

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO:
MODELO DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN
DE CARTERA DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA EN LA
HERRAMIENTA DEL BALANCED SCORECARD**

**AUTORA:
Ing. Jessica Isabel Jiménez Crespo**

**Trabajo de Titulación
Previo a la Obtención del Título de:
MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TUTOR:
Ing. César Espinoza Samaniego**

**Guayaquil, Ecuador
2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Jessica Isabel Jiménez Crespo**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **MASTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**.

DIRECTOR DE TESIS

Ing. César Espinoza Samaniego, Mgs.

REVISORES

CPA. Laura Vera Salas, Mgs.

Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

Ec. María del Carmen Lapo Maza, Mgs.

Guayaquil, a los nueve días del mes de julio del año 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Jessica Isabel Jiménez Crespo**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **MODELO DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE CARTERA DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA EN LA HERRAMIENTA DEL BALANCED SCORECARD**, previa a la obtención del Título de **MASTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los nueve días del mes de julio del año 2015

LA AUTORA

Jessica Isabel Jiménez Crespo

C.C.: 0915163729



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Jessica Isabel Jiménez Crespo

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **MODELO DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE CARTERA DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA EN LA HERRAMIENTA DEL BALANCED SCORECARD**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los nueve días del mes de julio del año 2015

LA AUTORA

Jessica Isabel Jiménez Crespo

C.C.:

AGRADECIMIENTO

A Dios y nuestra Virgen María por sus bendiciones; a mi amado esposo Rodolfo por su apoyo incondicional, su voz de aliento y comprensión; a mis hijos María de los Ángeles y Ricardo Gabriel por su paciencia y tiempos de espera con amor; a mis padres por ser mi soporte y ayuda constante; a mi tío Eddy por su cariño, guía y colaboración para alcanzar esta nueva meta.

A la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, a sus maestros que compartieron sus conocimientos y acrecentaron nuestra formación académica y profesional. Gracias a mi Director de Tesis, Ing César Espinoza, por su disposición para guiarme durante la elaboración del presente trabajo.

Jessica Isabel Jiménez Crespo

DEDICATORIA

A mi bella familia, regalo de Dios; a mi eterno amor Rodolfo, por siempre alentarme y apoyarme en mi crecimiento espiritual, académico y profesional; a nuestros tesoros María de los Ángeles y Ricardo Gabriel quienes son nuestra inspiración y motivación para luchar y querer ser cada día mejores; a mi mami Colombia y mi papi Washington nuestros ángeles guardianes, siempre cuidando de nosotros.

Jessica Isabel Jiménez Crespo



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Ing. Cesar Espinoza Samaniego, Mgs.
TUTOR

CPA. Laura Vera Salas, Mgs.
LECTOR DE CONTENIDO

Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgs.
LECTOR DE METODOLOGÍA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CALIFICACIÓN

Ing. César Espinoza Samaniego
PROFESOR GUÍA O TUTOR

INDICE GENERAL

CARÁTULA.....	i
CERTIFICACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	iii
AUTORIZACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA	vi
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN	vii
CALIFICACIÓN.....	viii
INDICE GENERAL.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
ÍNDICE DE TABLAS	xvi
RESUMEN.....	xvii
ABSTRACT	xviii
INTRODUCCIÓN	1
Antecedentes	1
CAPÍTULO I.....	3
1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1. Planteamiento del problema.....	3

1.1.1. Descripción del objeto de investigación	3
1.2. Formulación del problema	4
1.3. Justificación.....	4
1.4. Preguntas de investigación.....	5
1.5. Objetivos de la investigación	6
1.5.1. Objetivo General	6
1.5.2. Objetivos Específicos	6
1.6. Conclusiones del capítulo	7
CAPÍTULO II	8
2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Antecedentes de estudio.....	8
2.2. Marco Teórico.....	8
2.2.1. Rentabilidad.....	8
2.2.2. El Sistema Financiero.....	11
2.2.3. El Sistema Financiero Ecuatoriano	13
2.2.4. Importancia del Sistema Financiero	14
2.2.5. Estructura del sistema financiero ecuatoriano	15
2.2.6. Productos y servicios de los bancos	24
2.2.7. Ordenamiento de bancos en Ecuador	26
2.2.8. Definición de los clientes	29
2.2.8.1. Clientes internos	29

2.2.8.2.	Clientes externos.....	30
2.2.8.3.	Canales transaccionales	30
2.2.9.	La Banca y la Tecnología	33
2.2.10.	El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard	34
2.2.11.	Principios fundamentales para construir una Organización enfocada en la Estrategia	35
2.2.12.	Perspectivas para un Mapa Estratégico.	37
2.2.13.	Identificación de los factores críticos de éxito.....	38
2.2.14.	Proceso estratégico	39
2.2.15.	Dirección Estratégica.....	41
2.2.16.	Cuadro de Mando integral	44
2.3.	Marco Conceptual	49
2.4.	Marco Legal	51
2.5.	Conclusiones del capítulo	61
CAPÍTULO III.....		62
3.	MARCO METODOLÓGICO	62
3.1.	Formulación de hipótesis y variables.....	62
3.1.1.	Hipótesis general	62
3.1.2.	Variables.....	62
3.2.	Alcance de la investigación.....	62
3.3.	Tipo de investigación y perspectiva General	63

3.4.	Población y Muestra.....	64
3.5.	Delimitación de la Población	65
3.6.	Métodos de Investigación	66
3.7.	Técnicas a utilizar	67
3.8.	Resultados e impactos esperados	67
3.9.	Análisis situación actual.....	69
3.10.	Análisis de resultados	71
3.11.	Conclusiones del capítulo.....	82
CAPÍTULO IV		83
4.	PROPUESTA	83
4.1.	Descripción del proyecto.....	83
4.2.	Justificación del proyecto.....	84
4.3.	Desarrollo de la Propuesta	84
4.3.1.	Transformación Cultural de la institución	85
4.3.2.	Modelo de Cambio en la Cultura.....	86
4.4.	Recongelamiento.....	88
4.5.	Etapa de Implementación	90
4.5.1.	Traducir la estrategia en términos operativos.....	90
4.5.1.1.	Definición de Visión.....	90
4.5.1.2.	Definición de Misión	90
4.5.1.3.	Definición de Perspectivas.....	90

4.6.	Alineando hacia la estrategia la organización aplicando indicadores	98
4.6.1.	Factores Críticos de Éxito	99
4.6.1.1.	Maestro de Indicadores	102
4.6.2.	Atribuciones y responsabilidades en la implementación y administración del CMI	106
4.6.3.	Vinculando la estrategia al presupuesto	110
4.7.	Conclusiones del capítulo	112
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	113
	Conclusiones	113
	Recomendaciones.....	114
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	116

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Fórmulas de ahorro que generan rentabilidad a los clientes de entidades bancarias.....	9
Figura 2 Funciones/Atribuciones del Directorio.....	16
Figura 3 Funciones del Banco Central del Ecuador.....	17
Figura 4 Funciones adicionales del BCE	17
Figura 5 La Junta Bancaria y sus funciones/atribuciones	19
Figura 6 Funciones Superintendencia de Bancos.....	20
Figura 7 Actividades que tienen prohibido realizarse por las Mutualistas	23
Figura 8 Operaciones que deben realizar los bancos	25
Figura 9 Principales servicios ofrecidos por los bancos	26
Figura 10 Cuentas del Balance de la banca privada.....	27
Figura 13 Clasificación del direccionamiento estratégico	42
Figura 14 Consideraciones del direccionamiento estratégico.....	43
Figura 13 Normativa reguladora	72
Figura 14 Formas de trabajo	73
Figura 15 Práctica diaria de procesos.....	74
Figura 16 Evaluación de áreas que mejoran la gestión	75
Figura 17 Impacto consecuencia de una gestión no correcta.....	76
Figura 18 Forma de evaluar el nivel del servicio interno.....	77
Figura 19 Conocimiento sobre metodología	78
Figura 20 Seguimiento para adiestramiento.....	79
Figura 21 Conocimiento del plan de capacitación	80
Figura 22 Contribución de resultados	81

Figura 23 Objetivos estratégicos institucionales.....	92
Figura 24 Personal Especializado	94
Figura 25 Procesos Críticos	95
Figura 26 Satisfacción del cliente	96
Figura 27 Maximizar la rentabilidad.....	97
Figura 28 Desarrollo de programas de capacitación	98
Figura 29 Organigrama	107
Figura 30 Mapa estratégico.....	110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Entidades supervisadas por SBS	27
Tabla 2 Cuentas de los Bancos Privados 2014.....	28
Tabla 3 Estructura de las perspectivas institucionales	91
Tabla 4 Desarrollo de Objetivos estratégicos.....	93
Tabla 5 Procesos	94
Tabla 5 Cliente	95
Tabla 7 Financiero.....	96
Tabla 8 Recurso Humano.....	97
Tabla 9 Desarrollo.....	100
Tabla 10 Procesos	100
Tabla 11 Cliente	100
Tabla 12 Financiero.....	101
Tabla 13 Recursos humanos.....	102
Tabla 14 Desarrollo.....	103
Tabla 15 Procesos	103
Tabla 16 Cliente	104
Tabla 17 Recursos humanos.....	104
Tabla 18 Financiero.....	105
Tabla 19 Clientes.....	105

RESUMEN

El presente proyecto tuvo como finalidad el desarrollo de un proceso eficiente dentro del Departamento de Administración de Cartera en una institución financiera, con el cual se pueda mejorar la gestión dentro del mismo departamento a través del uso de cuadro de mando o herramienta del Balanced Scorecard. Es importante mencionar que para llevar a cabo el trabajo de manera exitosa, se lo desarrolló paso a paso, para entender a profundidad que es lo que en realidad se buscaba gracias a la investigación previa efectuada en base al problema surgido; luego se establecieron sustentos teóricos los cuáles dieron validez a lo expuesto debido a que se tomaron referencias de expertos que han ejecutado proyectos similares en otras entidades de tipo financiero. Otro punto importante fue la ejecución de un proceso metodológico de investigación, con lo cual se pudo trabajar a partir de tipos y técnicas de investigación se conocieron las perspectivas que tienen las personas relacionadas a la entidad y su gestión para el área administrativa, luego en base a los resultados obtenidos, se procedió a la tabulación y análisis para posteriormente sacar las conclusiones que ayudaron a identificar si existe la oportunidad de mejorar aspectos que no se estén llevando de manera eficiente dentro de esta entidad. Después del tratamiento y muestra de los datos se tomaron las pautas para la estructura de la propuesta en la cual se logró implantar el porqué de mejorar el modelo de gestión para el área administrativa de la empresa, dicha propuesta está íntimamente desarrollada acorde a la herramienta de cuadro de mando denominada Balanced Scorecard. Casi finalizando pero no menos importante, se menciona que se incluyen conclusiones y recomendaciones en base al análisis desarrollado, con lo cual se buscó comprobar si el proyecto resultaba o no viable considerando las perspectivas de mejoras que probablemente se obtendrán del mismo. Por último se incluyó la bibliografía la cual quedará constancia de todas las fuentes que han sido tomadas en consideración para el desarrollo de la investigación, así como se adjuntan en caso que lo haya los respectivos anexos del proyecto.

Palabras clave: Modelo de gestión - Administración - Balanced Scorecard, Institución financiera.

ABSTRACT

The present project aims to carry out an efficient process within the Portfolio Management Department at a financial institution, with which the management within the same Department to improve through the use of balanced scorecard or Balanced Scorecard tool. It is important to mention that to carry out this project successfully, it is important to develop it step by step, this is the only way to understand deeply what you really wanted thanks to the previous investigation carried out on the basis of the problem emerged, then theoretical livelihoods which will give you will be established validity to the project because references of experts on issues related to the topic that is running will be taken another important point for the efficient development of the project, will be to develop a methodological research process, which aims to from types and research techniques known the perspectives that have related to the entity in the development of the management for the administrative area, then on the basis of the results obtained, tabulate them, analyze them and draw conclusions enabling to identify if there is an opportunity to improve aspects that are not taking efficiently within this financial institution and that prevent to improve in other areas. Then, within the present project will structure a proposal which is achieved to establish why improve the management model for the administrative area of the financial institution, such a proposal must be intimately developed Ga-based balanced scorecard tool called the Balanced Scorecard. Almost finishing but not less important, is mentioned that conclusions includes and recommendations based on the hypothesis developed, with which it seeks to verify whether or not the project is viable considering the prospects for improvements probably will be obtained from the same. Finally include the respective bibliography in which shall be evidence of all sources that have been taken into consideration for the development of the respective investigation, as they are attached in the event that it has the respective annexes to the project.

Key words: Management - Management - Model Balanced Scorecard, Financial Institution.

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

El Balanced Scorecard - BSC ha sido incorporado a nivel del sistema financiero nacional tanto en banca privada como pública; uno de los casos de mayor éxito fue la implementación del sistema en Pacificard en el cual se implementó aproximadamente en el 2007, manteniéndose hasta la actualidad generando resultados altamente favorables para los intereses de la institución y sus usuarios. En el sector público la exposición en el BANCO CENTRAL DEL ECUADOR y su vigencia habla muy bien de la aceptación del modelo y las bondades que brinda en el sector financiero; sector en el cual el cliente tiene un papel preponderante en el diseño e implementación del servicio que se brinda.

Tanto en el sector privado como público, se han tenido que sortear una serie de adversidades y barreras para implementar y consolidar el modelo, sin embargo la perseverancia del equipo que llevó adelante los procesos y la credibilidad en el mismo facilitaron que se mantenga hasta hoy. Entre los más relevantes problemas presentados, se pueden enunciar los siguientes:

1. La rotación del personal; el concepto fundamental sobre el cual gira el Balanced ScoreCard (BSC) es el conocimiento del concepto y los beneficios que genera este cuadro de mando al final de su aplicación, por ello el proceso de inducción y aprendizaje así como la implementación de este cuadro de mando se fundamenta en la capacitación que se brinda en todos los niveles jerárquicos de esta entidad, por ello es que el alto índice de rotación de personal afectó en su momento la continuidad del buen servicio ofrecido, y retrasó del resultado planificado. Sin embargo esas delimitaciones fueron vistas como una oportunidad además, puesto que se incorporó en el proceso

de inducción para el personal de reciente ingreso, un módulo de entrenamiento y capacitación en BSC.

2. Otro elemento que no permitió que fluya el proceso fue la falta de utilidad, aplicabilidad del estudio las mismas que lo motivaron para justificar la pertinencia e importancia que es fundamental para la interpretación de indicadores. Este punto identificado obligó a que se trabaje mucho en la mejora de los sistemas informáticos a fin de optimizarlo y de esta manera lograr consolidar la data de la entidad, lo cual resulta fundamental en el BSC. Tomando como referente la experiencia de otras entidades financieras del medio, es que se plantea una metodología personalizada desarrollada exclusivamente para la entidad financiera objeto del estudio, ello permite que al término del ejercicio se implemente el modelo de manera contundente y precisa.

La estructura que se presenta en el siguiente trabajo está definida de la siguiente manera:

CAPÍTULO I: Definido por el planteamiento del problema y el contexto en el que ejerce la investigación, así como la importancia sobre la cual radica.

CAPÍTULO II: Se usaron las referencias de diferentes teorías como fundamento de la exposición del análisis realizado.

CAPÍTULO III: Es la parte metodológica en la que se exponen los lineamientos así como el tratamiento de los datos.

CAPÍTULO IV: Está la propuesta en donde se detalla la herramienta de planificación.

Se termina el trabajo con las conclusiones y recomendaciones específicas.

CAPÍTULO I

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Descripción del objeto de investigación

El estudio apunta a poder con base a la aplicación de una metodología que se fundamente en principios administrativos así como herramientas estratégicas gerenciales como el Balanced Scorecard analizar cada evento que no permite cumplir de manera eficiente y oportuna con las condiciones a las cuales debe regirse la entidad financiera; la no disponibilidad de información en línea, la no medición permanente de los procesos involucrados de proveer tal información y las pocas herramientas de control que se tiene para ello que es los que se presenta en los diferentes escenarios que se dan en el proceso de conciliación y generación de información y estructuras a la entidad de control; lo que genera que la entidad caiga reiteradamente en atrasos en el cumplimiento de los entregables que está obligado por ley a presentar tanto a los entes reguladores; la gravedad del tema se da en cuanto a que puede ser penalizado hasta con suspensión del servicio. Se busca establecer en mediano plazo un modelo de operación que facilite y permita el cumplimiento de las diversas regulaciones que afectan a la Entidad Financiera así como permitir cubrir las expectativas de los clientes con respecto a sus movimientos financieros con bancos del exterior, situación que en la actualidad no se cumple eficazmente y que se evidencia en observaciones de parte de la entidad de control y de quejas de usuarios finales con respecto a la disponibilidad de registros.

Este proyecto se posicionará como la base para ir gradualmente incorporando todas las funciones del banco y consolidar el BSC como la herramienta estratégica

del BG (Banco de Guayaquil) hacia el año 2016, logrando así ubicar a esta entidad como una de las primeras del país, que apuesta al desarrollo de sus actividades internas para mejorar hacia el exterior, es decir hacia los clientes.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo se lleva a cabo actualmente las actividades de gestión para el área de la administración de la cartera de clientes con la herramienta del Balanced ScoreCard?

1.3. Justificación

Los procesos que se emplean de parte del Departamento de Administración de Cartera de Activos y Pasivos, son críticos; y por lo tanto categorizados, es decir que el no cumplimiento de los requerimientos de las entidades reguladoras afectarían de manera considerable el permiso de operación del banco en el ámbito nacional e internacional; así mismo se evidencia que el rol que cumple esta unidad como ente revisor de las operaciones que se derivan de las transacciones de sus clientes es clave para mantener una relación a largo plazo con los mismos y mantener su fidelidad.

Desde el punto de vista administrativo, toma mucha importancia para la operación diaria del banco el contar con información *en línea* de sus operaciones con terceros por el impacto que genera y el flujo que representa este tipo de movimiento. El departamento objeto de estudio ha buscado y promovido durante los últimos cinco años, un cambio gradual en la forma de instrumentar sus servicios, sin embargo, pese al esfuerzo realizado, no se ha podido obtener el resultado que la dirección requiere generando un alto desgaste en el personal y un costo alto de procesamiento. Una revisión de lo actuado, es lo que apunta a la presente investigación, por cuanto se evidencia que existe una necesidad para optimizar el uso de los recursos asignados al

área administrativa y para definir y establecer un esquema de medición de nivel de servicio que hoy y a futuro otorgará grandes beneficios para esta institución.

La aplicación del Balanced Scorecard, dentro del área administrativa va a permitir establecer una práctica gerencial que supere las que hoy se aplican que son básicamente reactivas y pasarían con la implementación del BSC a ser preventivas y altamente planificadoras puesto que se basará en los fundamentos que promueve la herramienta. Lo importante de todo ello, es que esta nueva práctica gerencial se puede replicar gradualmente en las unidades administrativas que se encuentran hoy encadenadas hacia atrás y hacia adelante en la cadena o ciclo del servicio de la entidad financiera.

Durante el aporte a la entidad en el trabajo diario, se ha podido identificar que se presentan oportunidades de mejora dentro de esta área, lo cual llevó a promover la ejecución de este trabajo investigativo porque se cree firmemente que la aplicación y el resultado del mismo brindará un excelente nivel de servicio hacia los clientes internos y externos hoy vinculados, y los que se vinculen con en el paso del tiempo con la función desarrollada.

1.4. Preguntas de investigación

1. ¿Qué modelo orgánico funcional así como que estrategia tiene la institución financiera?
2. ¿Qué unidades de negocios se ven afectadas con la implementación del BSC?
3. ¿Cuál sería el impacto a nivel orgánico funcional al implementarse el BSC?
4. ¿Qué macro procesos, subprocesos y procesos se verían afectados al consolidar el BSC?

5. ¿Cuál es la causa raíz que determina que no fluya y se presente oportunamente los registros para generar conciliaciones e informes?
6. ¿Por qué no se presenta una medición continua de los procesos que aportan registros de información?

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo General

- Incorporar a la entidad financiera dentro del área de Administración de Cartera la herramienta del BSC previa una alineación de todas las unidades que generan registros para esta función bajo el mismo concepto a fin de cubrir las deficiencias y poder de tal manera cumplir con entidades reguladoras y clientes internos. Con ello se permite transformar una debilidad como lo es la falta de registros en línea que conlleva a rechazos continuos a un modelo basado en indicadores que aseguran monitorear y obtener la información que facilite el cumplimiento de la normativa que regula a la organización.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Evaluar las condiciones actuales, sus necesidades presentes y futuras y el grado de aplicabilidad de sus estrategias en los 3 primeros trimestres.
- Determinar el concepto del modelo y promover su aplicabilidad por parte de la alta dirección a finales del año 2015.
- Identificar la metodología de medición que basada en el Balanced Scorecard permita alcanzar la eficacia y eficiencia en la gestión en el tiempo del área de Administración de Cartera del Banco para el año 2016.

1.6. Conclusiones del capítulo

En este capítulo se hizo el detalle y la descripción específica del problema encontrado dentro de la entidad financiera, tomado como eje de investigación la importancia de mejorar la administración en el área de estudio. Con el planteamiento del problema se toma el punto de partida directo del levantamiento de la información debido a que se justifica que datos se necesitan corroborar y dar posteriormente una solución. En el apartado también se define la importancia de ayudar a la entidad en mejorar la organización dentro del departamento y hacer que se cumplan exitosamente los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio

A continuación, dentro del presente capítulo se podrán conocer a profundidad aspectos y temas que giren en torno del desarrollo del proyecto, esto con la finalidad de sustentar aquellos conceptos, en base a fuentes de información obtenidas de varios autores. Por lo tanto, la autora del presente proyecto, procede a desarrollar temas relevantes relacionados al interés de su investigación.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Rentabilidad

Según (Faga, 2010, pág. 12):

La rentabilidad es sinónimo de ganancia, utilidad, beneficio. Se trata de un objetivo válido para cualquier empresa, ya que a partir de la obtención de resultados positivos ella puede mirar con optimismo no sólo su presente, que implica la supervivencia, sino también su futuro: es decir, el desarrollo de la organización en el tiempo.

Conforme a lo expuesto por Faga (2010), la rentabilidad se la puede considerar como una perspectiva que asegura tanto ahora como a futuro el desarrollo eficiente de las empresas, sin embargo, lograr rentabilidad no es algo que se consiga de la noche a la mañana, será necesario el desarrollo de planes conjuntos compuestos de estrategias dirigidas para aquellas áreas que probablemente más potencialicen la rentabilidad en una organización.

Existen ciertos elementos que forman parte de la rentabilidad, y estos específicamente son el precio de venta y los costos. El precio de venta considerado como aquella compensación que permite la comercialización de un producto,

mientras que el precio de ventas hace referencia a todo sacrificio hecho por la empresa para lograr elaborar y comercializar aquel bien.

Ambos aspectos antes mencionados permiten analizar que, para lograr la rentabilidad muchas veces las actividades a emprender podrán verse como positivas y ciertas veces negativas. Serán positivas si le permiten a las organizaciones seguir hacia adelante pudiendo invertir en más aspectos. Sin embargo podrán verse como negativas cuando no se tenga una visión clara sobre el futuro de la organización.

La rentabilidad también puede verse como una expresión anexa a la productividad, esto principalmente porque compagina los costos con los ingresos que se puedan obtener, la rentabilidad también es un efecto del capital manufacturado, cuyo progreso esta necesario para poder ser comparado con otros elementos. La rentabilidad puede estar sujeta a restricciones del entorno que envuelve a la empresa, la sociedad.

En empresas financieras, existen dos fórmulas de ahorro brindadas para los usuarios y estas son:

Rentabilidad	<p>La Renta Fija corresponde a los sistemas de ahorro en que desde el momento en que se lleva el dinero al banco, se conoce la tasa de interés que se pagará regularmente, de acuerdo con el plazo que se haya fijado.</p>
--------------	---

	<p>La Renta Variable se refiere a los casos en que la rentabilidad dependerá de varios factores, tales como el comportamiento del mercado o la inflación de un período, por lo que nunca se puede asegurar el monto en que variará, la que incluso puede llegar a ser negativa, es decir, constituir una pérdida para quien ahorra.</p>
--	--

Figura 1
Fórmulas de ahorro que generan rentabilidad a los clientes de entidades bancarias
Fuente: (Faga, 2010)

Eficiencia operativa

Según (Parejo, 2009, pág. 98), “La eficiencia operativa se relaciona con la planificación a largo plazo, la formulación precisa de objetivos, la fijación de estándares de actividad; la especialización; la estandarización de procedimientos; y el establecimiento de estructuras fijas”.

Por lo tanto haciendo referencia a lo expuesto por Parejo (2009), la eficacia operativa tiene mucho que ver con los productos que las empresas colocan en el mercado para que estos sean vendidos, teniendo presente que la calidad y un precio inferior que el de la competencia influye mucho para que las organizaciones logren a cabalidad la su cuota de mercado establecida previamente. La eficiencia operativa tiene que ver con más de un aspecto, no solo se puede adquirir eficiencia operativa con tratando de integrar más a los empleados, o solo tener buenos canales de distribución, la eficacia operativa entonces es todo lo que permite que una empresa caiga en estado crítico por haber descuidado aspectos importantes en su gestión.

2.2.2. El Sistema Financiero

En base a lo expuesto por la Super Intendencia de Bancos y Seguros del Ecuador (2013): indica lo siguiente:

Un sistema financiero es el conjunto de instituciones que tiene como objetivo canalizar el ahorro de las personas. Esta canalización de recursos permite el desarrollo de la actividad económica (producir y consumir) haciendo que los fondos lleguen desde las personas que tienen recursos monetarios excedentes hacia las personas que necesitan estos recursos. Los intermediarios financieros crediticios se encargan de captar depósitos del público y, por otro, prestarlo a los demandantes de recursos.

