- <http://www.eoi.es>. (n.d.). Retrieved 2015 йил Enero from http://www.eoi.es/wiki/index.php/Filosof%C3%ADa_de_la_empresa_en_Estrategia.
- <http://www.gestiopolis.com>. (n.d.). Retrieved 2015 йил Abril from <http://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>.
- <http://www.monografias.com>. (n.d.). Retrieved 2015 йил Abril from <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>.
- <http://www.promonegocios.net>. (n.d.). Retrieved 2015 йил Enero from <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>.
- <http://www.sbs.gob.ec>. (n.d.). Retrieved 2014 йил Diciembre from www.sbs.gob.ec/.
- <http://www.xxxxxx.com> (por confidencialidad no se puede poner nombre de web del Banco). (n.d.). Retrieved 2015 йил Enero from www.xxxxxx.com (por confidencialidad no se puede poner nombre de web del Banco).
- <https://es.wikipedia.org>. (n.d.). Retrieved 2015 йил Mayo from https://es.wikipedia.org/wiki/Imagen_corporativa.
- Jiménez, A. I. (2007). *Comunicación e imagen corporativa*. España: UOC.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.

- Koontz, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
- Krugman, P. (2008). *Fundamentos de Economía*. España: Reverte.
- Lusshaus, C. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Maqueda, J., & Llaguno, J. I. (1994). *Marketing estratégico para empresas de servicios* (2 ed.). España: Díaz de Santos.
- Martinez, D., & Milla, A. (2012). *Metas estratégicas*. España: Díaz de Santos.
- Mintzberg, H., James, B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.
- Niven, P. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso*. España: Gestión 2000.
- Partner`s, H. (2004). *Dominar el cuadro de mando integral*. España: Gestión 2000i.
- Pinto, J. L., & Cuadras, J. (1992). *Economía de las gastos sociales*. España: Sucesores de Noguéz.
- Rainer, M., & Echevarría, S. (1997). *La dirección corporativa de los recursos humanos* (2 ed.). España: Díaz de Santos.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración* (3 ed.). México: Prentice Hall.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2001). *La distribución comercial: opciones estratégicas*. España: ESIC.
- Sanchez, C. A. (2004). *Imagen y personalización de los centros educativos*. España: Solana e Hijos A.G.
- Soto, M., & Montaña, P. (2014). *El método cuadro de valores: Método para enseñar a tus hijos a tomar decisiones*. México: Reviews.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración* (6 ed.). México: Prentice Hall.
- Thompson, A., & Strickland, G. (2007). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Troya Jaramillo, A. (2009). *La Planeación Estratégica en la empresa ecuatoriana*. México: Nacional.

ANEXOS



ENCUESTA CLIENTE EXTERNO

OBJETIVO:

Recolectar información general de la opinión de los clientes externos del Banco acerca del Cash Management

INSTRUCCIONES: Responda con honestidad las siguientes preguntas.

Marque con una “x” la respuesta de su preferencia.

Los resultados de esta encuesta serán analizados con absoluta reserva y serán utilizados única y exclusivamente para la elaboración del proyecto de tesis enfocada a diseñar una propuesta de Cuadro de Mando Integral para el área del Cash Management.

1.- ¿Qué opina Ud. de la calidad del servicio del Cash Management?

- a) Insatisfactorio.
- b) Promedio
- c) Satisfactorio
- d) Excelente

2.- ¿Qué opina Ud. de la atención prestada del Cash Management?

- a) Insatisfactorio.
- b) Promedio
- c) Satisfactorio
- d) Excelente

3.- ¿Cómo considera la agilidad del servicio que presta el Cash Management?

- a) Insatisfactorio.
- b) Promedio
- c) Satisfactorio
- d) Excelente



4.- ¿Cómo califica la solución de sus requerimientos en el área del Cash Management?

- a) Insatisfactorio.
- b) Promedio
- c) Satisfactorio
- d) Excelente

5.- ¿Considera que el Cash Management es una herramienta amigable?

- a) Insatisfactorio.
- b) Promedio
- c) Satisfactorio
- d) Excelente

6.- ¿En satisfacción general cómo calificaría al área del Cash Management?

- a) Insatisfactorio.
- b) Promedio
- c) Satisfactorio
- d) Excelente

7.- ¿Cómo considera el soporte técnico y operativo del Cash Management?

- a) Insatisfactorio.
- b) Promedio
- c) Satisfactorio
- d) Excelente



ENCUESTA CLIENTE INTERNO

OBJETIVO:

Recolectar información general de la opinión de los clientes internos acerca de su situación en el Banco.

INSTRUCCIONES: Responda con honestidad las siguientes preguntas.

Marque con una "x" la respuesta de su preferencia.

Los resultados de esta encuesta serán analizados con absoluta reserva y serán utilizados única y exclusivamente para la elaboración del proyecto de tesis enfocada a diseñar una propuesta de Cuadro de Mando Integral para el área del Cash Management.

1.- ¿Cree que su jefe infunde una mentalidad ganadora en el área de Cash Management?

- a) de acuerdo
- b) Algo de acuerdo
- c) Algo en desacuerdo
- d) Desacuerdo

2.- ¿Piensa que el Liderazgo en la toma decisiones van acorde a la filosofía empresarial?

- a) de acuerdo
- b) Algo de acuerdo
- c) Algo en desacuerdo
- d) Desacuerdo

3.- ¿Considera al banco un lugar como el "greats place to work"?

- a) de acuerdo
- b) Algo de acuerdo
- c) Algo en desacuerdo
- d) Desacuerdo

4.- ¿Considera que su jefe le motiva cuando cumple sus objetivos?

- a) de acuerdo
- b) Algo de acuerdo
- c) Algo en desacuerdo
- d) Desacuerdo



5.- ¿Considera que el banco le retribuye a todo su esfuerzo?

- a) Si
- b) No

6.- ¿Siente que su jefe se preocupa por el desarrollo profesional y plan de carrera?

- a) Si
- b) No

7.- ¿Se siente que satisfecho con el banco?

- a) Si
- b) No

8.- ¿Cree que el banco le capacita en todo lo que necesita?

- a) Si
- b) No