Por lo tanto referenciando lo compartido por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador (2013), el sistema financiero es más que sólo las instituciones que facilitan los pagos y se extienden de crédito. Puede agregarse además que abarca todas aquellas funciones con las que se dirigen los recursos reales a los clientes finales. En este sentido, es el sistema financiero es a la vez como un sistema nervioso central de una economía de mercado. El sector financiero contiene un número de componentes separados, aunque interdependientes, todos que son esenciales para su funcionamiento eficaz. Uno es el conjunto de los intermediarios (como los bancos y compañías de seguros) que actúan como directores en asumir responsabilidades y la adquisición de las reclamaciones. El segundo es el mercado en el que se intercambian las reclamaciones.

Estos incluyen los de equidad y fija valores de renta, así como también se dan intercambios o sobre el conteo en mercados de divisas, mercaderías y contratos de

derivados. Y un tercero es la infraestructura necesaria para la interacción eficaz de los intermediarios y mercados. La infraestructura incluye, lo más obvio, las bolsas de valores y los sistemas de pago y liquidación. Pero también incluye la mecanismos que den certidumbre contractual, y que generan y verifican la información sobre que la intermediación financiera eficiente depende. Esto incluiría, por ejemplo, el crédito clasificaciones, contabilidad, auditoría y análisis financiero, así como la supervisión y regulación marco. Los tres componentes, intermediarios, mercados e infraestructuras, están inextricablemente entrelazados.

Los intermediarios necesitan infraestructuras para el intercambio de reclamos de forma segura, y necesitan mercados en los que se puedan cubrir los riesgos derivados de su actividad de intermediación. Sólo los Mercados en función eficientemente cuando instituciones fuertes están disponibles para proporcionar liquidez, e información los proveedores soportan el alza de precios eficientemente. En términos más generales, como se explorará más adelante, los distintos componentes del sistema financiero trabajan juntos para mejorar la información disponible y para orientar la asignación de recursos.

La información de alta calidad es la materia prima para dirigir recursos para un uso más eficiente, facilitando contratos temporales y por lo tanto reforzar el potencial de crecimiento. Las reforma del sector financiero, para ser de mayor servicio a los usuarios de servicios financieros, deben proteger y mejorar la capacidad del sistema para generar tal información.

Un sistema financiero que funcione bien juega un papel esencial en la generación de alta niveles de ahorro, la promoción de la asignación eficiente de la inversión, y suavizado económica fluctuaciones derivadas de causas no financieras. Al facilitar la toma de riesgos informada, es una clave elemento para lograr niveles

óptimos de crecimiento de la productividad y el aumento de los niveles de vida. La importancia de esta contribución se puede ver en la divergencia en el rendimiento económico entre los países con abierto y aquellos con sistemas financieros reprimidos.

La eficacia del sector financiero estar relacionada con el desempeño económico. La primera, y menos controversial, es en la provisión de un sistema de pago. Ninguna economía de mercado puede funcionar sin un sistema de pago, y desde hace tiempo se ha aceptado que los bancos son trabajen de manera más eficiente al proporcionar esto. Algunos han tendido a ver esta función del sistema bancario con una importancia excepcional, y el único que debe ser protegido por la intervención pública.

2.2.3. El Sistema Financiero Ecuatoriano

(Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2013):

El sistema financiero ecuatoriano se encuentra compuesto por instituciones financieras privadas (bancos, sociedades financieras, cooperativas y mutualistas); instituciones financieras públicas; instituciones de servicios financieros, compañías de seguros y compañías auxiliares del sistema financiero, entidades que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Bancos, constituyéndose los bancos en el mayor y más importante participante del mercado con más del 90% de las operaciones del total del sistema.

Actualmente los servicios financieros o las ofertas de servicios financieros son controlados por la Superintendencia de Bancos y seguros, ya que de esta manera

se puede velar por el correcto uso de estos recursos, estos servicios van dirigidos tanto a clientes naturales como jurídicos de los diferentes sectores productivos, los recursos financieros son indispensables para el movimiento adecuado de dinero del país, de esta forma se mantiene circulando la economía y se avanza hacia el desarrollo.

2.2.4. Importancia del Sistema Financiero

El sistema Financiero Ecuatoriano, tras quince años de la crisis bancaria que significó al país la caída de bancos tradicionales, el involucramiento del gobierno a través de la Agencia de Garantías Institucionales para salvaguardar los depósitos de los clientes y la dolarización; hoy nos presenta un sistema bancario fortalecido, renovado y sostenible cumpliendo Normas y leyes establecidas que permiten al mercado tener seguridad.

Siendo la banca uno de los pilares fundamentales de la economía, al permitir el desarrollo mediante sus créditos y fortaleciendo los diferentes sectores, es de vital importancia que mantenga una estabilidad y genere seguridad a sus diversos clientes, para lo cual imperativamente debe operar de manera eficiente y constante. En la búsqueda, crecimiento y lealtad de los clientes ahorradores se pueden generar un mayor número de créditos a los micro, medianos y grandes empresarios permitiendo así el desarrollo permanente del sector económico, lo que conlleva a la confianza y seguridad de la sociedad ecuatoriana.

2.2.5. Estructura del sistema financiero ecuatoriano

En su análisis Guaytarilla (2012):

La estructura del Sistema Financiero Ecuatoriano se basa en el régimen designado por el Banco Central, en donde intervienen varios organismos autónomos reguladores, como el Directorio del Banco Central, organismo autónomo y supervisado por el estado ecuatoriano, también se encuentra la Superintendencia de Bancos, entidad autónoma encargada de controlar y supervisar las funciones de varias instituciones financieras, y finalmente se encuentran entidades financieras públicas y privadas.

En base a lo mencionado por Guaytarilla (2012), la estructura del sistema financiero del Ecuador está regido según los lineamientos impuestos por el Banco Central del Ecuador, a su vez esta entidad está regulada por el estado ecuatoriano, es importante mencionar además que la Superintendencia de Bancos y Seguros supervisa regularmente a todas las instituciones del sector financiero, siendo estas públicas y privadas.

Entes reguladores del sistema financiero

- **Directorio del Banco Central**

Actualmente para tener de manera ordenada con lo cual se faciliten ciertos procesos en el desarrollo de las actividades financieras, se ha establecido el Banco Central del Ecuador cuenta con una guía, además vale recalcar que al ser una entidad autónoma que labora en base a la ley de régimen monetario con lo cual se pueda asegurar y manejar eficientemente la política monetaria, crediticia, cambiaria y financiera del Ecuador. A continuación se mencionan a los miembros que conforman esta entidad:

- ✓ Ministro de Economía y Finanzas.
- ✓ Un delegado del Presidente de la República.
- ✓ El Director de Banco Central.

Es importante también acotar que en el directorio, están establecidas las regulaciones que deben tomar en consideración todas las entidades que forman parte del sistema financiero, dentro de este directorio se tratan los siguientes temas:

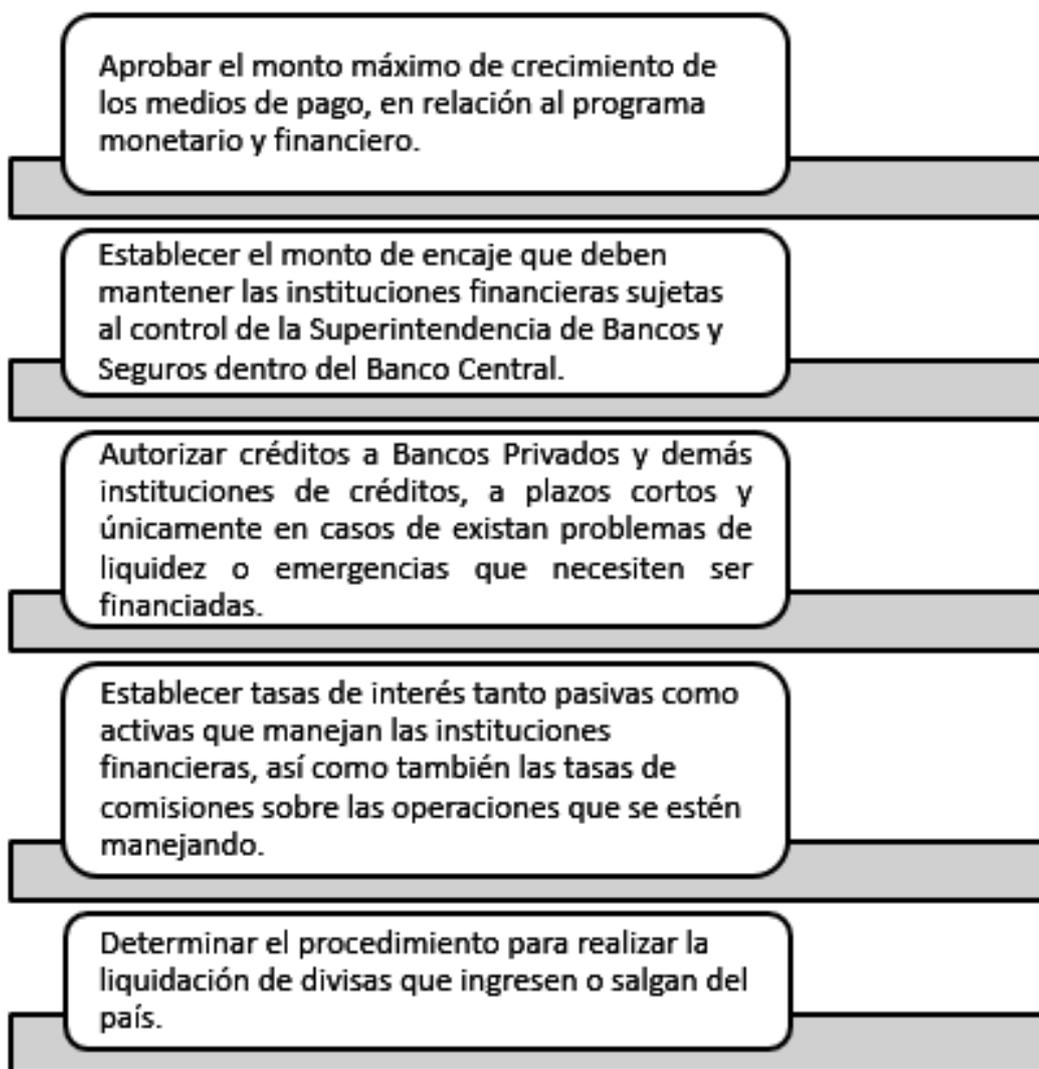


Figura 2

Funciones/Atribuciones del Directorio

Fuente: (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2013)

- **Banco Central del Ecuador**

(Banco Central del Ecuador, 2014) “El Banco Central del Ecuador es una de las entidades autónomas de derecho público, es decir está manejada y supervisada por el Estado, de duración indefinida y con patrimonio propio”, entre sus funciones principales se encuentran las siguientes:



Figura 3
Funciones del Banco Central del Ecuador
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Además, al ser una entidad financiera correspondiente al estado, tiene la capacidad de realizar adicionalmente lo siguiente:

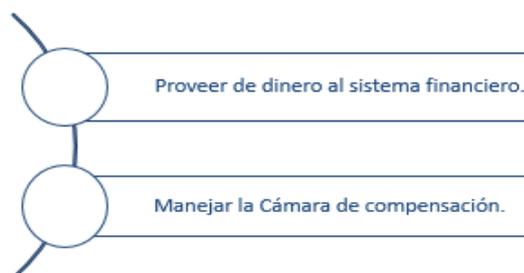


Figura 4
Funciones adicionales del BCE
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Tal se expone en la página web del Banco Central del Ecuador (2014), esta entidad es la encargada de mantener, supervisar y regular el capital del estado, a su vez, esta entidad también es vigilada constantemente por un representante del estado, para asegurar transparencia en acciones que se realizan con los recursos económicos del país, y actividades que generan ingresos.

El Banco Central del Ecuador presenta año a año, un informe sobre la economía del país, dando a conocer las variaciones del mercado. Como se pudo observar anteriormente las funciones que realiza esta entidad son varias, esto garantiza tener un control hacia diversos sectores estratégicos que necesitan atención, sin priorizar a unos más que a otros.

- **Junta Bancaria**

(Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2013):

Es aquel organismo que se encuentra bajo el control de la Superintendencia de Bancos, está formada por el superintendente de Bancos y cuatro miembros adicionales, es la encargada de dictar las Leyes, Resoluciones y Regulaciones que permiten un correcto funcionamiento y desarrollo de este sistema tan importante de la economía. Entre sus funciones principales están las siguientes:

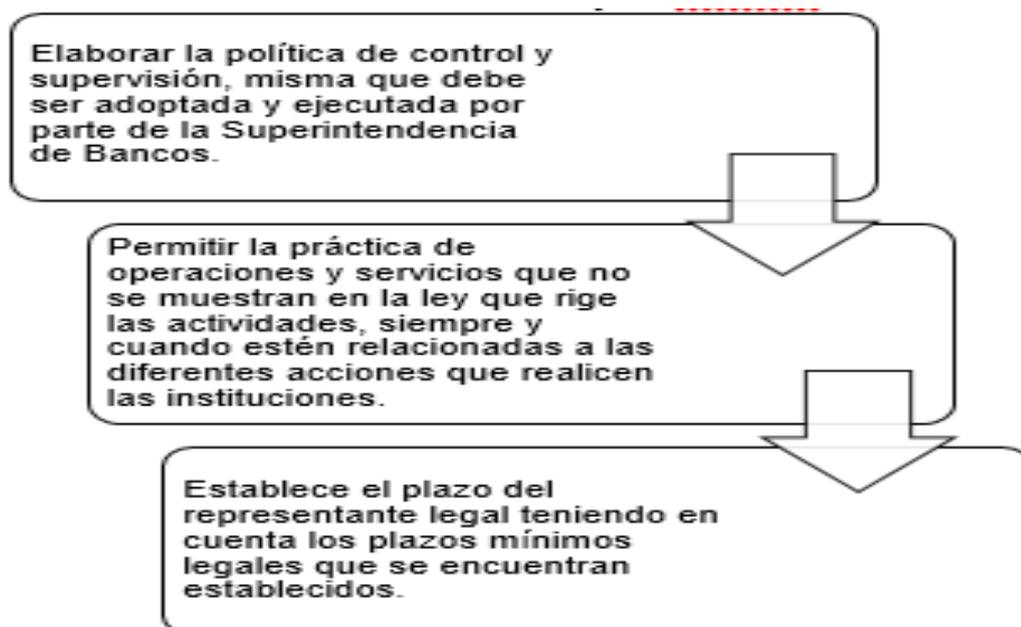


Figura 5

La Junta Bancaria y sus funciones/atribuciones

Fuente: (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2013)

En base a lo compartido por La Superintendencia de Banco y Seguros, El Consejo de Administración establece la supervisión general de la gestión y administración del Banco con respecto a la planificación estratégica, financiera y contable, gestión de riesgos, recursos humanos, y otras políticas internas.

- **Superintendencia de Bancos y Seguros.**

(Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2013):

La superintendencia de Bancos y Seguros es un ente jurídico de derecho público, y autónomo, que se encuentra representado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, y por lo tanto esta encargada de supervisar las actividades que cumple el sector financiero ecuatoriano, es decir es aquel que va a realizar un monitoreo a este sector en diferentes periodos, también realiza visitas programadas y no programadas a las

instituciones para llevar a cabo una auditoría. Sus principales funciones son las siguientes:

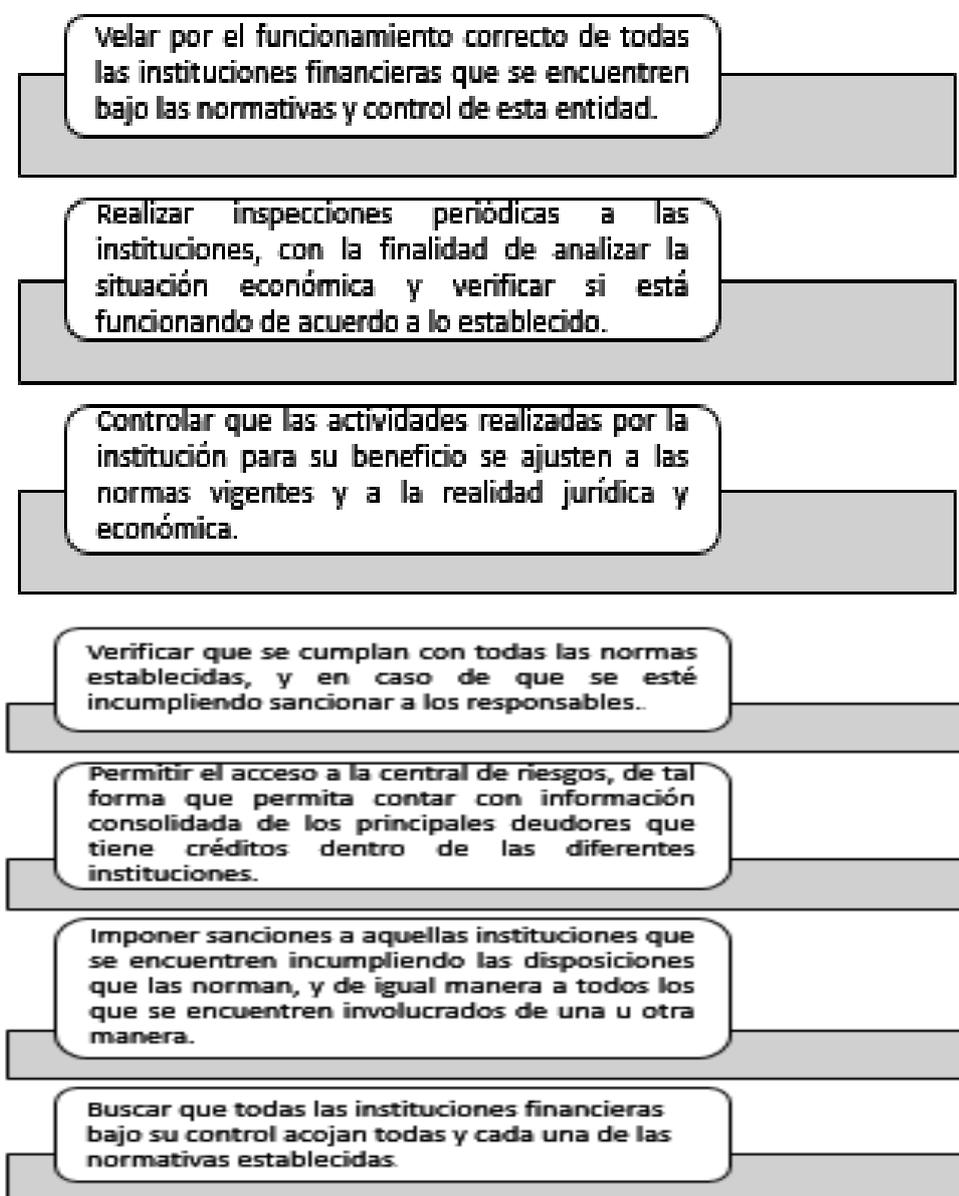


Figura 6

Funciones Superintendencia de Bancos

Fuente: (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2013)

Por ello en base a las funciones mostradas en la figura anterior, la Superintendencia de Bancos y Seguros al ser una entidad que regula y protege a través de diversos mecanismo a las entidades financieras y de seguros, además este organismo es el responsable de autorizar la constitución del sistema financiero

privado, como en el caso de la Banca constituidas como empresas anónima, diferenciándose así de las mutualistas y Cooperativas de Ahorro y Crédito.

- **Instituciones del sector financiero**

- **Bancos**

(Campa, Cáceres, & Méndez, 2009, pág. 12):

Los Bancos son instituciones financieras encargadas de realizar intermediación financiera entre los diferentes sectores, por lo tanto están facultadas para recibir depósitos de las personas que poseen suficientes recursos económicos, y luego otorgar créditos a sectores que les hace falta, además están obligados a mantener reservas, con la finalidad de contar con activos disponibles en beneficio de los depositantes.

Referenciando lo mencionado por Campa, Cáceres y Méndez (2009) el término bancos se deriva de una vieja palabra italiana banca o de una palabra francesa banque tanto significa una mesa o banco de moneda de cambio. En la antigüedad, los prestamistas europeos o cambistas lo utilizan para mostrar (mostrar) monedas de diferentes países en montones grandes (cantidad) en bancos o mesas para el propósito de préstamo o intercambio.

Este tipo de instituciones se encuentran clasificados en dos grandes grupos que son los siguientes:

- Bancos Públicos
- Bancos Privados

Bancos Públicos.

Las empresas financieras públicas son aquellas manejadas por el Estado, en el Ecuador actualmente existen las siguientes instituciones financieras públicas:

- El Banco Central del Ecuador.
- El Banco Nacional del fomento.
- El BIESS.

Las instituciones financieras antes enlistadas, deben desarrollar varias actividades, siendo la principal la de aplicar el control y de política monetaria, de manera más específica El Banco Nacional del Fomento debe ejercer y estimular al desarrollo socio económico del Ecuador a través de acciones diversas con lo cual se prevea ofrecer una mejor condición de vida en parte de la población más frágil del país.

Bancos Privados

Las entidades financieras privadas, están conformadas por un sub-grupo de relevante importancia de un sistema financiero privado como su nombre lo indica, por lo general las empresas financieras privadas para mantenerse activas deben captar recursos monetarios de un lugar donde existe un sobre ingreso de dinero, para poderlo ofrecer en otro sector donde existe un déficit y se requiere de préstamos monetarios para poder poner en marcha una actividad que a su vez genera ingresos para cubrir el préstamo, así como ingresos que se requieren para poder tener un poco de ganancias.

Mutualistas

(Dávalos, 2010, pág. 24):

Las mutualistas son instituciones financieras de carácter privado, que fueron creadas con la finalidad de captar el ahorro del público, para luego destinarlo al crédito para vivienda, con lo cual se pretende que los beneficiarios puedan construir su propia vivienda, este tipo de crédito en los últimos años ha tenido un crecimiento muy significativo dentro de nuestro país, lo cual se debe principalmente a la facilidad de financiamiento a largo plazo que estas otorgan a sus clientes.

En base a lo mencionado por Dávalos (2010), las mutualistas pertenecen al grupo de instituciones financieras privadas, sin embargo la gran diferencia con los bancos, radica en que las mutualistas logran incentivar a un determinado público para que ahorren, con la finalidad de ofrecer después de un tiempo determinado créditos para vivienda. En el Ecuador, en los últimos años se ha incrementado las peticiones de créditos para acceder a viviendas en las mutualistas.

Por lo general estas instituciones financieras, a diferencia de los bancos no están en derecho de realizar varias actividades como las que se mencionan en el siguiente listado:

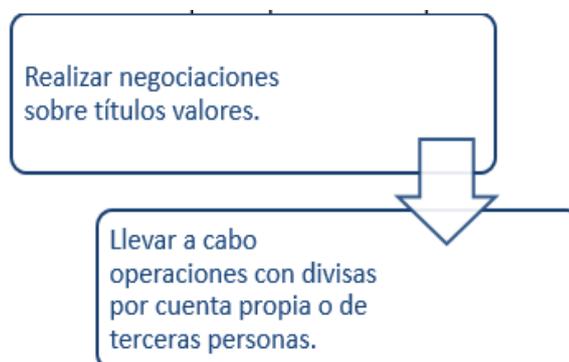


Figura 7

Actividades que tienen prohibido realizarse por las Mutualistas

Fuente: (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2013)

Cooperativas de Ahorro y Crédito

(Williams, 2009, pág. 32) “Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son Sociedades Financieras de derecho privado, formadas por personas naturales y Jurídicas, que sin perseguir finalidades de lucro, tiene por objeto planificar y realizar actividades de trabajo en beneficio social o colectivo”,

Referenciando lo mencionado por Williams (2009), las cooperativas empiezan con capital propio de inversionistas financieros, que reúnen una cantidad considerada de dinero con la finalidad de poder otorgar después préstamos de costos bajos a sus miembros ahorristas. En el Ecuador existen un centenar de estas instituciones que han puesto en marcha sus actividades en sectores específicos ya que no siempre las personas de comunidades alejadas pueden acceder a créditos para diversos proyectos, estas entidades en el Ecuador están también reguladas por la Superintendencia de Bancos y seguros del Ecuador, con la finalidad de velar por el dinero que depositan miles de personas esperando a futuro varios beneficios.

2.2.6. Productos y servicios de los bancos

Según lo anunciado por la Súper Intendencia de Bancos en la CODIFICACIÓN PUBLICADA EN EL REGISTRO OFICIAL No. 250 DE 23 DE ENERO DEL 2001, indica en el:

TÍTULO V

DE LAS OPERACIONES Y FUNCIONAMIENTO en su

CAPÍTULO I – OPERACIONES que:

De acuerdo al Art. 51 de la ley de instituciones del Sistema Financiero.

“Los Bancos podrán efectuar las siguientes operaciones en moneda nacional o extranjera, o en unidades de cuenta establecida en la ley. A continuación se mencionan algunos:

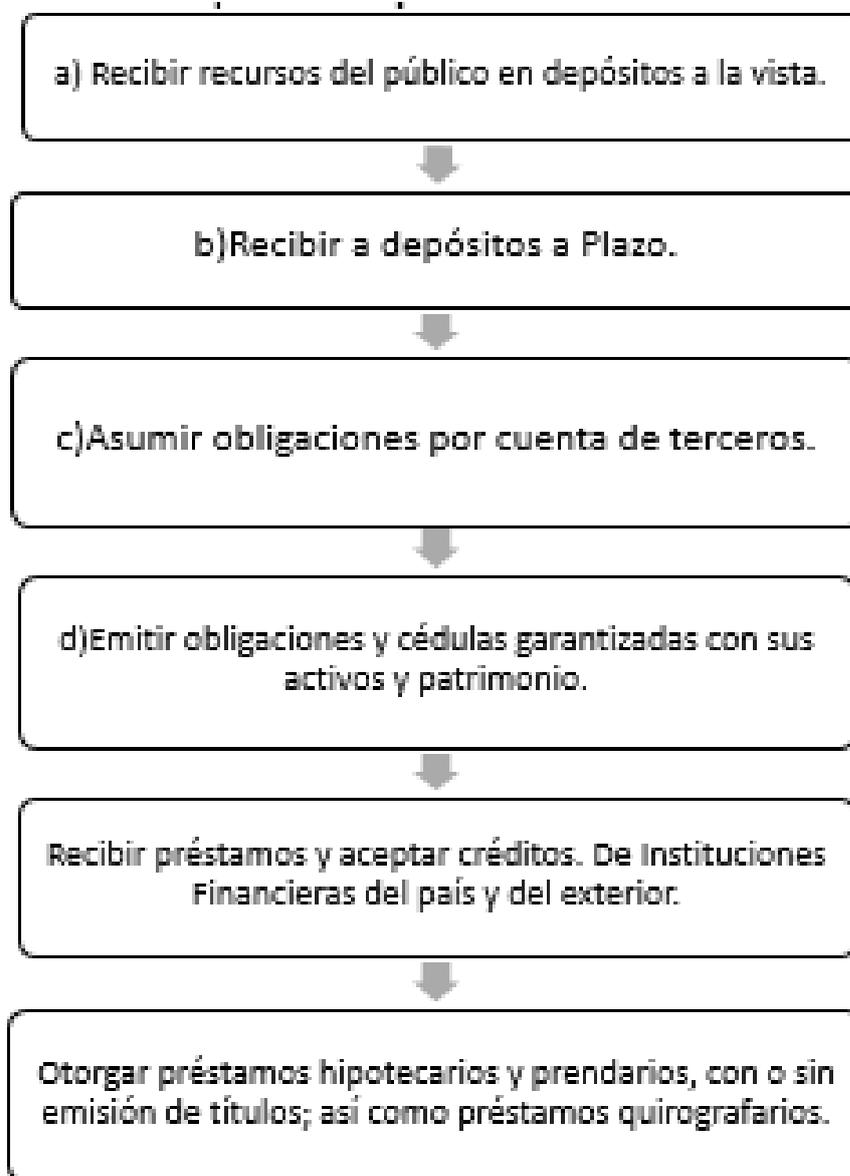


Figura 8

Operaciones que deben realizar los bancos

Fuente: (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2013)

Entre los principales servicios brindados por los bancos se mencionan los siguientes:

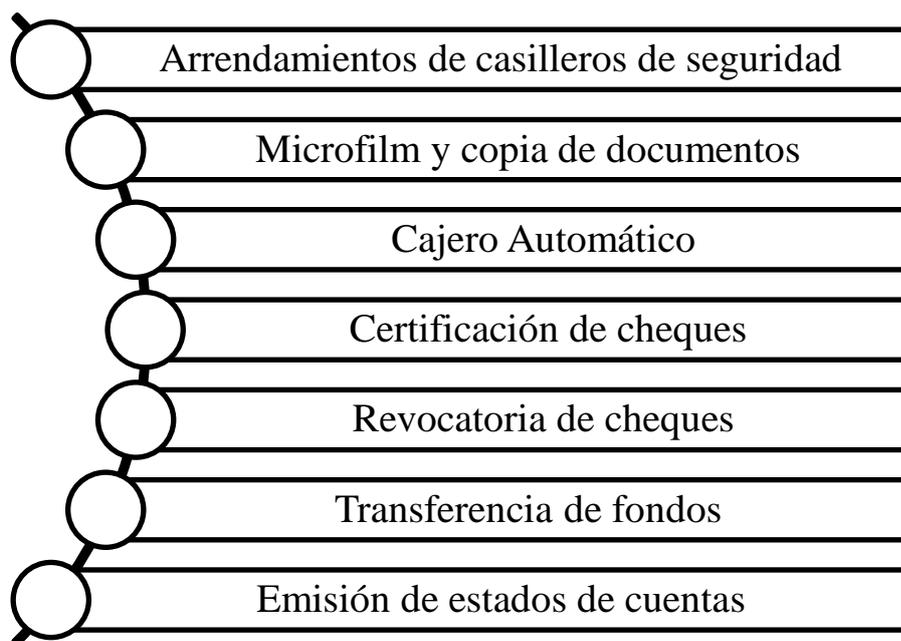


Figura 9

Principales servicios ofrecidos por los bancos

Fuente: (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2013)

Así como también se pueden realizar cortes en los estados de cuentas y un sinnúmero de acciones secundarias más, además con el auge de la tecnología se han incrementado las opciones y mejoras en el sistema bancario, ofreciendo flexibilidad ahorro de tiempo así como sistemas seguros que permite que los usuarios realicen diversas transacciones de manera segura.

2.2.7. Ordenamiento de bancos en Ecuador

De acuerdo a la información publicada en el portal de la Superintendencia de Bancos del Ecuador, la banca privada contaba al mes de julio 2014 con 25 bancos, en la actualidad cuenta con 24 entidades dado que mediante la resolución No. SBS-2014-720 de 25 de agosto de 2014 se declara la liquidación forzosa del Banco Sudamericano.

No.	BANCOS
1	BP AMAZONAS
2	BP AUSTRO
3	BP BANCODESARROLLO
4	BP BOLIVARIANO
5	BP CAPITAL
6	BP CITIBANK
7	BP COFIEC
8	BP COMERCIAL DE MANABI
9	BP COOPNACIONAL
10	BP DELBANK
11	BP D-MIRO S.A.
12	BP FINCA
13	BP GENERAL RUMINAHUI
14	BP GUAYAQUIL
15	BP INTERNACIONAL
16	BP LITORAL
17	BP LOJA
18	BP MACHALA
19	BP PACIFICO
20	BP PICHINCHA
21	BP PROCREDIT
22	BP PRODUBANCO
23	BP PROMERICA
24	BP SOLIDARIO

Tabla 1
Entidades supervisadas por SBS
Fuente: (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2013)

A través de los Boletines Financieros presentados de mensualmente, la SBS mostró reportes de Ranking en base a la participación de las principales cuentas del balance en la que clasifica a la banca privada en tres grupos mostrados a continuación:

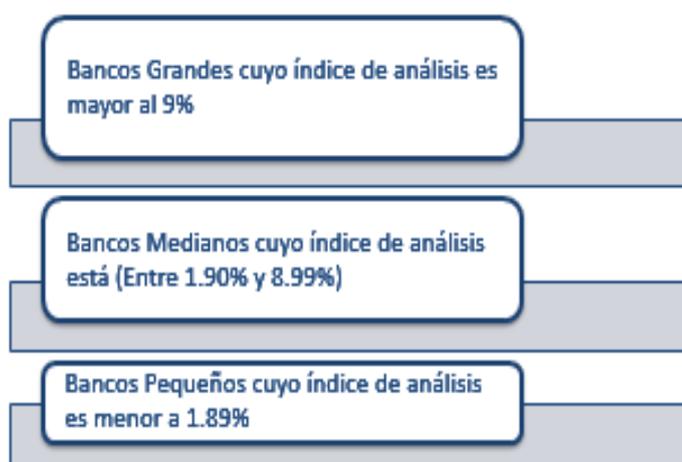


Figura 10
Cuentas del Balance de la banca privada
Fuente: (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2013)

Como se puede observar en la figura 10, los bancos grandes obtienen un 9% de índices de análisis en cuanto a las cuentas de balances, los bancos medianos tienen entre 1.90 y 8.99 del análisis, quedando de últimos los bancos pequeños, cuyo índice es menor del 1.89%. Además también existe un ranking de participación de las principales cuentas del balance de los Bancos privados y que se establecieron el 30 de septiembre del año 2014, mostrados a continuación:

ACTIVOS		
ENTIDADES	30/09/2014	30/09/2014
	\$	%
BP PICHINCHA	9.265.462,87	28,94
BP PACIFICO	3.946.349,33	12,33
BP GUAYAQUIL	3.773.344,33	11,79
BP PRODUBANCO	3.091.578,80	9,66
BP BOLIVARIANO	2.674.661,88	8,35
BP INTERNACIONAL	2.630.088,99	8,21
BP AUSTRO	1.449.511,11	4,53
BP PROMERICA	850.887,89	2,66
BP SOLIDARIO	713.050,79	2,23
BP MACHALA	684.165,35	2,14
BP GENERAL RUMIÑAHUI	634.091,95	1,98
BP CITIBANK	571.251,44	1,78
BP PROCREDIT	457.371,80	1,43
BP LOJA	435.263,90	1,36
BP COOPNACIONAL	172.323,29	0,54
BP CAPITAL	156.018,02	0,49
BP AMAZONAS	142.221,24	0,44
BP BANCODESARROLLO	116.079,85	0,36
BP D-MIRO S.A.	74.847,44	0,23
BP FINCA	51.717,75	0,16
BP COMERCIAL DE MANABI	47.128,80	0,15
BP COFIEC	32.262,59	0,10
BP LITORAL	24.631,49	0,08
BP DELBANK	22.784,62	0,07
TOTAL BANCOS PRIVADOS	32.017.095,51	100,00
BANCOS PRIVADOS GRANDES	20.076.735,32	62,71
BANCOS PRIVADOS MEDIANOS	9.636.457,97	30,10
BANCOS PRIVADOS PEQUEÑOS	2.303.902,22	7,20
CUADRE	0,00	0,00

Tabla 2

Cuentas de los Bancos Privados 2014

Fuente: (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2013)

2.2.8. Definición de los clientes

2.2.8.1. Clientes internos

Según (Krajewski, 2010, pág. 217), “El concepto de clientes internos funciona si cada uno de ellos exige sólo actividades de valor agregado a sus proveedores internos”.

La entidad bancaria de estudio, tiene como clientes internos al personal que trabaja en las diferentes áreas involucradas directa o indirectamente con los distintos procesos que conllevan a la atención y cumplimiento de productos y servicios ofrecidos a los clientes externos. El área Comercial ofrece sus productos a través de los Gestores quienes contactan a los clientes por vía telefónica, correo electrónico o visitas personalizadas, teniendo siempre una cartera de clientes que cubrir.

El área de Validación y Legal, se encarga de revisar las solicitudes, verificar que la documentación esté completa y otorgar excepciones en el caso de que se requiera algún trato especial del cliente externo, según amerite el caso, siempre en base al cumplimiento de las leyes impuestas por el ente de control.

El área operativa de Riesgos, realiza el análisis del estado financiero del cliente y luego contactan al cliente para verificación de información ingresadas en las solicitudes. El área de Resoluciones recepta en caso de existir quejas de los clientes y de acuerdo al grado de complejidad, dan soluciones tratando siempre de cubrir las expectativas en el menor tiempo posible. Estas son receptadas ya sea por medio del Call Center, vía correo electrónico o por medio del área de Servicios al Cliente y son registradas en una mesa de servicios.

2.2.8.2. Clientes externos

(Krajewski, 2010, pág. 217): “Los clientes externos son las personas o empresa que compran el producto o servicio. En este sentido, toda la compañía es una sola unidad que debe esforzarse al máximo para satisfacer a sus clientes externos”.

Referenciando lo mencionado por (Krajewski, 2010) los clientes externos son la razón de ser del negocio, están clasificados de la siguiente manera:

Banca Empresarial, que a su vez se subdivide en:

- **Banca Corporativa**, que son clientes empresariales que tienen ventas mayores a cinco millones de dólares.
- **Banca Empresarial**, que incluye todas aquellos clientes empresariales con ventas entre un millón y hasta cinco millones de dólares
- **Banca PYME**, que son clientes empresariales cuyas ventas están entre cien mil y un millón de dólares
- **Banca Microempresas**, que son aquellas empresas cuyas ventas son menores a cien mil dólares

Banca Personas

- **Banca Consumo**, son aquellos clientes que tienen una cuenta de ahorros, cuenta corriente; productos de cartera como, casa fácil, auto fácil, tarjetas de crédito.

2.2.8.3. Canales transaccionales

Según (Guaytarilla, 2012, pág. 52) “La Banca ha ido constantemente renovando y mejorando sus canales transaccionales con la finalidad de ofrecer un mejor servicio y atención a sus clientes.”

Dichos canales conforme a lo mencionado por Guaytarilla (2012) se han perfeccionado gracias a la tecnología innovadora que constantemente favorece al desarrollo y crecimiento de las empresas, buscando facilitar y optimizar el tiempo de los clientes.

Los canales transaccionales con los que cuenta la entidad son:

- **Oficinas:** Son los espacios físicos donde el cliente puede realizar consultas, retiros, transferencias, pago de servicios básicos y compra de tiempo aire, desde las ventanillas de atención.
- **Banca Telefónica:** Al realizar una llamada al conmutador del banco, el cliente puede acceder las 24 horas del día, los 365 días del año a los siguientes servicios:
 - Consulta de saldos y movimientos.
 - Bloqueos
 - Solicitud de Claves de Tarjetas de crédito
 - Desbloqueo de Acceso a la Banca Virtual Personas
 - Bloqueo de tarjeta de coordenadas Ban-control
 - Información General de los productos
- **Cajeros Automáticos:** Por medio de este canal, el cliente puede realizar consultas, retiros, transferencias, pago de servicios básicos y compra de tiempo aire, en cualquiera los cajeros.
- **Bancos del Barrio:** Es un canal que ha causado un impacto positivo en todos los barrios, zonas urbanas y rurales del país. Sus puntos de operación son por

lo general, tiendas, farmacias y otros negocios minoristas los clientes del Banco pueden realizar:

- Depósitos de hasta \$200
- Retiros en efectivo de hasta \$100
- Consultas de Saldos
- Pagos de Planillas de Agua, Luz y Teléfono.
- Pagos de planes de televisión pagada, planes celulares, planes de ventas, almacenes, entre otros.
- Compra de su Cuenta Amiga.
- Cobro del Bono de Desarrollo Humano.

➤ **Banca Virtual:** El cliente puede realizar sus transacciones en tiempo real desde la casa u oficina, accediendo desde cualquier parte del mundo, con seguridad y rapidez; las 24 horas del día, los 7 días de la semana, durante todo el año. Las transacciones que se pueden realizar:

- Consulta de cuenta corriente, cuenta de ahorros, tarjeta de crédito
- Consulta y pago de servicios como luz, agua, teléfono, impuestos prediales, matrículas de vehículo.
- Transferencias internas, interbancarias y entre las columnas de nuestra Libreta de Ahorros Múltiple (Acumulativo y Meta).
- Pagos de tarjetas de crédito y de otros bancos.
- Solicitud de Productos.
- Consulta de inversiones, apertura y renovación de pólizas.
- Conciliación y control de pagos.
- Bloqueo de tarjetas de crédito y débito.

➤ **Banca Virtual Móvil**, es un nuevo canal que el cliente puede usarlo en dispositivos móviles inteligentes como teléfonos y tablets. Para instalarlo el cliente debe ingresar a la tienda virtual favorita y descargarlo en su equipo. Este servicio, busca proporcionar a los clientes, nuevos canales virtuales acordes a los retos y avances tecnológicos del mundo actual, permitiendo estar conectados y en línea a su Banco desde cualquier parte del país y el mundo a través de sus dispositivos móviles.

De igual manera se encuentra disponible los 7 días de la semana, las 24 horas al día. A través de geo-referenciación el cliente podrá ubicar la oficina, cajero automático, banco del barrio más cercano.

Como beneficios adicionales, los clientes pueden realizar una gama de transacciones siempre hacia cuentas, tarjetas o servicios registrados previamente en la Banca Virtual. En canales virtuales no necesitas tener dinero físico, lo hace en el lugar y momento que el cliente desee.

2.2.9. La Banca y la Tecnología

(García, 2010, pág. 24):

Las estrategias de las instituciones y la tecnología van de la mano, y son un pilar fundamental en las empresas. Con ayuda de la Tecnología se pueden difundir de manera mucho más rápida los mensajes que se requiere sean receptados por los clientes tanto internos como externos.

El mercadeo de los servicios y productos son expuestos con mayor facilidad a través de correos electrónicos e intranet para los clientes internos y a través de mails y página web para los clientes externos. Estos medios tecnológicos permiten adicionalmente tener una comunicación en doble vía con los clientes, lo cual facilita

dar respuestas inmediatas, logrando así que estos tengan una buena percepción de una empresa moderna, renovada que busca siempre dar las facilidades al cliente, y agilizar sus servicios y mantener la fidelidad. Internamente como parte de la estrategia, se trabaja intensamente en automatizar todos los procesos, para de este modo poder llevar un mejor control.

2.2.10. El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard

En los últimos tiempos el modelo desarrollado por (Norton & Kaplan, 2010, pág. 34) en la Universidad de Harvard, ha sido considerado como un modelo de gestión estratégico de gran importancia en las empresas siendo uno de sus más importantes aliados entre las altas gerencias y directivos de las instituciones, llegando a ser la piedra angular.

El Balanced Scorecard al inicio se desarrolló como un sistema de medición mejorado, pero con el tiempo ha venido evolucionado hasta convertirse en el núcleo del sistema de gestión estratégico de cualquier institución, este garantiza el cumplimiento de la visión de las empresas la cual es la actividad más importante que se debería ejecutar para alcanzar los objetivos de las empresas.

En la mayoría de las empresas casi nadie conoce la visión. Un estudio realizado por la firma Business Intelligence en Estados Unidos y Europa demostró que en las empresas no se conoce la visión: el 70% de la Alta gerencia de una institución conocía la visión, pero solo el 40% de la Gerencia Media y nada más que el 10% de los empleados la conoce. El Balanced Scorecard surge como una herramienta excelente para comunicar y alinear a toda la organización la visión de la institución.

Es muy dable que la Visión de la empresa no suela existir una conexión entre las metas individuales, la estrategia y el presupuesto, conlleva al fracaso cualquier

herramienta gerencial que se quiera ejecutar. Es por ello de gran importancia que la visión sea conocida dentro de la empresa a todos los niveles, pero no debe quedarse sólo como un conocimiento sino convertirlo en acción, lo cual es muy común que no se consiga hacerlo. Es ahí donde entra en acción el BSC que luego de comunicar la visión en la organización, logra que los empleados se comprometan a llevarla a cabo por medio de acciones concretas medibles de seguimiento continuo y control. Este seguimiento y control es el segundo eslabón del proceso.

El BSC se convierte en una poderosa herramienta de simulación para realizar el modelamiento de la estrategia. Es posible definir las hipótesis sobre las que se basa nuestra estrategia e ir comprobándolas mediante un mapa de enlaces causa-efecto entre los objetivos estratégicos y en la relación entre los indicadores de resultados y los guía o impulsores del resultado.

Finalmente el Balanced Scorecard hace posible el aprendizaje estratégico, una vez probadas las hipótesis de las estrategias es fácil conocer cómo llevar a la institución a conseguir su visión, se convierte en un proceso dinámico de retroalimentación permanente y si por ejemplo algún factor externo cambia, le permitirá ser proactivo y en forma rápida actuar para adaptarse a las nuevas circunstancias.

2.2.11. Principios fundamentales para construir una Organización enfocada en la Estrategia

Para (Martínez, 2010, pág. 49): El contar con una buena estrategia es importante para cualquier empresa, pero para poder competir y sobresalir en el ámbito empresarial hoy en día, se requiere algo más: se necesita ejecutarla.

Una estrategia como el lograr fidelizar aún más a los actuales clientes, mantener contentos a los clientes internos, etc, sólo se puede lograr midiendo la

satisfacción de estos, ya sea a través de técnicas investigativas entre otras pueden ser de fundamental para el éxito en los negocios. Sin embargo, muchas empresas fallan al ejecutarla. Los autores, creadores del Tablero de Comando (Balanced Scorecard), revolucionarían esta herramienta de administración del desempeño, muestran cómo empresas exitosas han utilizado esta herramienta para enfocar y alinear sus equipos ejecutivos, unidades de negocio, recursos humanos, tecnología de información y recursos financieros alrededor de una estrategia general unificada.

En otras palabras, resuelven un problema universal de la gerencia: cómo poner a funcionar la estrategia. Para construir una organización enfocada en la estrategia, se requieren cinco principios fundamentales:

- Traducir la estrategia en términos operativos.
- Alinear la organización con la estrategia.
- Hacer que la estrategia sea tarea de todos, todos los días.
- Hacer de la estrategia un proceso continuo.
- Movilizar el cambio a través de un liderazgo efectivo y fuerte.

Los autores proveen ejemplos de organizaciones públicas, privadas y sin fines de lucro que han utilizado estos principios durante los últimos 10 años, para lograr mejoras sostenidas en su desempeño, colocando a la estrategia en el centro de sus operaciones. Para que una estrategia sea útil, es fundamental que sea entendida por las personas involucradas.

2.2.12. Perspectivas para un Mapa Estratégico.

(Norton & Kaplan, 2010) en su libro Mapas Estratégicos — Gestión 2000 - 2004, expusieron que el mapa estratégico de una organización se construye tomando como base las cuatro perspectivas básicas en el proceso de creación de valor:

- **Financiera:** la proposición de Valor a los accionistas debe pasar por la obtención final de unos resultados financieros (en términos de crecimiento de ingresos, de rentabilidad y de utilización de activos) que garantizan el retorno de la inversión a los accionistas.
- **Clientes:** son los que posibilitan la obtención de los resultados financieros tomando como base la proposición de valor diferencial (liderazgo en producto, excelencia operativa o intimidad con el cliente - confianza) que se le ofrece en virtud de la cual los clientes acabarán comprando y serán fieles.
- **Procesos:** Sólo con unos procesos excelentes orientados hacia la proposición de valor al cliente, habrá capacidad de sostener ésta de forma permanente. Dentro de los procesos se cuenta con los dirigidos a:
 - Innovación y desarrollo de producto.
 - Operaciones.
 - Relaciones con el cliente.
 - Relaciones con la sociedad.
- **Capacidades y Recursos:** son los cimientos de largo plazo en la creación de Valor garantizando su solidez y sostenibilidad.

Aquí se habla de personas, organización (interna y externa), tecnología y recursos materiales (físicos y económicos).

Estas perspectivas, a su vez, pueden agruparse en dos naturalezas:

- **Resultados:** Las perspectivas Financiera y de Clientes son los resultados que queremos conseguir, que finalmente se transforman en valor.
- **Facilitadores o agentes:** Las perspectivas de Procesos y Capacidades & Recursos son el ámbito de actuación real de la organización como agentes o facilitadores de la consecución de los Resultados deseados en el plano financiero y de clientes (son las palancas reales de creación de valor).

Sólo la perspectiva financiera y los recursos (materiales y económicos) tienen una clara correspondencia con el mundo de los activos tangibles que se está acostumbrado a manejar. Sin la acción combinada de distintos medios de comunicación interna (comunicación, personal, Intranet, reuniones corporativas, revista, e-mail, concursos, etcétera), finalmente todas las personas acaban conociendo e interiorizando la orientación estratégica que permitirá un alineamiento eficaz.

2.2.13. Identificación de los factores críticos de éxito

Para (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2010), “El método de los Factores Críticos de Éxito, fue introducido por primera vez por Rockart a finales de los años 70’s, como un mecanismo para identificar las necesidades de información de la alta dirección. Sin embargo, en la actualidad su uso se ha extendido a todos los niveles de la gestión empresarial”.

Determinar cuáles van a ser los Factores Críticos de Éxito (FCE) corresponde, por una parte al equipo del proyecto, que recogerá información de los gestores de la misma. El procedimiento a seguir se basa en obtener una lista de Factores inicial e ir refinando y depurando esta lista hasta obtener una selección final de los FCE, y por último se asignarán los recursos necesarios.

El procedimiento a seguir consta de los siguientes pasos:

- Elaborar una lista de los objetivos de la Organización, determinar la misión, metas y objetivos.
- Depurar la lista de los objetivos, revisar la lista de objetivos para asegurar que dichos objetivos constituyen un fin en sí mismos y no son medios para conseguir otros objetivos
- Identificar los Factores de Éxito, Para cada objetivo se obtendrá una lista de Factores de Éxito, contemplando factores externos e internos.
- Eliminar Factores de Éxito no relevantes.
- Agrupar los FE de acuerdo con los objetivos, al analizar cada objetivo por separado puede que los FE estén repetidos o sean sinónimos de un objetivo.
- Identificar los componentes de estos factores de éxito, se descomponen los FE en otros FE necesarios para conseguir ese FE.
- Seleccionar los factores críticos de éxito, de los FE obtenidos de la descomposición de los FE, se aplican los criterios del paso 4 y se eliminan aquellos que no cumplan los criterios.
- Asignación de Recursos, para los FCE internos de la Organización, se asignan los recursos para su realización.

Para los FCE externos que no controla la organización se deben establecer procedimientos que informen sobre su estado, para establecer planes alternativos en caso de su no ocurrencia

2.2.14. Proceso estratégico

Según (Torres, 2010, pág. 17):

La elaboración de una estrategia no es un fenómeno individual, envuelve a toda la organización. Hoy probablemente ni siquiera un proyecto de desarrollo personal pueda lanzarse obviando que existen partes interesadas, que se realizarán alianzas o existirá dependencia de varios proveedores de apoyo; con todas estas personas debería existir alineación en algún momento, compartir información y

criterios a fin de arribar a un plan dinámico y coherente que ofrezca un mínimo de garantías de éxito.

Si se examina la personalidad del estratega nos queda claro un rasgo sin el cual no podría continuar adelante: tiene la capacidad de influir sobre los demás, logra convencer y vender su propuesta, contagia su visión y entusiasmo a otros que deciden sumarse aportando talento, esfuerzos y recursos para alcanzar la meta.

Esta también es la suerte de la estrategia institucional, nace de un proceso de reflexiones y acciones compartidas que afectan a muchas personas en la organización. Y este, así llamado Proceso Estratégico, puede adquirir las más diversas formas.

La Alta Dirección puede ubicarse en un continuo cuyos extremos tocan por un lado al General, que formula la estrategia de manera consciente y la comunica al resto de la organización; y del otro al Patrocinador, que reconoce y apoya la estrategia que ha emergido de la institución.

Correlativamente, el rol de los miembros de la organización va desde el Buen operador, que ejecuta los planes elaborados por la Alta Dirección; hasta el Emprendedor, de quien se espera se comporte de manera autónoma y elabore nuevas iniciativas.

En un entorno complejo, de rápida velocidad de cambio y múltiples grupos de interés, donde se precisa intuir el futuro y mejorar sin descanso, el proceso estratégico adquiere formas peculiares, la función estratégica ya no puede ubicarse privativamente en la cúspide de la organización, sino que se requiere en todo trabajador como manera de pensar y actuar, para que así mismo colabore.

2.2.15. Dirección Estratégica

(Sanchís & Ribeiro, 2009, pág. 142). “La dirección estratégica se desarrolla alrededor de un proceso completo y articulado en dos grandes faces básicas e interrelacionadas, la formulación por una parte, y la implementación y el control por otra parte”.

En la actualidad las organizaciones tienen grandes retos, ya que las modificaciones constantes del entorno y de los entes que la componen, así como de las actualizaciones tecnológicas que se dan día a día, generan un gran desafío para todo tipo de organización, y de no tomarse en cuenta pueden generar desventajas frente a otras organizaciones. La dirección estratégica permite actuar de forma favorable en las industrias, es por ello que son consideradas para varios expertos como las artes y ciencias dentro de los negocios.

Es importante recordar que la estrategia tiene que ir siempre de la mano de la innovación y la creación de valor añadido. En 1984 cuando creé como máximo ejecutivo, junto a un grupo de grandes profesionales, Visionlab, no se estaba creando una óptica más, sino que se estaba aportando un valor añadido a lo que existía en ese momento, *sus gafas en una hora*.

Toda empresa con sed de logra éxito constante, tendrá que seguir una serie de actividades para lograrlo, sin embargo los valores corporativos también son de suma importancia para no desencajar las tareas previamente establecidas, así se podrán contrarrestar las acciones de las empresas competidoras del mercado, tanto directas como indirectas.

Por lo tanto, el direccionamiento estratégico se clasifica en las siguientes fases:

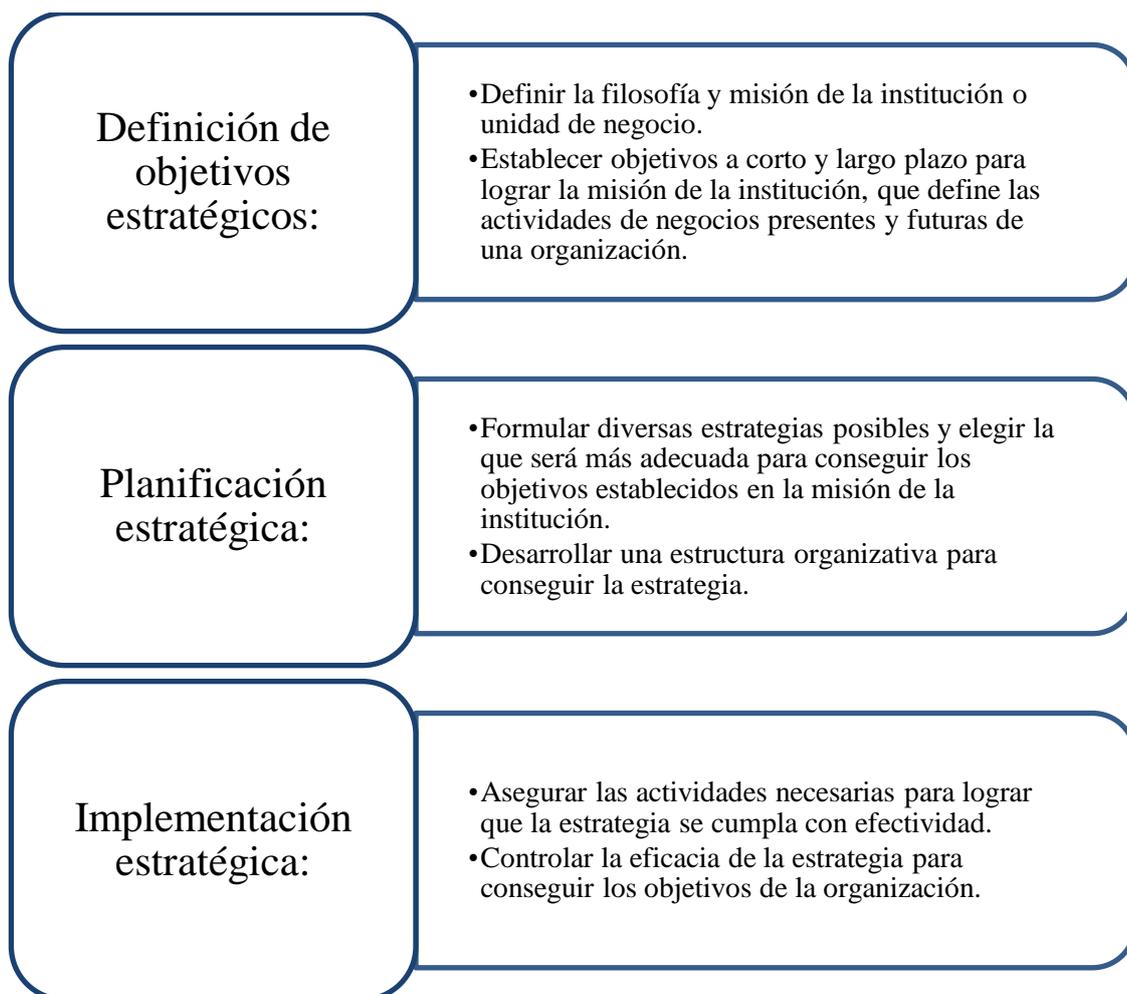


Figura 11
Clasificación del direccionamiento estratégico
Fuente: (Sanchís & Ribeiro, 2009)

En los 80's el termino estrategia, ha generado grandes aportaciones a diversas áreas en el mundo, ya sea desde el punto de vista comercial, políticos, e incluso en las guerras llevadas, las estrategias y la dirección que a estas se les ha dado contribuyeron en la historia de sucesos importantes, es ahí donde radica su importancia.

Entonces se puede decir, que la estrategia no puede surgir de la noche a la mañana, sino que requiere una previa planificación donde se vayan planteando cada paso y cada parámetro tal como, el cómo hacerlo, cuándo aplicarlo, así como se debe pensar en quién lo ejecutará. Sólo así se pueden llevar a grandes concesos bajo la organización, y responsabilidad que se requiere en alta dirección.

Por ende, conforme a lo expuesto por (Sanchís & Ribeiro, 2009), se menciona que:

La Perspectiva de la organización y su influencia en el resultado de un proceso de búsqueda.

- En toda organización la razón de ser, se transmite a través de la misión, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Va a proporcionar una visión clara a la hora de definir en qué mercado estamos, quiénes son los clientes y con quién se está compitiendo. Sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica.

La filosofía de la institución define el sistema de valores y creencias de una organización. Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes son y en qué creen, es decir, en sus ideas y valores; y cuáles son sus preceptos, así como conocer los compromisos y responsabilidades con el público, tanto interno como externo.

- Por ende, la filosofía de la institución es la que establece el marco de relaciones entre la institución y sus accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, sociedad en general, etc.

Figura 12

Consideraciones del direccionamiento estratégico

Fuente: (Sanchís & Ribeiro, 2009)

Intrínsecamente, la planificación estratégica, se compone de una serie de herramientas empleadas con el objetivo de lograr el posicionamiento que consecuentemente le generará ventaja con referencia a los competidores, lo que significará que la empresa también contribuya en generarle más valor a lo que ofrece.

2.2.16. Cuadro de Mando integral

El modelo de CMI (Cuadro de Mando Integral) desarrollado por los catedráticos (Norton & Kaplan, 2010) de Harvard, ha evolucionado en el tiempo procurando perfeccionarse desde su creación, esta evolución ha sido plasmada en cinco textos que han sido difundidos a la comunidad global:

- Su primer libro en 1996: El Balanced Scorecard: Trasladando la estrategia en acción

El primer texto desarrollado se aplicó con éxito en muchas empresas, las mismas que aplicando los conceptos vertidos en la primera entrega, desplegaron la aplicación de indicadores financieros y no financieros, logrando consolidar grupos de indicadores que correspondían a las áreas Financieras, clientes, procesos y aprendizajes. La acción sugerida en el libro, permitía corregir ese desbalance entre lo que tradicionalmente se venía midiendo y lo que realmente debía medir.

Lo comentado fue resultado de haber tomado como base el modelo francés de la década de los sesenta y realizar estudios para mejorarlos que fueron presentados a la comunidad mundial en artículos varios escritos para Harvard Business Review y que luego generaron la creación del libro Balanced Scorecard cuyo concepto base era la creación de un sistema de medición de desempeño que facilitaba la implementación de la estrategia de la empresa y proponía evaluar la estrategia institucional pasando de un control financiero a una gestión estratégica con la construcción de un cuadro de mando; aquí nace la relación Causa Efecto.

- Su segundo libro en el 2000: La organización focalizada en la estrategia: cómo implementar Balanced ScoreCard.

Tomando como referencia la aplicación del primer libro y con base a la retroalimentación de la aplicación de dichos conceptos, se identifican una serie de

eventos que se contraponen a la implementación exitosa del CMI, dentro de ello se mencionan:

- Falta de compromiso por parte de la alta dirección para la aplicación del modelo y
- Pocos colaboradores involucrados en el proceso.
- Cuadro de Mando solo a nivel de la cima,
- Procesos demasiados largos,
- Se proyectaba al CMI como un proyecto informático,
- Implementaba el CMI y se lo promocionaba para otorgar incentivos económicos.
- Se contrataban consultores sin experiencias para implementar el proceso

Para cubrir las falencias identificadas y presentadas en la implementación del modelo inicial, Kaplan y Norton en su segundo libro, presentan cinco principios básicos que deben instrumentarse durante el proceso.

- Interpretar y traducir la estrategia
- Alinear la organización con la estrategia
- Hacer que la estrategia sea la práctica diaria de todos en la empresa.
- Permitir que la estrategia sea un proceso continuo.
- Promover el cambio a través del liderazgo de los directivos.

Lo señalado partía de algunos precedentes como el que señalaba que *El verdadero problema no es una mala estrategia sino la mala aplicación de la misma, y que la ejecución es más importante que la visión.*

En esta etapa, se reflexiona sobre lo que es mantener una ventaja competitiva, y se manifiesta que esta depende más del conocimiento, las capacidades y las relaciones

intangibles creadas por los colaboradores que de las inversiones en activos físicos que se puedan realizar.

Adicionalmente se plantea la necesidad de contar con un Mapa Estratégico que no es otra cosa sino la estructura lógica y completa que permite describir y definir la estrategia que es la piedra angular para el CMI.

- Tercer libro del año 2004: Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles.

En el tercer libro (Norton & Kaplan, 2010) enfocaron los esfuerzos a plantear y establecer correctamente el mapa estratégico. Se pasa de las relaciones en las perspectivas, la formulación de hipótesis, las cadenas de relaciones causa efecto y la importancia del cuadro de mando a la descripción de la estrategia y para ello, establecieron un modelo a seguir para la corrección de mapas que permite definir cómo hacerlo y que resultados se esperan alcanzar. Bajo este mecanismo se pudo visualizar los activos intangibles (Recursos Humanos, información y cultura organizacional) en el resultado tangible.

Esta estructura agrupa alineando procesos, la gente, la tecnología y la cultura con la propuesta de valor que se crea al cliente y con los objetivos financieros de la empresa. De esta forma se consolida tres capitales intangibles, el humano, la información y la cultura organizacional. En el tercer libro definieron que cuando se presente una situación exitosa en la estrategia hay que describirla, medirla y gestionarla.

El primero representa medir lo que se describe, el segundo representa lo que se puede medir y el tercero lo que se puede administrar. Lo señalado equivale a la suma de todos estos conceptos a Balanced Scorecard + Organización orientada a la

Estrategia + Mapas Estratégicos; Norton y Kaplan integran los tres contenidos de sus libros.

- El cuarto libro del año 2007: Alignment (Alineamiento): Utilizando el BSC para crear sinergia corporativa.

La clave del cuarto libro, es el concepto de sinergia corporativa. Esto hace posible que se dé una barrida con la estrategia a todos los niveles de la organización promoviendo con ello una alineación con la estrategia. Lo señalado refuerza el principio tres que hablaba de alinear la organización a la estrategia.

Este esquema permite utilizar los mapas estratégicos y los scorecard para lograr alinearlos tanto las unidades organizacionales, las unidades de negocio y las unidades de apoyo con la estrategia corporativa. Esta alineación e interrelación hace posible la sinergia.

(Norton & Kaplan), reflexionaron sobre este hecho, destacando que *Alinear* significa, encausar a toda una organización en una única dirección estratégica con el propósito de que el valor que se genere por la interacción sea mayor que la suma de las partes.

Ellos plantearon un proceso de alineación que recorre las siguientes etapas:

- Definir la estrategia y la propuesta de valor para describir las prioridades corporativas.
- Desarrollar el BSC para traducir la estrategia en objetivos concretos y medibles, que comuniquen claramente el rumbo definido y los desafíos planteados.
- Desarrollar un plan estratégico y BSC consistente con las prioridades en cada una de las áreas de negocio y de servicio.

- El quinto libro del año 2008: The Execution Premiun: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas.

En su quinto libro los catedráticos de Harvard, propusieron un modelo de gestión diseñado para lograr obtener grandes retos; esto es ligar la planeación y la formulación de la estrategia con la ejecución operativa. El modelo propuesto se desarrolla a través de seis fases, esto es: los mapas estratégicos, principios de práctica, la aplicación de herramientas gerenciales, que facilitan planear y ejecutar las estrategias así como el monitorear, probar y adaptar sus supuestos estratégicos a fin de lograr lo que ellos denominan el premio a la ejecución.

El premio a la ejecución, se define como ese valor extraordinario que crea una empresa y que se ve reflejado en elementos tales como mejora en el precio de sus acciones, mayores utilidades, reconocimiento de marca, lealtad de clientes y mayor compromiso de los colaboradores. Otra forma de visualizarlo es en la medida que se logra consolidar una mejora rotunda cuando se trata de asignar recursos y una manera óptima o cuando se logra reducir los tiempos de ejecución dentro del ciclo de servicio. Ello habla de una estrategia clara muy vinculada a la operación que se soporta en una información robusta, oportuna y crítica.

Por lo tanto, una vez concluido el marco teórico, se pudo recabar con mucha más profundidad tópicos relacionados ampliamente con el tema principal planteado, lo que generará al lector un mayor grado de entendimiento de lo que se quiere aplicar, gracias a las referencias de temas tales como rentabilidad, sistema financiero tanto a nivel general como a nivel de Ecuador, el proceso estratégico y la dirección estratégica, los cuales son temas que aplicados al sector estratégico generarán grandes contribuciones en el desarrollo de la propuesta del presente proyecto.

2.3. Marco Conceptual

Dentro del marco conceptual, se hace necesario definir ciertos términos que normalmente se utilizan, los cuales se deben tener claros para comprender las ideas centrales de la presente investigación.

Administración financiera:

(Cohen, 2010), “Técnica que tiene por objeto la obtención de recursos financieros que requiere una empresa, incluyendo el control y adecuado uso de los mismos, así como el control y protección de los activos de la empresa.”

Alta dirección:

(Juran, 2009):

La alta dirección raramente dirige la función de control de la calidad, generalmente la dirigen especialistas de control de calidad, niveles medios de dirección, determinados clientes, o nadie en especial. Referenciando lo mencionado por Juran, la alta dirección está bajo el cargo de una persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.

Análisis FODA:

(Borello, 2012, pág. 157):

El nombre FODA viene a este práctico y útil mecanismo de análisis de las iniciales de los cuatro conceptos que interviene en su aplicación, y estos son, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas”. Es una herramienta que se utiliza para comprender la situación actual de una institución u organización.

Análisis PEST:

Esté análisis muestra los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, que influirían en el desarrollo del proyecto, en este caso al tener un estudio bien específico sobre el área departamental de una empresa, no se hace necesario realizar la respectiva valoración, sin embargo es esencial que se ejerza control sobre los aspectos internos sobre el cual se maneja el área de administración de cartera

Cuadro de mando integral:

(Nevado & Ruíz, 2010, pág. 255):

Instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores

Estrategia:

(García, 2010) “Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte temporal.”

Inversión:

(García, 2010) “Es la aplicación de recursos financieros destinados a incrementar los activos fijos o financieros de una entidad. Ejemplo: maquinaria, equipo, obras públicas, bonos, títulos, valores, etc.”

2.4. Marco Legal

Dentro del marco legal se establecerán aspectos que tengan relación con leyes alrededor del sector bancario y sus actividades diarias, de esta manera se podrán sustentar algunas variantes en torno al desarrollo del proyecto.

CÓDIGO ORGÁNICO MONETARIO Y FINANCIERO

En la actualidad el Gobierno Nacional trabaja en base al de Ley Financiera, llamado “Proyecto de Código Orgánico Monetario y Financiero” el cual luego de haberse propuesto por el mandatario del Ecuador para la Asamblea Nacional con la finalidad de ofrecer mejoras, estabilidad y confianza al pueblo ecuatoriano ante la banca. Hay que acotar que este proyecto entró en vigencia luego de haber sido aprobado por el Poder Legislativo el 24 de julio 2014.

En el sitio web del Banco Central (ww.bce.fin.ec) fácilmente se puede encontrar el nuevo código orgánico, dentro del cual se decreta lo siguiente:

(Banco Central del Ecuador, 2014)

En este contexto que el proyecto de Código Orgánico Monetario y Financiero, es otro camino para potenciar al Sistema Económico, Social y Solidario, pues busca adecuar y modificar la regulación y normativa vigente, para evitar que puedan perpetuarse errores históricos del pasado...”.

“El proyecto de Código Orgánico Monetario y Financiero propende al fortalecimiento, a la organización y funcionamiento eficiente de la institucionalidad creada por la Constitución de la República, y está organizada en tres libros, el primero, que se

refiere a sistema monetario y financiero, el segundo regula al mercado de valores, y el tercero que regula el régimen de seguros...”

“Las principales reformas que introduce el proyecto de Código Orgánico Monetario y Financiero son la integración en un solo órgano de la regulación monetaria y financiera y su separación del control; la recuperación para el Estado de instrumentos de política monetaria, el reordenamiento del Sistema Financiero Nacional tanto en su estructura de gestión, solvencia, manejo de liquidez y el crédito; mejora de las capacidades de supervisión y la capacidad del Estado para enfrentar crisis sistémicas; la regulación del crédito a cargo de entidades financieras y no financieras; la regulación del mercado de valores; y finalmente, el fortalecimiento del régimen de seguros privados.

El texto original contenía 516 artículos, 13 disposiciones generales, 37 disposiciones reformativas y derogatorias, 35 disposiciones transitorias y 3 disposiciones finales.

A continuación se adjuntan reglamentos, decretos o resoluciones en base al Sistema Financiero del Ecuador, así como el Código Orgánico Monetario Financiero (COMF) y las Resoluciones que expida la Junta Bancaria.

Como se ha mencionado anteriormente en el Ecuador la Banca así como las Cooperativas de ahorro y créditos y las Mutualistas están bajo el control de la Superintendencia de Bancos, por ello en base a lo dispuesto en el Art 60 del Código Orgánico Monetario Financiero esto señala qué:

(Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2013)

“Las entidades financieras privadas reguladas de conformidad con lo establecido en los artículos 1 y 2 de la ley de Instituciones del Sistema Financiero Ecuatoriano se refiere a que esta ley textualmente regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, así como a la organización y funciones de la superintendencia de Bancos y Seguros, entidad encargada del control y supervisión de las entidades financieras privadas.

Las instituciones financieras públicas, se someten a esta ley, en lo relacionado a las normas de solvencia y prudencia financiera y al control y vigilancia que realizara la superintendencia de Bancos y Seguros, dentro del marco legal que regula a estas instituciones en todo cuanto fuera aplicable según su naturaleza jurídica.

“**Art. 60.-** Finalidad. La Superintendencia de Bancos efectuará la vigilancia, auditoría, intervención, control y supervisión de las actividades financieras que ejercen las entidades públicas y privadas del Sistema Financiero Nacional, con el propósito de que estas actividades se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general.”

Así como existen artículos relacionados con el Sistema bancario, exponiendo lo siguiente:

“Art. 160.- Sistema financiero nacional. El sistema financiero nacional está integrado por el sector financiero público, el sector financiero privado y el sector financiero popular y solidario.”

“Art. 162.- Sector financiero privado. El sector financiero privado está compuesto por las siguientes entidades:

1. Bancos múltiples y bancos especializados:

a) Banco múltiple es la entidad financiera que tiene operaciones autorizadas en dos o más segmentos de crédito; y,

b) Banco especializado es la entidad financiera que tiene operaciones autorizadas en un segmento de crédito y que en los demás segmentos sus operaciones no superen los umbrales determinados por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

2. De servicios financieros: almacenes generales de depósito, casas de cambio y corporaciones de desarrollo de mercado secundario de hipotecas; y,

3. De servicios auxiliares del sistema financiero, tales como: software bancario, transaccionales, de transporte de especies monetarias y de valores, pagos, cobranzas, redes y cajeros

automáticos, contables y de computación y otras calificadas como tales por la Superintendencia de Bancos en el ámbito de su competencia.”

Sobre el requerimiento de información a las entidades financieras, misma que están obligados a transmitir, nos presenta el siguiente artículo:

Artículo 63.- Facultad para solicitar información. La Superintendencia está facultada para solicitar en cualquier momento, a cualquier entidad sometida a su control, la información que considere pertinente, sin límite alguno, en el ámbito de su competencia.

De igual forma, la Superintendencia de Bancos podrá requerir información de los accionistas, miembros del directorio y representantes legales de las instituciones sujetas a su control.

Sobre la responsabilidad y sanciones por la información transmitida por parte de las entidades financieras, nos presenta el siguiente artículo:

Artículo 263.- Infracciones leves. Son infracciones leves, las siguientes:

1. La modificación sin autorización de los horarios de atención al público;
2. No proporcionar a los accionistas o socios la información dispuesta en este Código;

3. La presentación con errores e inconsistencias de los informes a los que está obligada la entidad financiera; y,
4. Las demás dispuestas en este Código.

Artículo 264.- Sanciones administrativas. Se establecen las siguientes sanciones:

1. Por infracciones muy graves, una multa de hasta 0,01 % de los activos de la entidad infractora, la remoción de los administradores y/o la revocatoria de la o las autorizaciones;
2. Por infracciones graves, multas de hasta 0,005 % de los activos de la entidad infractora, la suspensión de los administradores hasta por noventa días y/o amonestación; y, . Por infracciones leves, multas de hasta 0,001 % de los activos de la entidad infractora.

En ningún caso una sanción pecuniaria para una entidad financiera infractora pública, privada o popular y solidaria, perteneciente al segmento 1, podrá ser inferior a treinta salarios básicos unificados.

Respecto de las otras entidades financieras populares y solidarias, la sanción pecuniaria no podrá ser inferior a un salario básico unificado.

El importe de la multas será consignado en la Cuenta Única del Tesoro Nacional, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 267 de este Código

Artículo 268.- Sujetos responsables de la infracción.

Son sujetos responsables de las infracciones la entidad financiera, sus accionistas, administradores, funcionarios o empleados y demás personas referidas en el artículo 276 que, por acción u omisión, incurran en las infracciones tipificadas en este Código.

Son responsables también las personas naturales y las personas jurídicas no financieras que incurran en las infracciones determinadas en este Código, cuando corresponda.

La imposición de las sanciones, en ningún caso, relevará al infractor del cumplimiento de la obligación cuyo incumplimiento motivó la sanción.

Artículo 273.- Responsabilidad civil. Sin perjuicio de las sanciones administrativas a las que se refiere esta sección y de las disposiciones correctivas ordenadas por los organismos de control, las entidades financieras responderán civilmente por las acciones u omisiones que causen perjuicio a los usuarios financieros o a los organismos estatales, de acuerdo con la ley.

De acuerdo a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero

Según (Morales, 2014): De acuerdo al artículo 51 de la ley de Instituciones del Sistema Financiero, pueden efectuar operaciones tales como captaciones: depósitos a la vista, depósitos a plazo, emisión de títulos Valores, recepción de préstamos y aceptación de créditos de instituciones de financieras del país y del exterior.”

“Art. 84.- Toda institución del sistema financiero, tendrá un auditor interno y un auditor

Externo, calificados en cuanto a su idoneidad y experiencia por la Superintendencia.

Respecto del segundo, la Superintendencia llevará el registro correspondiente.

Los auditores internos y externos serán nombrados en cualquier tiempo por la junta general de accionistas en caso de ausencia definitiva, comprobada, la junta general de accionistas procederá a designar su reemplazo, dentro del plazo de treinta días de producida ésta.

El auditor interno será removido en cualquier tiempo por la junta general de accionistas.

El auditor externo, para ser removido, tiene que ponerse en conocimiento del Superintendente de Bancos, quien escuchando al auditor y documentadamente, resolverá lo pertinente en 20 días.”

“Art. 87.- El auditor externo, persona natural o jurídica, hará las veces de comisario de la institución en los términos establecidos en la Ley de Compañías y además tendrá las funciones que se determinan en esta ley y en las leyes de carácter tributario, así como en las disposiciones que dicte la Superintendencia.

El auditor externo será designado para períodos de un año y podrá ser designado sucesivamente.

Además de lo dispuesto en otras leyes y en las instrucciones que imparta la Superintendencia, el auditor externo tendrá las siguientes obligaciones y funciones:

- a) Opinar o abstenerse explícita y motivadamente de hacerlo sobre la veracidad o exactitud de los estados financieros, los sistemas de contabilidad y sus comprobantes y soportes;
- b) Opinar sobre la suficiencia y efectividad de los sistemas de control interno, la estructura y procedimientos administrativos de la institución auditada y evaluarlos;
- c) Opinar si las operaciones y procedimientos se ajustan a las disposiciones legales, estatutarias, reglamentos internos y a las instrucciones que al efecto imparta la Superintendencia; por tanto, deberá opinar si los estados financieros examinados presentan razonablemente la situación patrimonial de la institución al 31 de diciembre y los resultados de sus operaciones durante el ejercicio terminado en esa fecha, de conformidad con las normas contables establecidas por la Superintendencia y los principios de contabilidad generalmente aceptados, en lo que estos no se contrapongan a los anteriores, así como sobre su aplicación uniforme;
- d) Opinar si los estados financieros concuerdan con las anotaciones efectuadas en los registros contables de la institución y si éstos se han llevado de conformidad con las disposiciones legales vigentes;

e) Proporcionar la información pormenorizada de las inversiones en acciones que la institución financiera mantenga en otras empresas, tanto en el país como en el exterior.

Cuando se trate de inversiones en subsidiarias o afiliadas de bancos o de sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo, deberá comentar sobre la naturaleza y monto de las operaciones entre el inversionista y la receptora de la inversión, sus relaciones existentes y los efectos que ejerce la consolidación sobre el patrimonio de la institución auditada;

f) Pronunciarse o abstenerse explícita y motivadamente de hacerlo sobre otros aspectos que requiera la Superintendencia o la institución auditada;

g) Opinar sobre el cumplimiento de las medidas correctivas que hubiesen sido recomendadas en el informe anterior sobre los aspectos indicados en los literales anteriores; y,

h) Efectuar revisiones trimestrales o semestrales de la institución financiera correspondiente, cuando así lo requiera la Superintendencia.

Las funciones del auditor externo son incompatibles con la prestación de cualquier otro servicio o colaboración a la institución auditada, excepto los servicios de selección de personal. El auditor externo no podrá, dentro del año siguiente a la terminación de sus funciones, prestar otra clase de servicios a la institución auditada.

No puede ser auditor externo la persona que hubiese prestado servicios remunerados a la institución en el año inmediatamente anterior.

Obligatoriamente, una institución del sistema financiero, la sociedad controladora, las instituciones integrantes del grupo, sus compañías subsidiarias ubicadas en el país o en el exterior, tendrán el mismo auditor externo o firmas corresponsables o asociadas con éste.

Respecto al Código Monetario Orgánico y Financiero, se desea inculcar la estabilidad y crecimiento del Sistema Financiero en el Ecuador, al mismo tiempo se busca generar más confianza de parte de usuarios bancarios de los diversos sectores económicos generando a la vez el crecimiento del Ecuador en diversas áreas.

Una vez concluido el presente capítulo, se podrá tener referencias exactas sobre las actuales leyes que se rigen actualmente en el Ecuador para el sector financiero, esto debido a que entidades reguladoras como la Super Intendencia de Bancos y Seguros lo estipulan de forma obligatoria, lo que ayudará en el desarrollo de la propuesta a no desviarse hacia alternativas que no sean permitidas por los respectivos entes.

2.5. Conclusiones del capítulo

Dentro del marco teórico se hizo la referencia específica de los autores de libros, artículos académicos y revistas en temas que están dentro del contexto de investigación, lo que se tomó como fuente de información secundaria para el respaldo específico del trabajo de estudio.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Formulación de hipótesis y variables

Como parte del estudio que se desarrolla se considera oportuno aplicar la metodología que responde a lo siguiente:

Aplicada.- que se considera la más apropiada en cuanto permite incorporar mejoras en función de la incorporación de cambios graduales que hacen factible mejorar radicalmente una realidad.

3.1.1. Hipótesis general

Se parte de la premisa que siendo el Balanced ScoreCard un conjunto de técnicas y herramientas de alta efectividad en el Control de Gestión, será un elemento que facilitará el cumplimiento de tareas internas a cabalidad la función del área de Administración de Cartera y Activos y que se evidenciará en el cumplimiento de todas las metas que se le asignen en el tiempo.

3.1.2. Variables

Independiente: Falencias del área de Administración de Cartera y Activos de la entidad financiera

Dependiente: Balanced ScoreCard

3.2. Alcance de la investigación

La unidad objeto de estudio es un componente de la matriz u oficina principal, que compila el resultado de procesos operativos de todas las unidades de instrumentación que tiene el banco, por ello el alcance abarca todas las competencias de la institución financiera tanto en la gestión de captación y colocación como en la que refiere a la parte transaccional.

3.3. Tipo de investigación y perspectiva General

Según (Díaz, 2009, pág. 14), “La Investigación científica, como forma especial de buscar el conocimiento presenta ciertas características que la diferencian de otras formas de abordar la realidad, como lo son el conocimiento empírico y el razonamiento especulativo”.

El caso de estudio que se desarrolló se da sobre una institución financiera cuya trayectoria está marcada por un crecimiento sostenido y que ha soportado dicho crecimiento en un desarrollo de la organización, tecnológico y operativo, lo que le ha permitido posicionarse de manera importante en el mercado internacional y proyectar su imagen hacia el exterior con relativo éxito. Partiendo de ello la autora del estudio consideró oportuno que la metodología que responde satisfactoriamente al caso de estudio, es una combinación de diferentes formas de investigación que permitan y aseguren consolidar el resultado que se aspira concretar.

Se aplicaran aquella forma de investigación que permite modificar y cambiar y mejorar una realidad práctica o de tipo teórico, para ello se utilizara la metodología aplicada que responde satisfactoriamente lo que se promueve. Las metodologías que se utilizarán en la presente investigación serán las siguientes:

En este caso se requiere que se estudie, se analice y se describa la situación actual que se presenta y su comportamiento frente a los diversos sucesos que se dan, por ello se utilizará la metodología descriptiva como una herramienta clave en nuestra investigación. Dado que para el desarrollo del estudio existirá la necesidad de recorrer diferentes áreas funcionales que son parte de la entidad, eso implica una visualización descripción y análisis de cada proceso que ejecuta.

También se aplicará la metodología exploratoria que es la que facilita la obtención de los resultados. La actividad base del estudio focaliza en área-proceso,

es decir una visual sobre una realidad existente, por ello se aplicó la metodología de campo que permite y obliga a levantar cada evento en sitio y permite consolidar el resultado del estudio. El estudio se fundamenta en datos reales queda a un lado el aspecto cualitativo enfocándose durante su conceptualización en desarrollo, análisis desde una perspectiva cuantitativa.

3.4. Población y Muestra

Según (2010, pág. 35), define a la Población como el, “Conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo”.

Para efectos de este estudio, la población será considerada los Jefes Operativos, Oficiales Seniors, Oficiales, Asistentes Seniors que están directamente relacionados con el área de Administración de Cartera, de los cuales se tomará el tamaño de la muestra a ser encuestados.

Unidad de análisis

El enfoque primario de estudio está orientado a la unidad administrativa identificada como Departamento Administración de Cartera, Activos y Pasivos. En segundo plano se tocan las unidades administrativas vinculadas como alimentadoras receptoras: Agrupándolas como:

Unidades internas:

- Sistemas
- Unidades procesadoras de datos

Unidades externas:

- Superintendencia de Bancos

- Banco Central

Para efecto de lograr consolidar la información que permite desarrollar de manera adecuada el BSC se considera oportuno segregar los usuarios y los partícipes internos en dos grupos debidamente diferenciados.

El primer grupo estará los procesadores de información diaria mientras que el segundo grupo lo conforman los que alimentándose de dicha información generada por el primer grupo realizan la gestión de consolidación y análisis para interpretación en este rol se consideran los de Sistemas y el área de Administración de Cartera.

El universo a tomar será corresponderá

El primer grupo 35 usuarios.

El segundo grupo 303 usuarios considerados como nuestra población

Se aplicará un cuestionario base con preguntas cerradas y se cuantificarán los resultados que permitirán proyectar las acciones que demanda el BSC.

3.5. Delimitación de la Población

El estudio de investigación, se ha decido trabajar considerando como población a los asistentes, asistentes senior, oficiales, oficiales senior, Jefes Operativos involucrados en la alineación estratégica de la institución, por tanto la selección muestral será la siguiente:

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

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

σ = Desviación estándar

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Toma relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Límite aceptable de error muestral.

$$n = \frac{303 * 0.5^2 * 1.96^2}{0.05^2(302) + 0.5^2 * 1.96^2}$$

$n = 170$ (encuestas a realizar)

3.6. Métodos de Investigación

El estudio amerita que se aplique métodos de investigación probados como eficaces para este tipo de estudio, por ello se aplicará lo siguiente.

Métodos Teóricos

- **Método Analítico – Sintético:** que nos permitirá analizar la caracterización del proceso objeto del estudio desde el punto de vista social, cultural y educativo. Así mismo nos permite procesar el resultado obtenido de la observación, entrevistas y la encuesta que se ejecuta.
- **Método Sistémico:** que favorece modelar las relaciones de la unidad objeto de estudio con todos los componentes de la entidad con las que se vincula, permitiendo establecer la estructura de la misma y su dinámica.

Métodos Empíricos

- **Experimentación:** Al aplicar como experimento la herramienta del BSC, con ello se podrá validar en sitio el comportamiento de las variables que se

identificaron en el estudio, esto corre durante la fase de implementación de monitoreo y medición de resultados.

3.7. Técnicas a utilizar

- **Encuestas**

(Garza, 2009, pág. 75) “La encuesta se caracteriza por la recopilación de testimonios, orales o escritos provocados y dirigidos con el propósito de averiguar hechos, opiniones o actitudes. La encuesta pertenece a la categoría de la observación controlada”. Se diseñará dos cuestionarios con preguntas cerradas que será aplicado al personal que está relacionado con los procesos del área de Administración de Cartera.

Tratamiento de la Información

Los datos obtenidos de los instrumentos aplicados serán tabulados y resumidos en tablas estadísticas, desarrollándose estas de manera computarizada, posteriormente los datos se presentarán de manera escrita, tabulada y graficada, empleándose grafica de tipo circular con el respectivo análisis de los resultados obtenidos, igualmente se va a establecer inferencias de los datos utilizando escala de medición acerca de la población estudiada, además se emplearán las medidas de tendencia central, tales como porcentajes y proporciones.

3.8. Resultados e impactos esperados

La implementación de un modelo de gestión estratégica, va siempre asociado a procesos de cambio y por tanto, dirigido a preparar a los miembros de la organización para lograr el estado cualitativamente superior que se quiere alcanzar.

Esto implica la creación de nuevas habilidades, para que en el mediano y largo plazo, consolidar los cambios sobre la base de la creación de nuevos valores culturales.

Para lograr cambios consistentes hay que crear nuevos hábitos, modificar comportamientos, y en esto juega un papel principal la capacitación. No puede olvidarse, sin embargo, que con la capacitación puede lograrse el cambio deseado; pero también algo no deseado si no se planifica y controla adecuadamente.

Esta realidad determina la necesidad de medir el impacto de los procesos de capacitación desde su fase de planificación hasta el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Los resultados esperados serán que los miembros que integran la unidad de Administración de Cartera estén formados en:

Según (Salmerón, 2009), “**Saber:** Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales)”.

”**Saber Hacer:** Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, habilidades sociales, habilidades cognitivas, etc.”

“**Saber Estar:** Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.)”.

”**Querer Hacer:** Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia”.

“**Poder Hacer:** Conjunto de factores relacionados con la capacidad personal y el grado favorable del medio”.

El modelo plantea que la unión de los anteriores elementos llevan al “Hacer” o sea, a la competencia, que resulta “observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.”

3.9. Análisis situación actual

La entidad bancaria de análisis es una de las de mayor aceptación dentro del sistema financiero; está siempre a la vanguardia de la tecnología e innovación de productos y servicios que han tenido alto reconocimiento a nivel nacional e internacional. A pesar de ello en busca de una eficiente atención a sus clientes tanto internos como externos, busca mejorar e implementar herramientas de análisis que estén alineadas con la estrategia del banco y lograr de este modo alcanzar la eficiencia en los procesos estratégicos que dan un valor agregado al desarrollo y crecimiento de la institución en cumplimiento a las exigencias que se presentan día a día por parte de los diferentes entes de control.

Adicionalmente se busca analizar los eventos operacionales que se presentan en los procesos de conciliación y generación de información y estructuras a la entidad de control; fijar un modelo de operación que asegure el cumplimiento de las normativas y regulaciones que afectan a la institución para evitar sanciones y pagos de multas que pueden afectar al buen desempeño e imagen de la entidad.

Otro factor que afecta es el bajo compromiso por parte de las diferentes áreas en el cumplimiento correcto de los procesos, que afectan a la cadena de valor y en consecuencia las áreas relacionadas tomando mayor tiempo en la solución de los casos que se presentan a diario.

Con el análisis de la situación actual se puede proceder a resaltar cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que forman parte del contexto interno y externo del área de administración de cartera de la entidad financiera:

Fortalezas

- La dirección de alto mando, maneja de manera eficiente la planificación estratégica del banco como tal, lo que ayudaría a centrarse en el área para dar solución al problema específico encontrado.
- La entidad financiera cuenta con buenos recursos tecnológicos que permitirán la automatización de las actividades en función de las perspectivas y objetivos organizacionales.

Oportunidades

- La competitividad de las entidades bancarias hace que cada día se busquen las mejores soluciones tecnológicas para el desarrollo de una buena gestión departamental, que aporten al crecimiento de la organización.
- El uso de las Tecnologías de Información y Comunicación, facilita la automatización de procesos en una empresa, así como la evaluación de su desempeño.

Debilidades

- Deficiente gestión realizada en el trabajo en equipo que se desarrolla, puesto que no existe coordinación.
- No se ha evaluado de manera integral las funciones que desarrollan los empleados del área en estudio.
- Falta de comunicación organizacional ante las demás áreas sobre la que se gestiona la labor de la administración de cartera.

Amenazas

- La teoría de juego que manejan las otras entidades financieras enfocándose en sus procesos internos para lograr ventaja competitiva ante las demás empresas.
- El impacto sobre los servicios que se le brinda a cada uno de los clientes.

3.10. Análisis de resultados

El análisis se basa en el resultado del estudio realizado a los clientes internos de la entidad que están involucrados en la cadena de valor, como lo son asistentes, asistentes senior, oficiales, oficiales seniors, Jefes Operativos que están involucrados directamente con el proceso de planificación estratégica y operativa, así como del estudio de monitoreo de satisfacción que la entidad ha realizado a nivel externo. En cuanto a los usuarios externos (entes de control) debido a las regulaciones que marcan la relación, se ha considerado como válido el indicador de cumplimiento en el periodo 2014 que alcanzó el 78%.

A continuación se presentan los resultados del estudio interno:

Procesos

Cumplimiento de normativas de entes reguladores

1. **¿Desde su punto de vista existe una normativa que regule toda actividad que se cumple en el área del cual Ud. forma parte?**

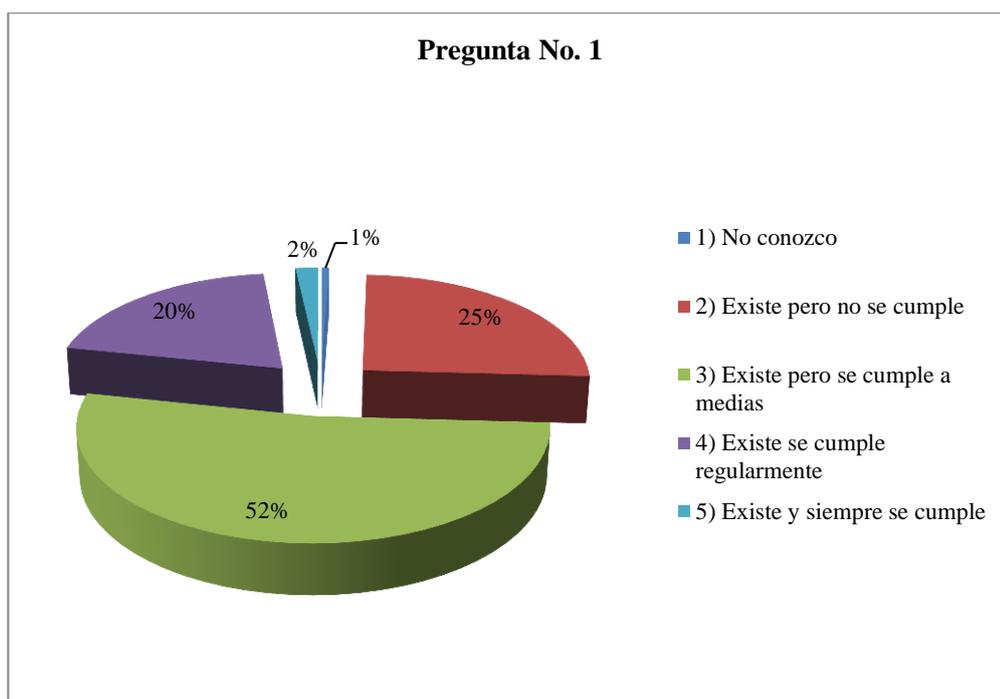


Figura 13
Normativa reguladora
Fuente: Encuesta Interna

Es de gran importancia el tener conocimiento sobre las normativas que rigen sobre las actividades diarias y a su vez ponerlas en práctica a fin de cumplir con las Leyes de Control Financiero y no cometer errores que luego se ven reflejados en los reclamos de los clientes que suelen convertirse en sanciones por parte de los entes de control. De las encuestas realizadas el 52% conocen la existencia de normativas que regulan las actividades dentro de su área pero opinan que se cumplen a medias, mientras que el 25% creen que no se cumplen y el 20% indican que se cumplen regularmente.

2. ¿Usted ha sido partícipe y/o ha contribuido a conceptualizar, diseñar, implementar formas de trabajo en su área?

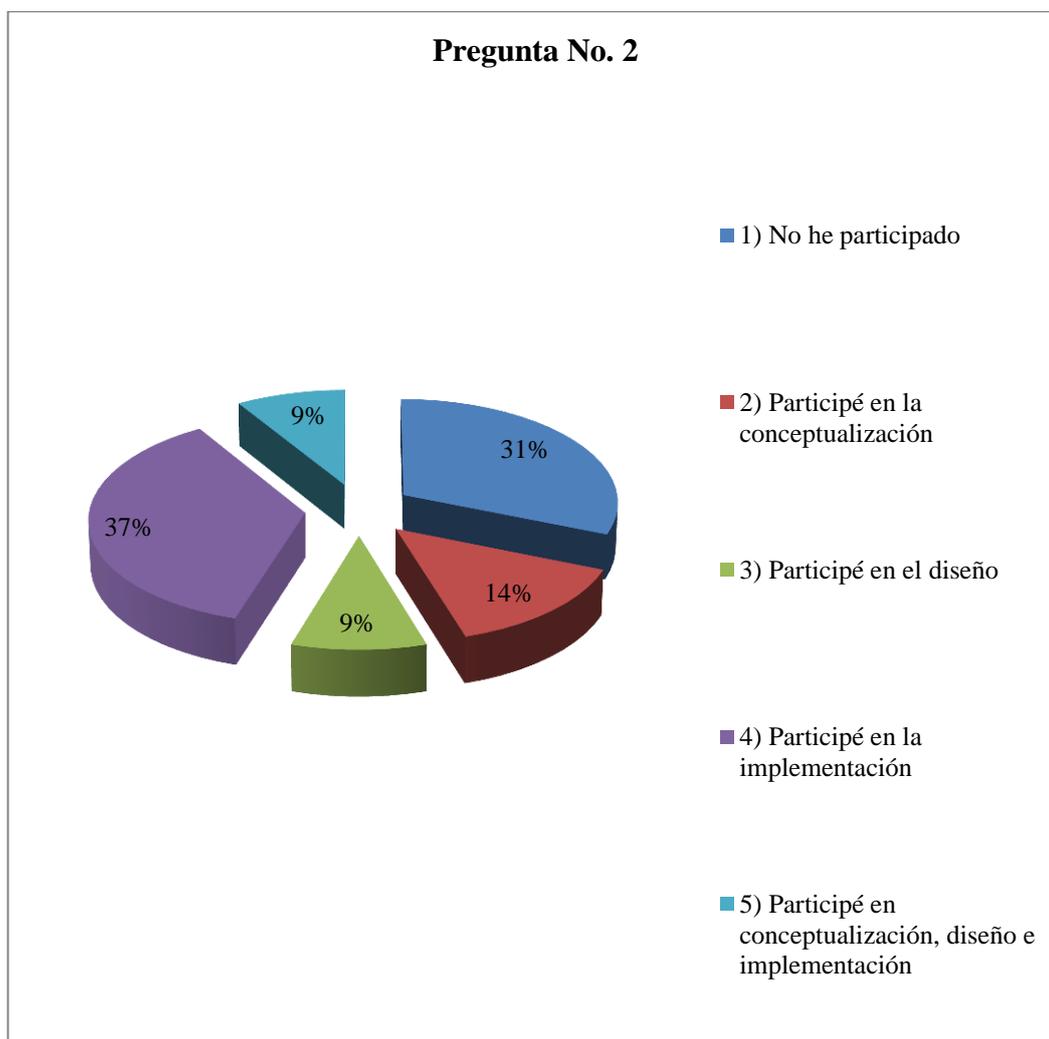


Figura 14
Formas de trabajo
Fuente: Encuesta Interna

Para que la implementación de estrategias alcance los objetivos trazados, debe darse una participación grupal del personal en los diferentes niveles para que perciban la importancia del trabajo en equipo y el compromiso que se debe asumir. Dicho compromiso tenderá a convertirse en apoyo constante e incondicional en las diferentes estrategias al sentirse piezas claves dentro de los procesos. Como resultado vemos que el 37% del personal ha participado en la implementación.

3. ¿Bajo su óptica, como se da la práctica diaria la aplicación de los de los procesos por parte de todas las áreas de la entidad?

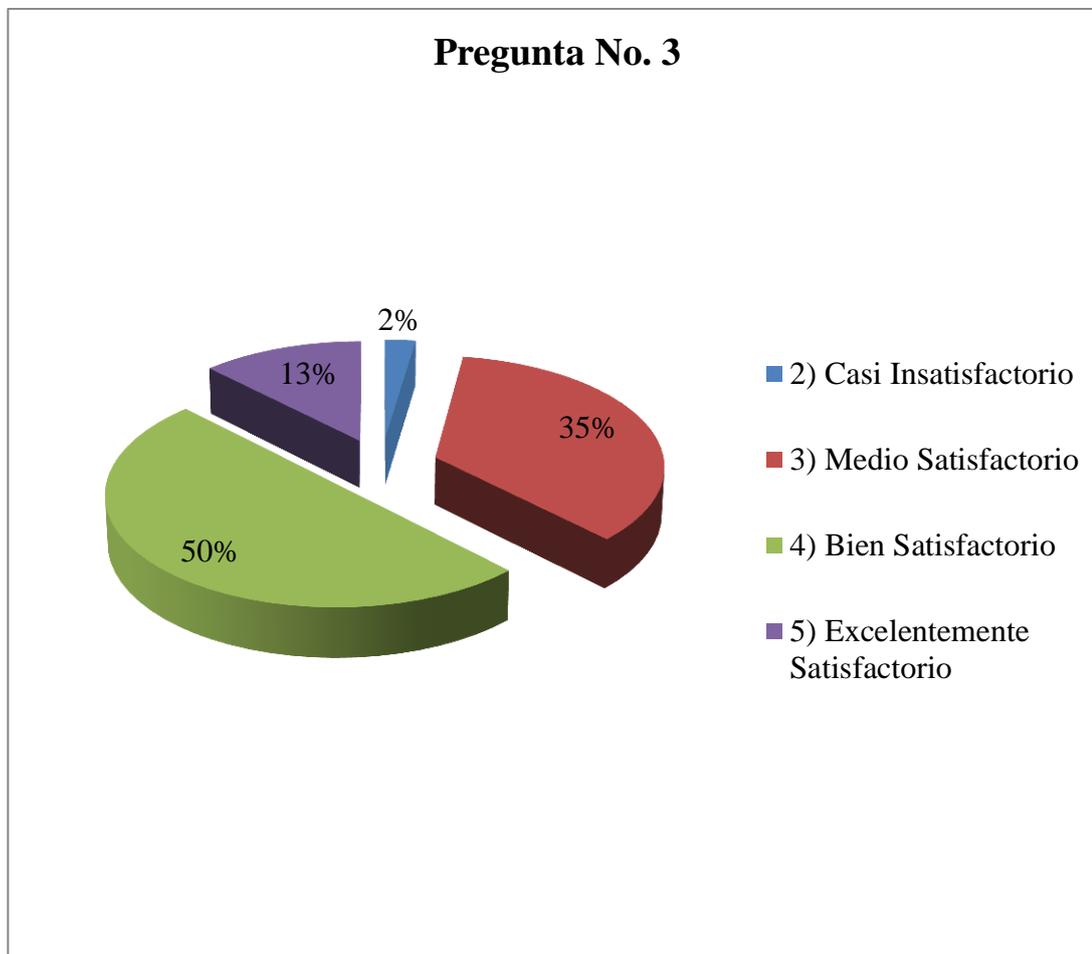


Figura 15
Práctica diaria de procesos
Fuente: Encuesta Interna

La práctica correcta y diaria de los procesos de manera integral por parte de todas las áreas, es garantizar el cumplimiento y a su vez ver cristalizar lo proyectado en acciones con lo cual los resultados favorecen las metas fijadas. El 50% de los encuestados respondió que se encuentran satisfechos con la práctica diaria en la aplicación de los procesos, el 35% dijo que se encuentra medio satisfecho, el 13% pudo responder que se encuentran excelentemente satisfactorio, y el 2% mencionó que esto es casi insatisfactorio.

Clientes

4. ¿Cómo usted evalúa a las entidades o áreas que facilitan o suministran información para el desarrollo acertado de su gestión?

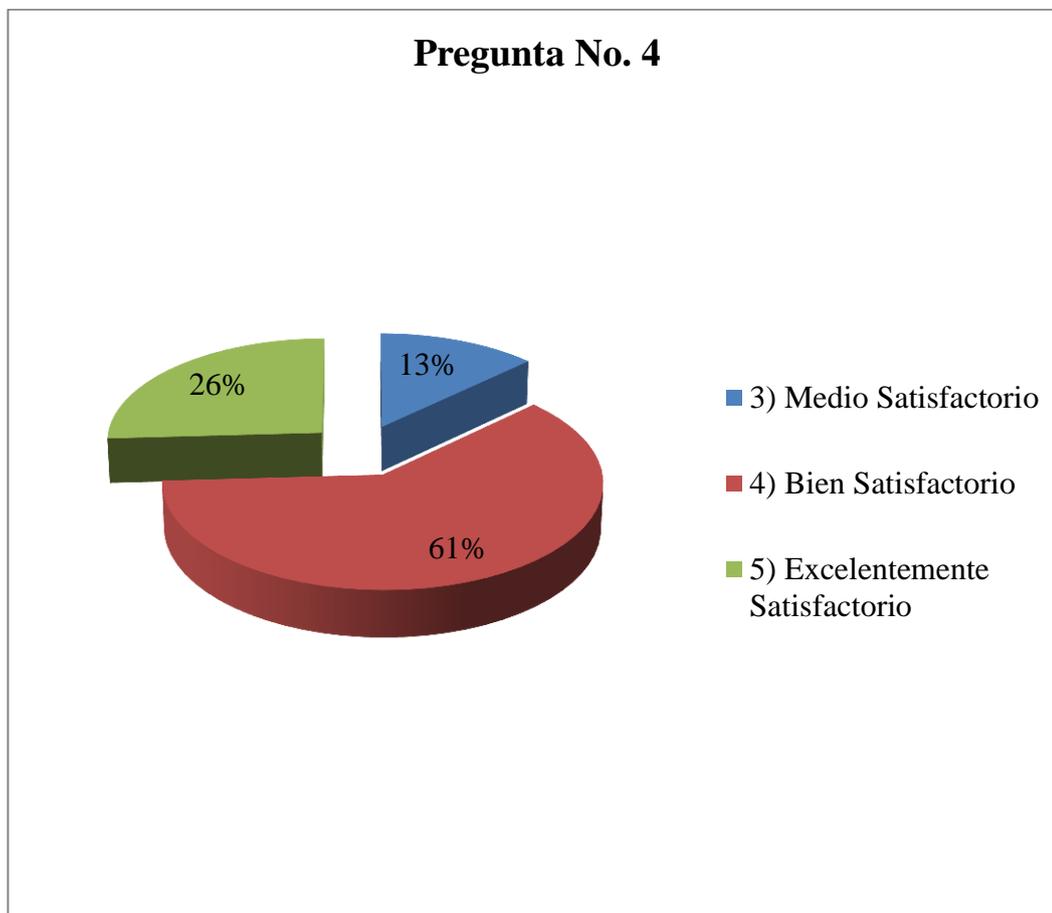


Figura 16
Evaluación de áreas que mejoran la gestión
Fuente: Encuesta Interna

De los resultados obtenidos, el 61% respondió estar bien satisfecho, el 26% dijo excelentemente satisfecho, y el 13% respondió medio satisfecho con las áreas que facilitan el desarrollo acertado de la gestión. Por lo tanto, en vista de los resultados positivos obtenidos en este estudio, será importante que se puedan incluir a aquellas personas que no estén tan satisfechos, con la finalidad de incluirlos en procesos de información para su desarrollo.

5. **¿Conoce usted el impacto que puede ocasionar a la entidad como consecuencia de una gestión no correcta al transmitir información al cliente interno o externo de manera errada?**

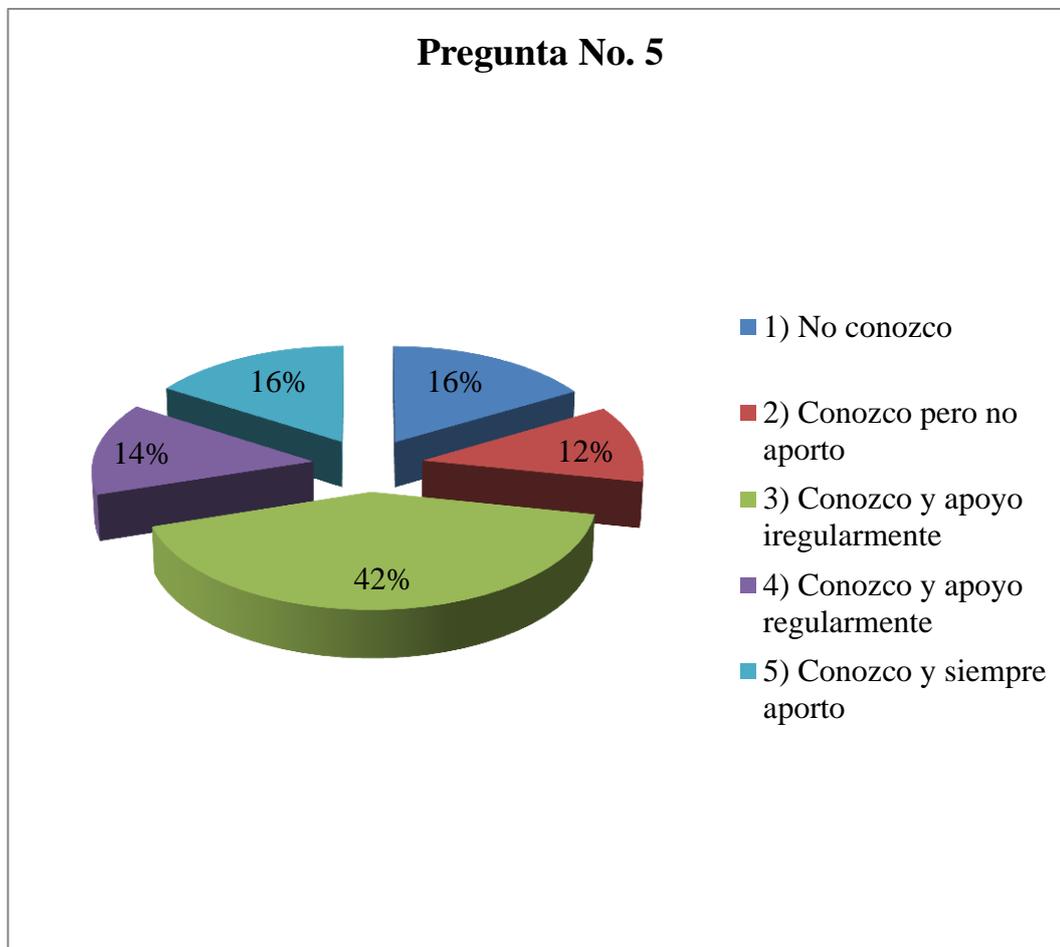


Figura 17
Impacto consecuencia de una gestión no correcta
Fuente: Encuesta Interna

Según los resultados obtenidos, 42% respondió que conoce pero apoya irregularmente, el 16% porcentaje repetido por dos veces mencionaron que no lo conocen, que lo conocen y siempre aportan respectivamente, mientras el 14% dijo que conocen el impacto de una gestión no correcta pero apoya regularmente. Por ello, en base a los resultados en claro evidenciar, que frente a gestiones incorrectas, se pueda contribuir a mejorar a generar un mejor impacto sobre el cliente interno, y el cliente externo.

6. ¿Conoce usted si existe alguna forma de evaluar el nivel de servicio interno que se provee?

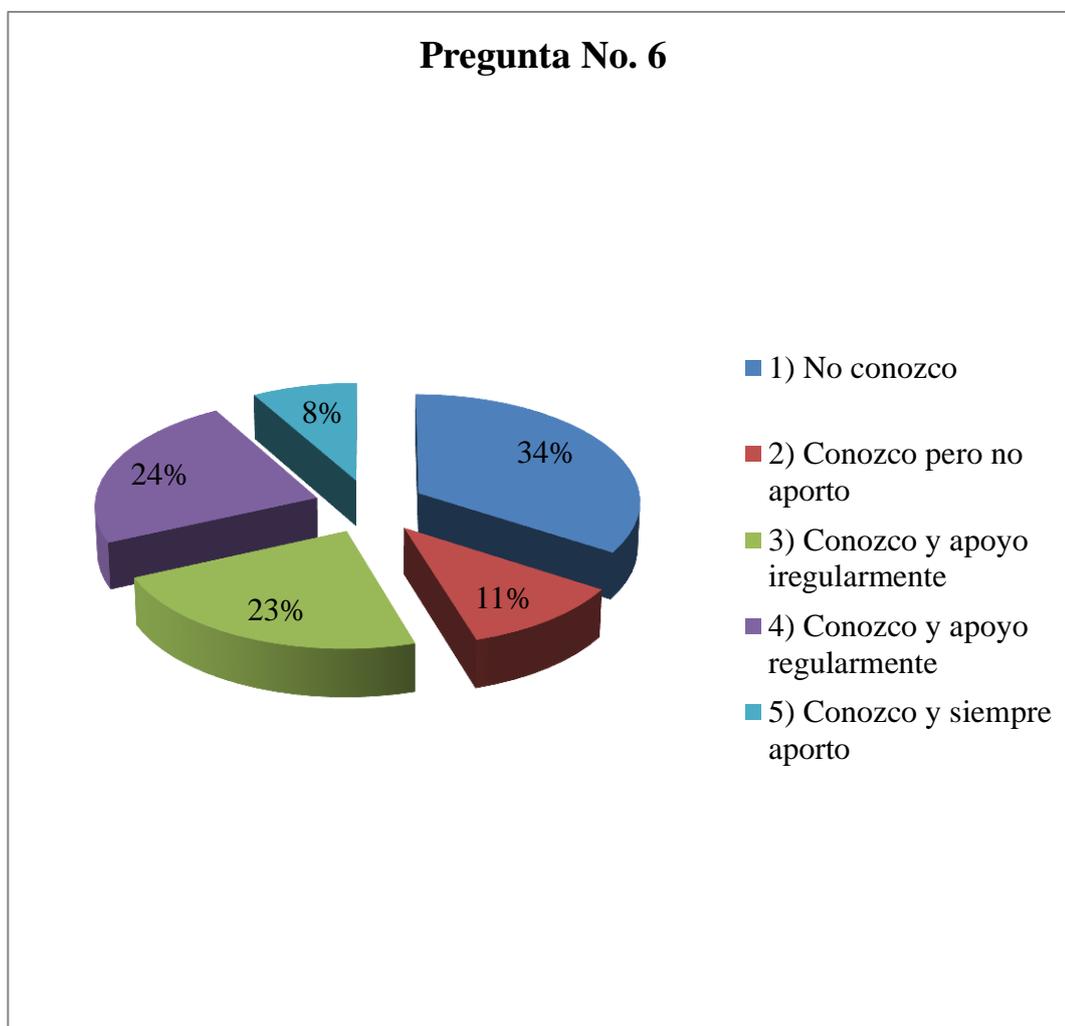


Figura 18
Forma de evaluar el nivel del servicio interno
Fuente: Encuesta Interna

De los resultados obtenidos, el 34% mencionó que no conoce, el 24% respondió que si conoce esta forma de evaluar y apoya a la misma, con el 23% dijo que conoce pero apoya de forma irregular, con el 11% mencionó que conoce pero que no aporta a la misma, y apenas con el 8% dijo que si conoce este forma de evaluar y aporta para su mejora.

Aprendizaje

7. ¿Tiene conocimiento si existe alguna metodología para inducir al personal e instruir sobre prácticas de trabajo?

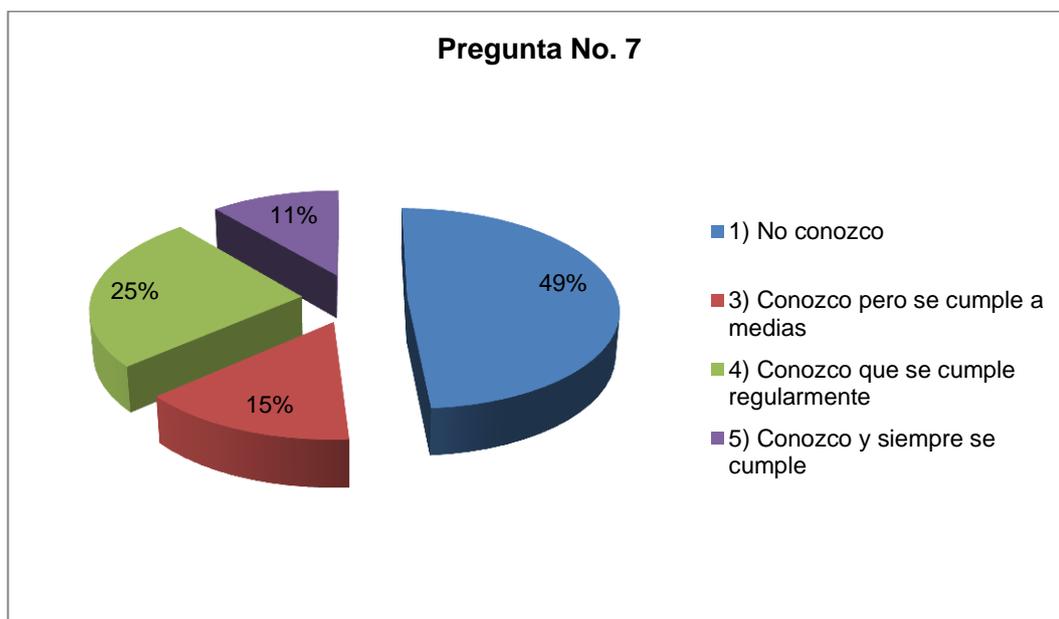


Figura 19 Conocimiento sobre metodología

Fuente: Encuesta Interna

Conforme a los resultados obtenidos, el 49% de los encuestados no conoce sobre algún tipo de metodología, el 25% respondió que conoce que existen y se cumplen de forma regular, mientras el 15% mencionó que las conoce pero que se cumplen a medias, y apenas el 11% respondió que si conoce esta metodología y que le consta de que se cumplen siempre.

Por ello, será importante tomar medidas necesarias, que permitan dar a conocer aquella metodología que permita inducir al personal en prácticas sobre el trabajo, de esta forma se puede garantizar que la empresa tenga un mejor desempeño en el mercado.

8. ¿Se realiza por parte de los niveles de dirección un seguimiento a fin de asegurar que el adiestramiento dé el resultado esperado?

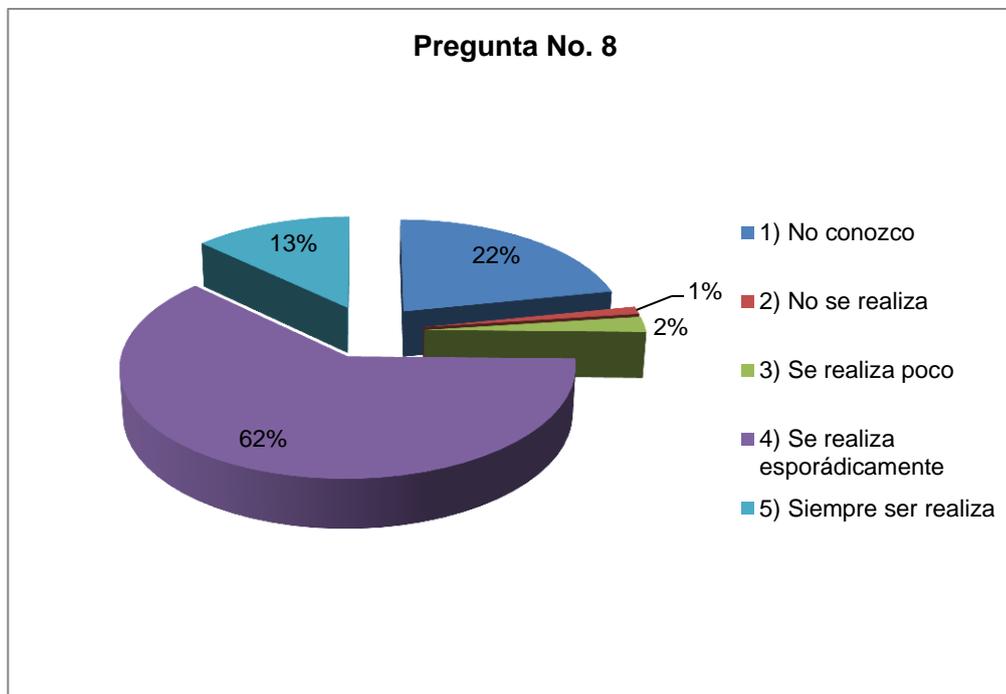


Figura 20 Seguimiento para adiestramiento

Fuente: Encuesta Interna

De los resultados obtenidos, se pudo conocer que el seguimiento se ejecuta de forma esporádica con el 62%, mientras que el 22% mencionó que no conoce sobre el seguimiento generado, apenas el 13% respondió que siempre se realiza, y con un porcentaje menor con el 3% y 1% respectivamente mencionaron que no se realiza o que se realiza muy poco el seguimiento sobre el adiestramiento.

Entonces, claramente se puede observar en base a los resultados, que el seguimiento debido a su repentina práctica, será esencial cambiar este aspecto para tener mejores resultados en el adiestramiento del personal.

9. ¿Tiene usted Conocimiento sobre el plan de capacitación que está definido para su cargo y a su criterio si existiera, se cumple o no?

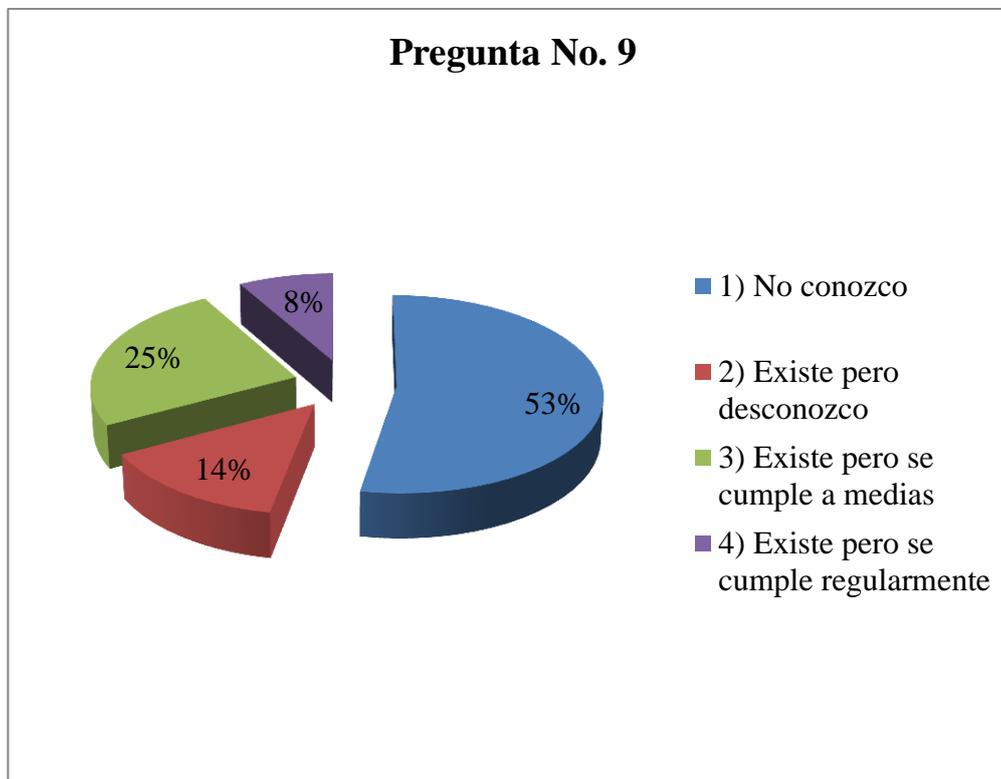


Figura 21
Conocimiento del plan de capacitación
Fuente: Encuesta Interna

En base a los resultados obtenidos, se puede observar los siguientes resultados sobre el conocimiento del plan de capacitación para cada cargo. El 53% mencionó que no conoce este plan, el 25% respondió que sabe de la existencia del plan pero que se cumple a medias, el 14% respondió que existe un plan pero es desconocido, mientras el 8% respondió que existe el plan pero se cumple regularmente. Por ello, será importante tomar medidas sobre este aspecto, con la finalidad de dar a conocer los planes de capacitación para cada cargo dentro de la institución.

Financiera

10. ¿Conoce usted, en cuanto el resultado de su gestión contribuye sobre el retorno de inversión de los accionistas, así como a tener estados financieros saludables?

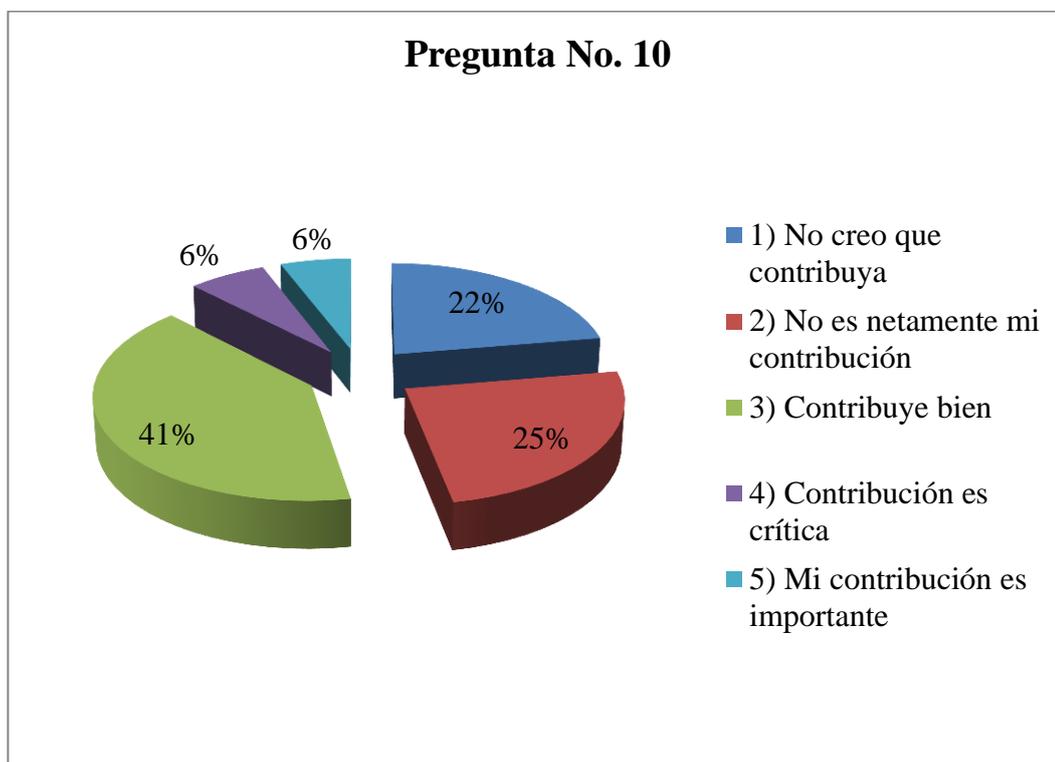


Figura 22
Contribución de resultados
Fuente: Encuesta Interna

De las encuestas efectuadas, los participantes mencionaron que el resultado de sus gestiones contribuye en gran medida en el retorno de la inversión con un resultado del 41%, mientras que el 25% mencionó que no contribuyen de manera constante, mientras que el 22% respondió no creer que contribuyan, por otro lado se registraron dos resultados con el mismo porcentaje de respuestas 6%, como en el caso de que la contribución en crítica, mientras que para otro parte del grupo de trabajo consideran la contribución como importante. En base a los resultados, muestra una perspectiva positiva sobre los buenos resultados que generan varias actividades dentro de la institución.

3.11. Conclusiones del capítulo

El capítulo de metodología ayudó a direccionar la investigación de manera más profunda y así poder corroborar el problema en un principio planteado, ya que por medio de ésta se definieron las técnicas y herramientas a utilizarse. Al final del capítulo se hace el análisis respectivo de los datos, los cuales ayudaron a establecer las estrategias para la propuesta como lo fue el uso de la herramienta de cuadro de mando integral.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA

IMPLEMENTACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE CARTERA DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA.

4.1. Descripción del proyecto

La imperiosa necesidad de implementar herramientas administrativas como un cuadro de mando ya aplicados en otras organizaciones hace posible que se introduzca el concepto de CMI en la entidad institución bancaria de estudio. El prototipo se desarrolla por y para la unidad de Administración de Cartera, siendo en la práctica una opción válida dado el tipo de usuario y el rol que cumple esta unidad dentro de la entidad bancaria, esto se lo señala por cuanto ella se nutre de información de todos los componentes operativos del banco y por ende permite el involucramiento de múltiples áreas y usuarios que van asimilando el concepto y dejando la puerta abierta de aceptación para futuros desarrollos e implementaciones, al sentir que se justifica por los resultados que se alcanza el contar con una aplicación metódica y sistemática del CMI en sus áreas, las mismas que consolidadas alrededor de ese proceso permitirá establecer el CMI de la organización en toda su dimensión.

La implementación del modelo hace posible contar con una unidad estratégica administrada a través de resultados medibles y cuantificables que refleja la eficiencia del modelo operativo que el banco tiene incorporado y que se refleja en el CMI de la unidad de Administración de Cartera.

4.2. Justificación del proyecto

La entidad bancaria de estudio, está situada entre los principales del sistema bancario nacional; con una limitada presencia internacional pero muy focalizado a consolidar su posición en el mercado interno. El perfil del banco apoya todo proceso de mejora continua que provea soluciones para mejorar su ciclo de servicio; dentro de esa línea de comportamiento la introducción de un modelo de administración fundamentado en el CMI, es viable y promueve una sinergia con la filosofía de trabajo y servicio del banco; lo señalado asegura que el área generadora del CMI pase de ser eficaz (al cumplir) a eficiente (cumplir oportuna y adecuadamente); adicionalmente el actuar de esta área representa una mejora operativa en las diferentes entidades que forman parte de la red colaboradora que se estructura para brindar los resultados que el área objeto de estudio debe brindar oportunamente.

4.3. Desarrollo de la Propuesta

El modelo que se promueve establecer, se orienta a crear una cultura de trabajo alrededor del resultado, como consecuencia de la instrumentación de procesos óptimos habilitantes que permitan cumplir el ciclo de servicio; y hace posible el valorar así como cuantificado el resultado de una forma adecuada, a fin de facilitar a la organización una interpretación coherente de su gestión que asegure el seguir o replantear las metas y objetivos establecido apuntando a su misión y visión así como a su estrategia corporativa angular.

El área que se toma como objeto del estudio es la de administración de Cartera y Activos, como resultado de un análisis que determinó su importancia y representatividad; la metodología para llegar a establecer su identificación dentro

del contexto de unidades y funciones partió del principio de aplicabilidad de la herramienta y de las diferentes operaciones que consolida.

4.3.1. Transformación Cultural de la institución

La banca ecuatoriana durante las dos últimas décadas ha recibido una serie de impactos fuertes por la presencia de factores externos que han afectado su ciclo de servicio, el nivel del mismo y los márgenes de rentabilidad para los accionistas. Una serie de eventos presentados en ese periodo han golpeado por otro lado al usuario de los servicios financieros generando un cambio en su comportamiento y con ello una afectación real a las entidades bancarias. Adicionalmente el Estado, a través de sus gobernantes en el tiempo, ha dictado una serie de medidas políticas y reguladoras para este sector.

Todo lo señalado ha lesionado a todas las entidades financieras, siendo la institución bancaria de análisis un actor que no ha estado al margen de lo señalado, y por ello durante los últimos lustros viene trabajando en soluciones en ciertas funciones que se afectan; sin embargo, ese esfuerzo por la dinámica del negocio y de los cambios recurrente de los escenario de acción; se diluyen sin poder facilitar el resultado que se busca.

Proceso de automatización, de mejora de proceso y cambio de imagen y servicio se han visto trabajar sin alcanzar al cien por ciento los resultados esperados y se han ido diluyendo en el tiempo; esto como consecuencia de la presencia permanente de fuerzas externas (tecnológicas, económicas, legales, políticas, demográficas, culturales), que junto con otras fuerzas de carácter interno (automatización, estructura, psicosocial, comportamiento del personal y grupos, sistemas de administración han actuado como factores del cambio.

Durante el presente caso de estudio para la implementación del Modelo Cuadro de Mando Integral lo primero que ejecutamos es la necesidad de identificar las probables causas por las cuales los ejercicios anteriores y las prácticas aplicadas para cumplir con los mismos principios que promueve el CMI no ha sido cristalizadas generando solo frustración, gasto e insatisfacción de los diferentes niveles de la organización y del cliente interno y externo.

4.3.2. Modelo de Cambio en la Cultura

El cambio de cultura corresponde a la incorporación de procesos que permiten ir gradualmente generando los nuevos comportamientos; esto es, el formar generar las competencias al personal para establecer las nuevas prácticas de trabajo así como las relaciones que se dan entre las diferentes partes de la empresa, también se desarrolla en esta etapa el establecimiento de la visión, objetivo estrategias y los diferentes planes de ejecución.

Lo señalado se facilita a través de la integración de equipos de trabajo diferenciados que permiten transmitir lo indicado a todos los componentes de la entidad. Para asegurar que el cambio cultural sea exitoso, se debe trabajar profundamente en la comunicación y en la educación; ambos elementos permiten superar y reducir la resistencia propia de este proceso; puesto que está comprobado que la información deficiente y no clara es la que la determina.

Es fundamental que las charlas y la comunicación como tal sea dirigida y transmitida por personas calificadas en el tema. Esto es que tengan mucha experiencia en la implementación del CMI haciendo mucho hincapié en la transmisión del conocimiento a la alta dirección, puesto que ellos juegan un rol importante en la medida que son los que establecen los objetivos a seguir.

Es más viable generar el cambio cultural cuando se logra establecer un nivel de participación importante de parte del personal. El hacer participar al personal en el proceso, evita que éste recurso genere resistencia al cambio por cuanto lo hace partícipe del mismo. Es importante que todo el personal participe en el proceso de decisión y luego realizar el reclutamiento de aquellos que se sientan empoderados del tema, su participación se da activamente en los talleres para enseñar el CMI donde incorporan sus ideas y contribuyen para definir objetivos y metas, así como mediciones en los procesos.

Como todo proyecto existen etapas que van corriendo durante el mismo, por ello es importante que los recursos seleccionados sean los que orienten a los demás cuando se presenta el temor y la ansiedad en un proceso como este. Se orienta hacia el mejor resultado cuando dentro del proceso el cambio de cultura se hacen concesiones a fin de doblegar la resistencia propia al cambio que se genera.

Dentro de la entidad financiera objeto de estudio, para lograr una implementación adecuada y eficaz de la herramienta de gestión nos concentramos en correr el cambio cultural con mucho énfasis en la alta dirección, puesto que ella al tener el poder decisión de un liderazgo marcado sobre sus áreas hacen posible que el impacto a la resistencia al proceso sea muy limitado. Para asegurarnos que lo señalado opere bien nos apoyamos en la fase de implementación en:

- ✓ Profesionales consultores expertos en la implementación de proyectos estratégicos; en seleccionar personas claves con alto grado de credibilidad para capacitarlos y que sean el soporte del proyecto; el recurrir a la ejecución de talleres de trabajos grupales durante todo el ciclo del proyecto y

finalmente asegurar un buen manejo de registros apoyándonos en el sistema de información con el que hoy se cuenta.

4.4. Recongelamiento

El recongelamiento promueve el establecer como parte de la operación diaria las nuevas prácticas definidas para el CMI, esto implica que las repeticiones continuas se convierten en hábitos. Es importante señalar que dentro de esta etapa se refuerza el autoestima del personal involucrado como consecuencia del cambio.

Para lograr ello, se trabaja mucho en desarrollar sistemáticamente recompensas, elogios y otros, ello ayuda en la aceleración del proceso. Esta práctica se mantiene en el tiempo para lograr que se consolide el modelo y no se pierda el interés en su vigencia. Hay que señalar que la práctica de entregar recompensas bajo los criterios de evaluación ya van vinculados a la vigencia de los nuevos patrones; el papel de los jefes o responsables de funciones es fundamental en la construcción de los modelos básicos que establecerán la evaluación de las nuevas prácticas o comportamientos.

Para efectos de la retroalimentación y de mantener la vigencia hay que apalancarse en la tecnología para ello debemos aplicar técnicas que faciliten la retroalimentación como elemento clave de la evaluación de desempeño; las técnicas a las que se hace referencia, promueven lo siguiente:

- ✓ La retroalimentación siempre debe ir direccionada hacia reforzar lo positivo más no a promover el castigo.
- ✓ La retroalimentación debe presentarse inmediatamente luego de que se analice una conducta o un evento evaluado.
- ✓ Bajo ningún concepto la retroalimentación debe ser general, más bien tiene que ser específica.

- ✓ Debe estar orientada hacia áreas o funciones sobre el cual el interlocutor puede tomar una acción para superar la carencia.
- ✓ Se debe percibir siempre por parte del interlocutor que la retroalimentación apunta a ser provechosa para las partes y ayuda a sumar o construir.

Siguiendo el patrón establecido por (Lewin & Schein, 2009) fueron los más reconocidos por todos los especialistas de esta herramienta, es que podemos atrevernos a señalar que su teoría del cambio es válida muy a pesar que su aplicación en ciertos ámbitos es limitada; el logro dependerá de que tan bien se realice las fases de recongelamiento y cambio cultural.

Dentro de la entidad donde se desarrolla el caso de estudio se ha identificado que el área de Desarrollo Organizacional en conjunto con Inteligencia de Negocios, pueden trabajar para mantener la vigencia del modelo ejecutando tareas como:

- ✓ El PCO (Programa Cumplimiento de Objetivos) que es el mecanismo que aplicaremos para asegurar que cada unidad alcance el objetivo tal y cual fue planificado.
- ✓ El PCGE (Programa de Control de Gestión Estratégica) con el cual se promueve el seguimiento o monitoreo sobre la actividad estratégica de cada segmento de la entidad.
- ✓ El PORN (Programa de Optimización y Regulación de la Normativa) orientado a establecer un marco sistemático para el desarrollo de procesos y servicios.
- ✓ El PDIM (Programa Desarrollo de Indicadores de Medición) mediante el cual se evalúa el avance de control de todo el sistema.

4.5. Etapa de Implementación

4.5.1. Traducir la estrategia en términos operativos

La estrategia definida debe ser implementada en cada función, área, dependencia y cargo establecido en la entidad, con ello se logra aterrizar la estrategia operativa que permite aplicar la metodología que va a permitir que el CMI cumpla con su objetivo fundamental, para lo señalado se requiere que todos y cada uno de los que componen la institución, tengan claramente señalado hacia a donde se apunta, es decir que es lo que se quiere lograr.

Para facilitar lo indicado se convierte en un elemento básico el diseño y la creación del mapa estratégico; ese diagrama que nos permite identificar la relación directa entre los diferentes objetivos definidos con las 5 perspectivas que impone el modelo; resulta que el mapa estratégico es la piedra angular para la posterior implementación.

4.5.1.1. Definición de 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”

(Banco de Guayaquil, 2015).

4.5.1.2. Definición de Misión

“Estar siempre un paso adelante para que nuestros clientes también lo puedan estar, sabiendo que lo mejor está por venir” (Banco de Guayaquil, 2015).

4.5.1.3. Definición de Perspectivas

Existen cuatro perspectivas a considerar para la estructuración del mapa estratégico, las cuales están íntimamente vinculadas en los objetivos que se plantean; las perspectivas que se hace referencia son:

- ✓ Desarrollo
- ✓ Procesos
- ✓ Clientes

- ✓ Financiera
- ✓ Recursos Humanos

Adicional a las planteadas se considera oportuno incorporar una quinta que apunta al recurso humano que forma parte de la empresa. El criterio de incorporar una quinta se fundamenta en lo que hemos notado anteriormente que identifica al recurso humano como la base estratégica de la organización. La estructura de la base de las perspectivas apunala el objetivo primordial de una entidad financiera que es alcanzar grandes ganancias; pero incorpora como estratégico la perspectiva del personal o del recurso humano porque ello conlleva a la satisfacción del cliente tanto interno como externo.

Tabla 3
Estructura de las perspectivas institucionales

Desarrollo
Procesos
Clientes
Financiera
Recursos Humanos

Fuente: Investigación

- **Estructuración de Objetivos Estratégicos**

El conjunto de objetivos estratégicos que se presentan están íntimamente vinculados a la misión de la entidad, a su visión así como el análisis de las variables identificadas como internas y externas que permite definir el plan estratégico. Los objetivos estratégicos se los puede resumir en dos, y estos son:

- ✓ La eficiencia
- ✓ La rentabilidad

La primera, la eficiencia, es la forma en cómo se logra establecer una relación sostenible de costos que impacta favorablemente a nivel de servicio que se presta como a la rentabilidad de los accionistas.

La rentabilidad, que determina el uso oportuno, adecuado y seguro de los recursos financieros que promueven y gestionan la entidad.

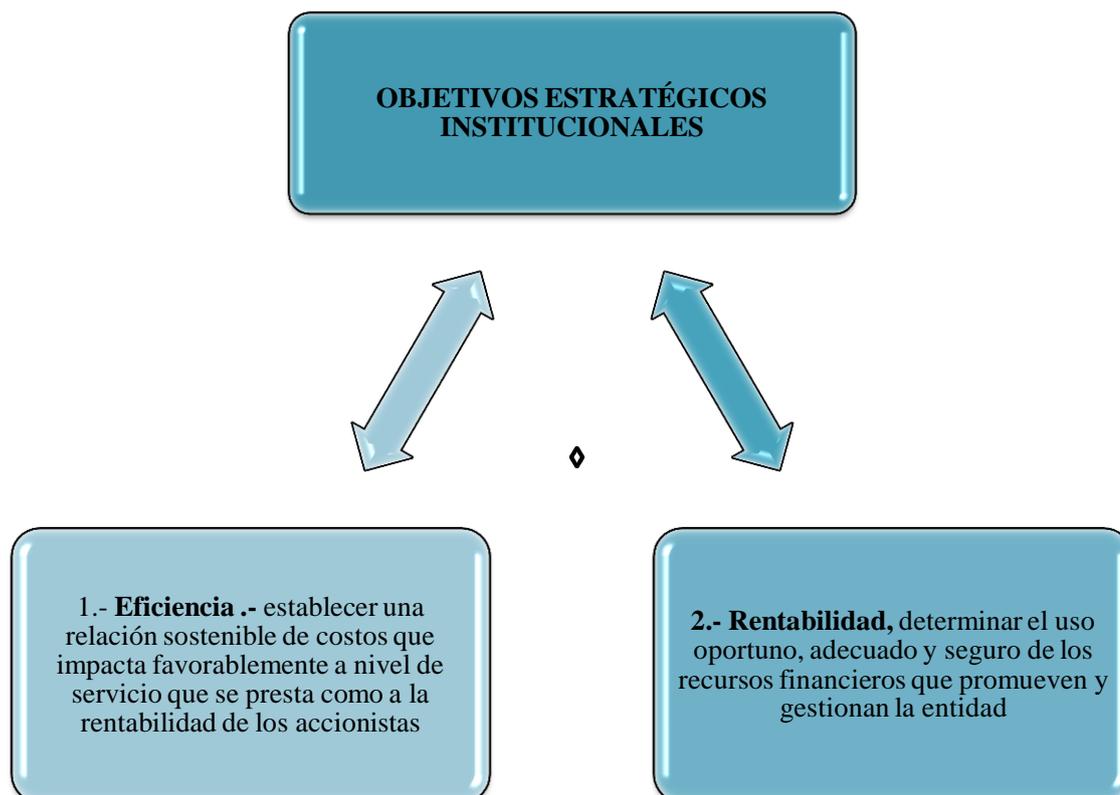


Figura 23
Objetivos estratégicos institucionales
Fuente: Investigación

Perspectiva Desarrollo

La perspectiva de desarrollo promueve:

- ✓ Contar con el mejor talento humano, con la profesionalización de los recursos y su especialización.
- ✓ Contar con la tecnología de punta que permita facilitar la eficiencia de los modelos de trabajo

Perspectiva Procesos

Esta perspectiva se orienta en:

- ✓ Sistematizar los procesos operativos y administrativos orientándolo a la calidad de servicios.
- ✓ Establecer un modelo de mejora continua para promover la eficacia y eficiencia.

Perspectiva de Cliente

La perspectiva del cliente busca:

- ✓ Mejorar el nivel de satisfacción del cliente interno.
- ✓ Mejorar el nivel de satisfacción del cliente externo.
- ✓ Apuntalar y fortalecer la imagen institucional.

Perspectiva Financiera

- ✓ Control acertado sobre el presupuesto.
- ✓ Reducir los costos de operación y mantener su control.
- ✓ Maximizar la rentabilidad.

Perspectiva del Recurso Humano

- ✓ Desarrollo de programas de capacitaciones
- ✓ Desarrollo profesional.
- ✓ Búsqueda y selección de talentos.
- ✓ Promociones y reconocimientos.

Tabla 4
Desarrollo de Objetivos estratégicos

DESARROLLO		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	ÁREA RESPONSABLE
Contar con el mejor talento humano, con la profesionalización de los recursos y su especialización	Definición de perfiles de cargos - puestos de trabajo	Recursos Humanos
Contar con la tecnología de punta que permita facilitar la eficiencia de los modelos de trabajo	Incorporar tecnología de punta comprobada y segura	Sistemas

Fuente: Investigación

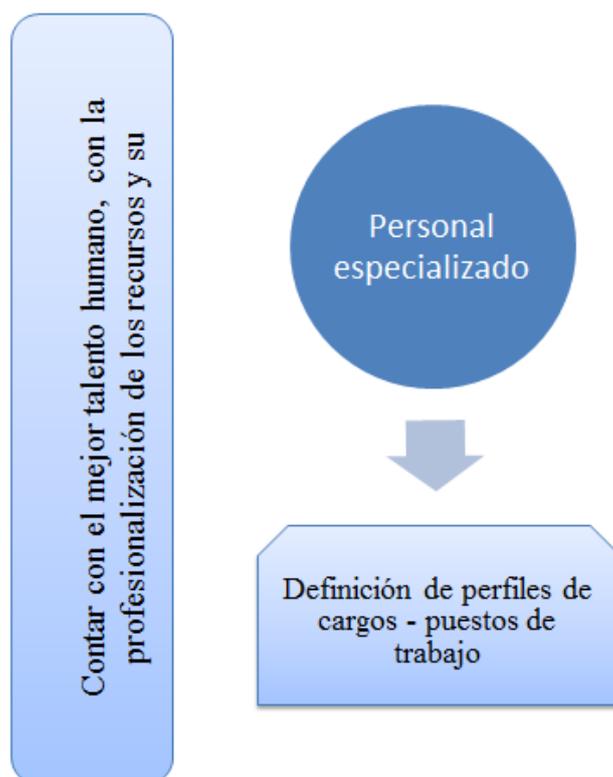


Figura 24
Personal Especializado
Fuente: Investigación

Tabla 5
Procesos

PROCESOS		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	ÁREA RESPONSABLE
Sistematizar los procesos operativos y administrativos orientándolo a la calidad de servicios	Determinar necesidades reales de automatización	Sistemas
Establecer un modelo de mejora continua para promover la eficacia y eficiencia.	Procesos mejorados con impacto directo en el negocio.	Desarrollo Organizacional
Establecer estándares de procesos y servicios que provee la entidad	1) Inventario de servicios y procesos. 2) Mediciones Actuales	Desarrollo Organizacional

Fuente: Investigación



Figura 25
Procesos Críticos
Fuente: Investigación

Tabla 6
Cliente

CLIENTE		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	ÁREA RESPONSABLE
Mejorar el nivel de satisfacción del cliente interno	Conocer la situación Actual y tomar retroalimentación continua	Desarrollo Organizacional
Mejorar el nivel de satisfacción del cliente externo.	Conocer la situación Actual y tomar retroalimentación continua	Mercadeo
Apuntalar y fortalecer la imagen institucional	Mejorar calidad del servicio	Mercadeo

Fuente: Investigación

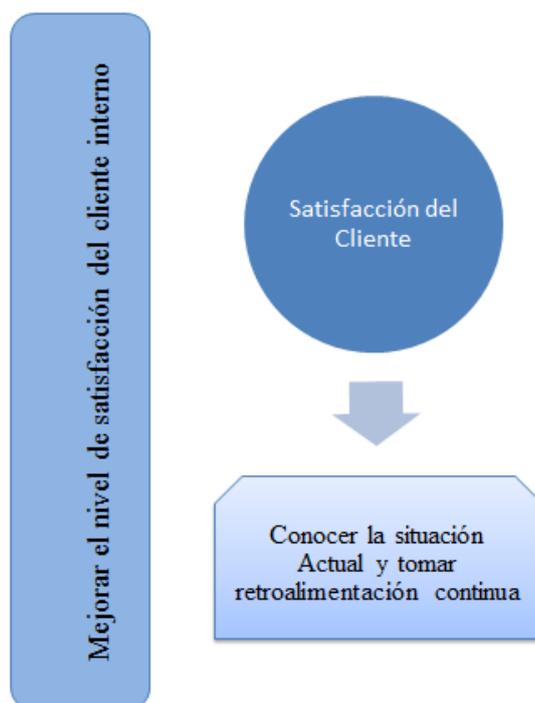


Figura 26
Satisfacción del cliente
Fuente: Investigación

Tabla 7
Financiero

FINANCIERO		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	ÁREA RESPONSABLE
Control acertado sobre el presupuesto	Cumplir con el presupuesto y determinar la desviación del presupuestado vs. el real	Financiero
Reducir los costos de operación y mantener su control	Costo actual de la operación	Todas las áreas
Maximizar la rentabilidad	Resultados proyectados	Todas las áreas

Fuente: Investigación



Figura 27
Maximizar la rentabilidad
Fuente: Investigación

Tabla 8
Recurso Humano

RECURSO HUMANO		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	ÁREA RESPONSABLE
Desarrollo de programas de capacitaciones	Presupuesto de Capacitación	Recursos Humanos
Desarrollo profesional.	Plan de carrera	Recursos Humanos
Búsqueda y selección de talentos.	Actualización de Perfiles	Recursos Humanos
Promociones y reconocimientos.	Reglamentos de reconocimientos	Todas las áreas

Fuente: Investigación

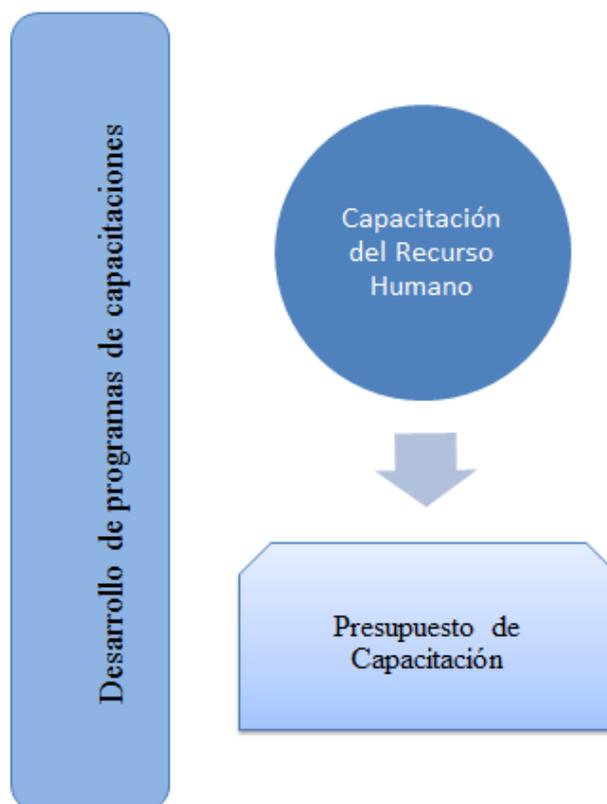


Figura 28
Desarrollo de programas de capacitación
Fuente: Investigación

4.6. Alineando hacia la estrategia la organización aplicando indicadores

El mapa estratégico es el que va marcando las pautas que en el transcurrir del tiempo se van cumpliendo para afianzar la misión planteada así como facilitar que se logre vivir la visión que se plantea; esta gráfica orienta a la entidad en el camino que debe seguirse en el tiempo. Lo señalado nos permite aplicar una metodología que promueve una vinculación entre los objetivos estratégicos definidos, con el factor crítico de éxito del mismo y que finalmente muestra el área funcional-responsable de asegurarnos que se cumpla dicho objetivo estratégico.

A lo indicado le agregamos en su implementación un grupo de indicadores que son presentados e interpretados con una frecuencia preestablecida; todo este

conjunto de actividades definidas permiten que se haga una conciliación correcta entre las estrategias y los objetivos.

La estructura de medición debe contar con definiciones claras y específicas que deben estar en pleno conocimiento de quienes tienen bajo su responsabilidad establecer e interpretar; esta interpretación analítica de cada indicador debe ser presentada y compartida entre todos los niveles de la institución que están afectados de manera directa e indirecta. Cada factor de éxito debe contar con una línea base y una meta a alcanzarse los que están ligados al indicador de gestión vinculado. Esta dinámica es la que genera el grupo de sub indicadores e indicadores que es el resultado final que lo identificamos como Cuadro de Mando Integral.

4.6.1. Factores Críticos de Éxito

Aquel elemento que permite a través de la lectura del mismo y a lo que condiciona, es a lo que determinamos como factor crítico de éxito que habilita la obtención de un objetivo estratégico cuyo performance se ve reflejado en el resultado de un modelo matemático identificado como indicador.

Tabla 9
Desarrollo

DESARROLLO		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	INDICADORES
Contar con el mejor talento humano, con la profesionalización de los recursos y su especialización	Definición de perfiles de cargos - puestos de trabajo	1) Número de personal que cumplen con perfil/Total de Ocupantes de cargos
Contar con la tecnología de punta que permita facilitar la eficiencia de los modelos de trabajo	Incorporar tecnología de punta comprobada y segura	1) número de procesos sistematizados y cubiertos por plan de control/Total de Procesos

Fuente: Investigación

Tabla 10
Procesos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	INDICADORES
Sistematizar los procesos operativos y administrativos orientándolo a la calidad de servicios	Determinar necesidades reales de automatización	Procesos Críticos Administrativos y operativos sistematizados/Total de Procesos Críticos definidos para la entidad
Establecer un modelo de mejora continua para promover la eficacia y eficiencia.	Procesos mejorados con impacto directo en el negocio.	1) Cantidad de procesos optimizados en el periodo con efecto directo sobre rentabilidad/Total de procesos de identidad
Establecer estándares de procesos y servicios que provee la entidad	1) Inventario de servicios y procesos. 2) Mediciones Actuales	1) Cantidad de procesos Estandarizados en la entidad medibles y cuantificables/Total de procesos definidos por la entidad

Fuente: Investigación

Tabla 11
Clientes

OBJETIVO ESTRATÉGICO	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	INDICADORES
Mejorar el nivel de satisfacción del cliente interno	Conocer la situación Actual y tomar retroalimentación continua	1) Nivel de satisfacción alcanzado clientes internos a nivel de encuesta/ Meta base establecida
Mejorar el nivel de satisfacción del cliente externo.	Conocer la situación Actual y tomar retroalimentación continua	1) Nivel de satisfacción alcanzado clientes externo a nivel de encuesta/ Meta base establecida
Apuntalar y fortalecer la imagen institucional	Mejorar la calidad del servicio	1) Número de quejas presentadas por clientes/Meta base establecida

Fuente: Investigación

Tabla 12
Financiero

OBJETIVO ESTRATÉGICO	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	INDICADORES
Control acertado sobre el presupuesto	Cumplir con el presupuesto y determinar la desviación del presupuestado vs. el real	1) Número de funciones que cumplen el presupuesto acordado/ Total de funciones que establece el presupuesto
Reducir los costos de operación y mantener su control	Costo actual de la operación	1) Costo de operación del resultado/Costo Total Real
Maximizar la rentabilidad	Resultados proyectados	1) Número de productos y servicios que incrementaron el margen/Total de Productos y servicios disponibles

Fuente: Investigación

Tabla 13
Recursos humanos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	INDICADORES
Desarrollo de programas de capacitaciones	Presupuesto de Capacitación	1) Total de participantes que aprueban capacitación/ Total de participantes de los programas
Desarrollo profesional.	Plan de carrera	1) Planes de carrera que se cumplen/ Total de Plan de carrera diseñados
Búsqueda y selección de talentos.	Actualización de Perfiles	1) Número de contrataciones que superaron el año de vinculación/ Total de contrataciones nuevas
Promociones y reconocimientos.	Reglamentos de reconocimientos	1) Total de programas de motivación y reconocimientos que se cumplen/ Total de programas de reconocimientos diseñados e implementados

Fuente: Investigación

4.6.1.1. Maestro de Indicadores

Es el conjunto de registros fundamentales que facilita la lectura de indicadores del Cuadro de Mando Integral; es una vista agendada en función de la frecuencia de su revisión que determina claramente la responsabilidad que se tiene sobre la administración del indicador. Se hace hincapié en lo importante y crítico

que es para la organización el tener recursos calificados que puedan realizar de manera transparente una lectura correcta de cada indicador.

Tabla 14
Desarrollo

DESCRIPCION DE INDICADORES	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Identifica la cantidad de recursos especializados y calificados para cumplir con el cargo que la organización les asigna	Semestral	Recursos Humanos
Determina el grado de sistematización con el que cuenta la entidad alrededor de sus procesos y servicios	Anual	Desarrollo Organizacional

Fuente: Investigación

Tabla 15
Procesos

DESCRIPCION DE INDICADORES	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Establece la disposición de Riesgo de la entidad frente a la presencia de no cumplimiento de procesos críticos que generen impactos altos en el negocio	Trimestral	Desarrollo Organizacional
Mide el grado de compromiso con el cambio continuo de la entidad para mejorar sus márgenes y como consecuencia su nivel de servicios	Trimestral	Desarrollo Organizacional
Define el grado de uniformidad y estandarización que tiene la organización para que instrumentar su operación	Trimestral	Desarrollo Organizacional

Fuente: Investigación

Tabla 16
Cientes

DESCRIPCION DE INDICADORES	DE	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Determina el grado de satisfacción del cliente interno frente al escenario del cual forma parte		Semestral	Recursos Humanos
Determina el grado de satisfacción del cliente externo frente al escenario del cual forma parte		Semestral	Mercadeo
Permite identificar la percepción del nivel de servicio y competitividad de la entidad en el sector donde desarrolla su gestión		Trimestral	Cada responsable de área por función

Fuente: Investigación

Tabla 17
Recursos humanos

DESCRIPCION DE INDICADORES	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Permite identificar el crecimiento del personal de la entidad en cuanto al desarrollo del personal	Semestral	Recursos Humanos
Determina la efectividad de los diseños curriculares establecidos para los diferentes cargos	Semestral	Recursos Humanos
Efectividad de proceso de reclutamiento de selección	Semestral	Recursos Humanos
Mide el compromiso y aporte de los empleados hacia la organización	Semestral	Comunicación Organizacional- Recursos Humanos

Fuente: Investigación

Tabla 18
Financiero

DESCRIPCION DE INDICADORES	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Determina el nivel de competencia de la entidad de presupuestar, de cumplir y hacer cumplir lo presupuestado	Trimestral	Contraloría Financiera
Fija la efectividad de la planificación presupuestaria de la entidad en cuanto refiere a la administración de sus costos de operación	Trimestral	Finanzas
Determina el crecimiento sostenido de un área específica del negocio, que favorece la mejora del margen	Trimestral	Todas las áreas

Fuente: Investigación

Tabla 19
Clientes

DESCRIPCION DE INDICADORES	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Determina el grado de satisfacción del cliente interno frente al escenario del cual forma parte	Semestral	Recursos Humanos
Determina el grado de satisfacción del cliente externo frente al escenario del cual forma parte	Semestral	Mercadeo
Permite identificar la percepción del nivel de servicio y competitividad de la entidad en el sector donde desarrolla su gestión	Trimestral	Cada responsable de área por función

Fuente: Investigación

Hacer la Estrategia una práctica diaria dentro de la entidad.

El éxito y la vigencia del CMI depende en gran medida del grado de perpetración que alcance en todos los niveles de la organización; el adoptar las mejores prácticas

y el promover la incorporación de las mismas, no puede ser indiferente a ningún componente en la empresa; es por ello que para asegurar que se cumpla debemos cumplir con lo siguiente:

- 1 Definir PAT (Plan de Acciones Tácticas) que aseguren que se cumpla los objetivos trazados tanto al nivel individual y por áreas. Todo ello debidamente estandarizado y determinando responsabilidades de cumplimiento.
- 2 Alinear los objetivos del cargo, área, unidad administrativa hacia los objetivos estratégicos a fin de establecer la debida sinergia que este proceso demanda.
- 3 Asegurar establecer funciones, tareas, responsabilidades de manera precisa y concisa a fin de evitar desatenciones durante la vigencia del proceso.

4.6.2. Atribuciones y responsabilidades en la implementación y administración del CMI

Una forma adecuada de asegurar una correcta implementación y administración del modelo la hemos incorporado al establecer para cada objetivo estratégico y por ende para cada indicador un interlocutor responsable. Lo definido minimiza la posibilidad que una vez que la herramienta esté liberada se pueda presentar lagunas que no permitan dar fluidez al proceso y por ende se caiga el proceso.

La propuesta presentada es la que mantiene la vigencia y permite obtener los resultados a corto, mediano y largo plazo; enriqueciendo a la entidad por el manejo de la misma alrededor del CMI.

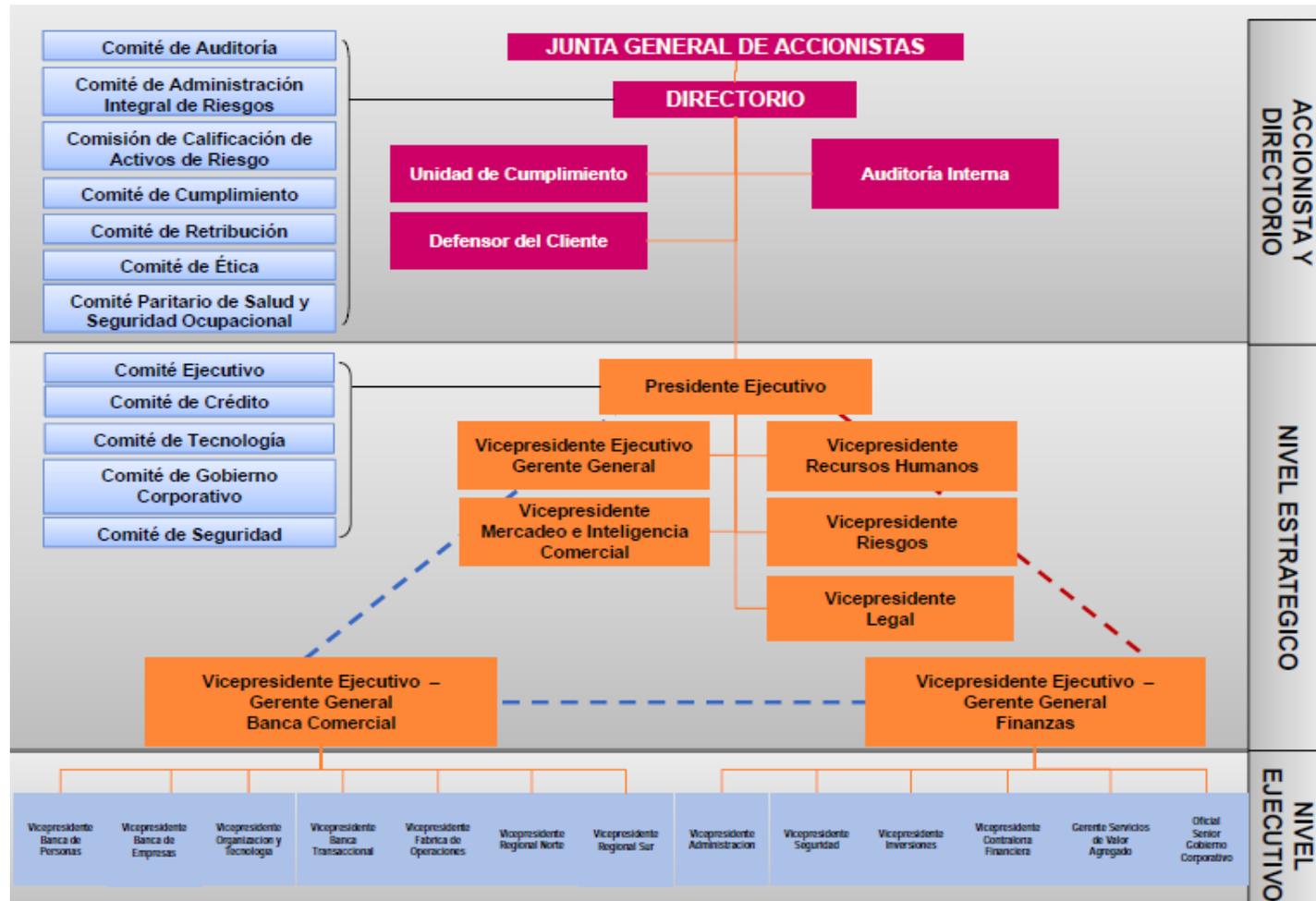


Figura 29
Organigrama
 Fuente: (Banco de Guayaquil, 2015)

Si bien es cierto, la metodología obliga a cada responsable de área- función, a que mantenga la vigencia de los indicadores vinculados a su gestión, se recomienda la creación de un cargo que esté específicamente vinculado a la administración del CMI; esta acción hace tener posible tener un control centralizado y eficaz en la lectura de los indicadores y se convierte en un elemento clave para la retroalimentación.

Función General

Cumplir el rol de controles del CMI así como brindar soporte conceptual y tecnológico a los usuarios; así como realizar el análisis sistemático de la información y presentar el resultado de los mismos. Es el elemento que ejecuta la retroalimentación del CMI.

Responsabilidades Específicas

- Preparar, desarrollar y capacitar a los usuarios
- Brindar soporte a los usuarios para establecer sinergia entre los componentes del modelo.
- Monitorear la vigencia y aplicabilidad de los indicadores definidos
- Evaluación de los objetivos departamentales y su alineamiento con los objetivos estratégicos de la institución
- Seguimiento de los indicadores de gestión de cada función
- Mantener actualizado los registros del modelo
- Interpretar y elaborar informes a la dirección sobre el comportamiento de los indicadores
- Generar planes de acción para fortalecer el cumplimiento de los indicadores.
- Colaborar en el establecimiento de Nuevos Indicadores

- Elabora informes e gestión de resultados.

Acciones a ejecutarse

En el tiempo, esto es, antes y durante la vigencia del CMI se promueve que cada colaborador se integre y se sienta parte del proceso en todos los talleres, presentaciones y comunicación que se genere como parte del proceso, se debe hacer mucho énfasis en la transmisión del conocimiento en inducir a la gente hacia la motivación así como en crear la cultura de seguimiento y monitoreo. La mejor practica que permita asegurar lo señalado, debe ser desarrollado de manera específica por la entidad por cuanto es ella la que conoce sus escenarios, sus eventos y su personal.

Bajo lo indicado los departamentos deben establecer planes de trabajo que se orienten a favorecer el cumplimiento de los objetivos y como consecuencia se cumpla la misión y la visión.

Incorporando el Ciclo de Deming para asegurar la vigencia del modelo

Para mantener la vigencia en el tiempo, tomamos como referente el ciclo de mejora continua determinado por Demming que promueve un cuestionamiento permanente a las prácticas diarias y por ende a la estrategia.

Este esquema hace posible que los involucrados estén permanentemente cuestionando y pensando en mejorar las prácticas diarias; con ello se logra crear una cultura de cambio y mantener la vigencia de la mejora continua al adoptarla como una práctica propia de la entidad.

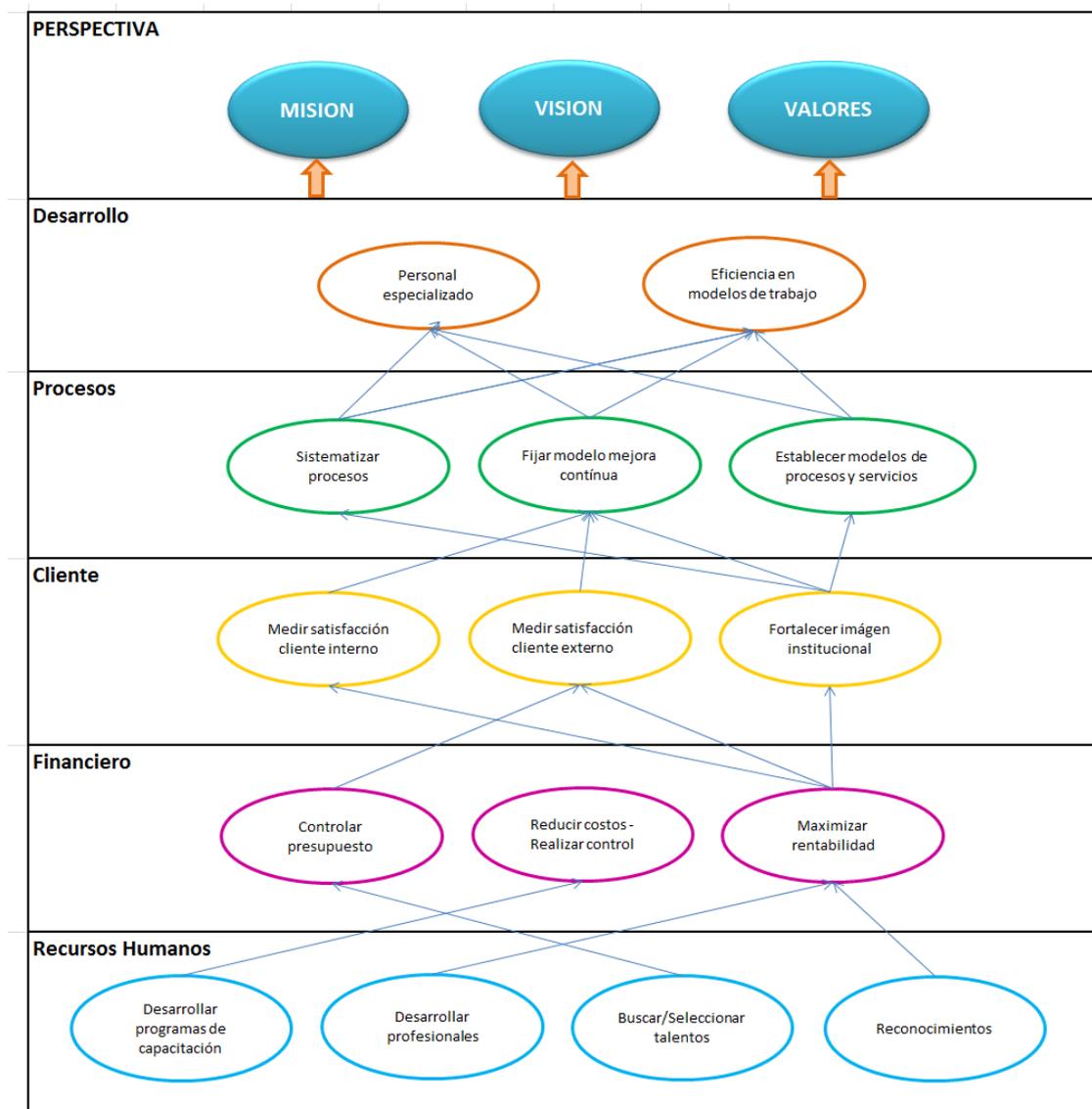


Figura 30
Mapa estratégico
Fuente: Investigación

4.6.3. Vinculando la estrategia al presupuesto

No se puede desvincular todo el modelo del impacto económico que representa a la entidad su preparación, su implementación y su vigencia, por ello tiene que con base al calendario de actividades a desplegar se necesita identificar el valor de la inversión en la que se va a incurrir; estableciéndose prioridades en lo que refiere a diseño conceptual, comunicación, plan de motivación y recursos

tecnológicos. Este ejercicio al que hacemos referencia tiene que ser replicado por cada responsable del indicador, de esta manera indemnizamos la posibilidad de incumplimiento por falta de recursos.

Liderazgo durante el proceso

El empoderamiento que se da a cada dirección en el proceso permite asegurar que se cumplan los planes de trabajo y los objetivos individuales, por lo indicado el liderazgo bien encaminado hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos, permitirán que los resultados que promueve el CMI puedan ser percibidos de manera inmediata por el impacto que representa el salir de la vieja práctica, la administración a la nueva práctica que se da con la toma de decisiones basados en datos reales que se fundamentan en registros y procesos óptimos.

Implementación del Modelo, sus beneficios.

Como lo hemos venido señalando un modelo de las características, finalidad y alcance como el que se está planteando da a la entidad que adopta de su inicio una gama de beneficios sin lugar a dudas esto se resume en lo siguiente:

- ✓ Genera una inducción al cambio que se evidencia en la alta dirección cuando acepta la necesidad de contar con un modelo que facilite una administración coherente basada en mediciones.
- ✓ Se ve plasmado al cambiar las prácticas tradicionales de administración, control y medición hacia una nueva herramienta que hace posible que de manera individual por área, función o segmento, pueda ser medible el resultado que aporta.

- ✓ No deja de ser menos crítico e importante el generar la cultura de cambio de la empresa, lo que permite mejorar su nivel de competitividad.
- ✓ La generación de registros cuantificables y medibles debidamente parametrizados permiten que la toma de decisiones frente a escenarios diversos estén más respaldada.
- ✓ Paralelamente se alcanzan otros beneficios tales como, hacer que la estrategia se viva todos los días; obliga al personal hacer metódico y sistemático; genera el esfuerzo hacia el resultado; incrementa los niveles de satisfacción de los clientes internos y externos; mejora los canales de comunicación; promueve la creación de redes colaborativas internas; es medible y cuantificable la contribución individual, grupal, por área hacia los objetivos estratégicos de la empresa.

4.7. Conclusiones del capítulo

La propuesta de estudio es la solución tentativa que se dio al problema encontrado viendo la manera más óptima de lograr la organización y el cumplimiento de los objetivos en el departamento de estudio. El cuadro de mando integral desarrollado se ajustó acorde a las perspectivas de la organización.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- El sector bancario y financiero del país al cierre del milenio tuvo que vivir escenarios complejos que golpearon fuertemente a sus estructuras y a la forma como venían ejecutando su gestión, donde fue necesario el trabajo con sistemas de planificación estratégica en donde se pueda prever cualquier inconveniente futuro en el desarrollo de las actividades empresariales.
- La implementación del Cuadro de Mando Integral, dentro de una empresa constituye un aporte significativo para consolidar una estrategia de negocio operativa que permita cubrir la misión definida por los accionistas.
- Las perspectivas que se cubren dentro del cuadro de mando integral ayudan a tener la definición de los objetivos organizacionales de acuerdo a las funciones o tareas desarrolladas por cada uno de los empleados.
- Los procesos internos de una empresa y su correcto funcionamiento ayuda a que la entidad lleve un control y coordinación en el desarrollo de las tareas.

Recomendaciones

Es oportuno dado el tamaño de la entidad, respondiendo a las expectativas de los accionistas, aprovechando el nivel de competencia del personal, existiendo un convencimiento sobre la aplicación de la herramienta por parte de la dirección y considerando que estamos a las puertas del inicio del proceso de presupuestación anual, se debe:

- Incorporar al presupuesto operativo del 2016 los valores a invertir en proyecto.
- Será importante tomar en consideración cada aspecto desarrollo dentro del presente trabajo, esto con el objetivo de no desviar posibles estrategias las cuales generaran beneficios en el desarrollo del modelo de gestión.
- Trabajar en la búsqueda, reclutamiento y selección de consultores especializados en el desarrollo del tema.
- Conceptualizar y desarrollar una campaña de comunicación interna que vaya generando expectativas y favorezca la inducción del personal general hacia el proyecto.
- Desarrollar un masivo y exitoso plan de educación que establezca las bases y sostenibilidad del proyecto.
- Implementar un piloto de CMI previo a su implementación total.
- Establecer un programa de incentivos para mantener la vigencia del programa.
- Fortalecer la cultura organizacional a través de una retroalimentación constante sobre los resultados que arroje el proyecto.

- Trabajar directamente y con una frecuencia preestablecida con la alta dirección a fin de mantener los involucrados de manera permanente en la vivencia del proceso.
- Diseñar mecanismos de comunicación interna óptimas que permitan el flujo continuo de información hacia todos los componentes de la organización y de ellos hacia el equipo de administración de proceso.
- Revisar y adecuar las plataformas informáticas, los diferentes sistemas y subsistemas que procesan y generan información a fin de contar con la información disponible que permita solventar el modelo
- Capacitar a todo el personal que participe de manera directa e indirecta en el proceso de implementación y mantenimiento del CMI.
- Implementar el CMI en la dimensión establecida de manera gradual a las áreas funcionales vinculadas a la unidad piloto, para de esta forma ir consolidando el CMI de toda la entidad.
- Asignar los recursos que la gestión de implementación y replica demanda a fin de asegurar la vigencia del modelo.
- Establecer un modelo de monitoreo del CMI con herramientas de retroalimentación que fortalezcan el modelo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Central del Ecuador. (2014, Agosto 6). *BCE*. Retrieved from <http://www.bce.fin.ec/>
- Banco de Guayaquil. (2015). *Banco de Guayaquil*. Retrieved Febrero 10, 2015, from Banco de Guayaquil: <http://www.bancoguayaquil.com/responsive/index.asp>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Pearson.
- Borello, A. (2012). *El plan de negocios*. Bogotá: Parainfo.
- Campa, J., Cáceres, C., & Méndez, R. (2009). *Los bancos de tiempo: Experiencias de intercambio no monetario*. Barcelona: Parainfo.
- Cohen, W. (2010). *El plan de marketing: procedimientos, formularios, estrategia y técnica*. Barcelona: ESIC.
- Dávalos, M. (2010). *La dolarización en Ecuador*. Bogotá: Santillana.
- Díaz, V. (2009). *Metodología de la Investigación Científica y bioestadística*. Santiago: RIL.
- Faga, A. (2010). *Cómo profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones empresariales*. Buenos Aires: Gránica.
- García, R. (2010). *Moneda, banca y política monetaria*. Madrid: Parainfo.
- García, S. (2010). *Manual de marketing*. Valencia: ESIC.
- Garza, A. (2009). *Manual de técnica de investigación para estudiantes de ciencias sociales y humanidades*. México D.F.: Colegio de México.
- Guaytarilla, F. (2012). *Estructura del sistema financiero*. Quito: Santillana.
- Juran, F. (2009). *Manual de control de la calidad*. Madrid: Esic.
- Krajewski, L. J. (2010). *Administración de operaciones: estrategia y análisis*. Barcelona: ESIC.

- Lewin, M., & Schein, J. (2009). *El cambio social planificado y la cultura*. Madrid: Complutense.
- Martínez, E. (2010). *Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando*. Madrid: Esic.
- Miranda, F., Chamorro, A., & Rubio, S. (2010). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid: Delta publicaciones.
- Morales, G. (2014, Agosto 17). *Estructura del Sistema Financiero del Ecuador*. Retrieved from <http://tusfinanzas.ec/estructura-del-sistema-financiero-del-ecuador/>
- Nevado, D., & Ruíz, J. (2010). *Cómo gestionar el binomio rentabilidad-productividad: Función económico*. Madrid: Kluwer S.A.
- Norton, & Kaplan. (2010). *El cuadro de mando integral paso a paso: maximizar la gestión y mantener lo*. Barcelona: Gestión 2000.
- Parejo, L. (2009). *Eficacia y administración: tres estudios*. Madrid: Parainfo.
- Salmerón, F. (2009). *Filosofía de la filosofía e historia de la filosofía*. México D.F.: Stylo.
- Sanchís, J., & Ribeiro, D. (2009). *Creación y dirección de Pymes*. Madrid: Diaz de Santos.
- Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. (2013). *ANÁLISIS DU PONT DEL SISTEMA FINANCIERO*. Quito: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.
- Torres, M. (2010). *Dirección estratégica: un enfoque práctico : principios y aplicaciones de la gestión del rendimiento*. Madrid: Diaz de Santos.
- Williams, J. (2009). *Las Microfinanzas y Las Pequeñas Empresas Forestales*. Madrid: Parainfo.