

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”
FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y EMPRESARIALES
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN



Título: Procedimiento para la elaboración del Cuadro de Mando Integral de la sucursal 5131 de Bandec Sancti Spíritus

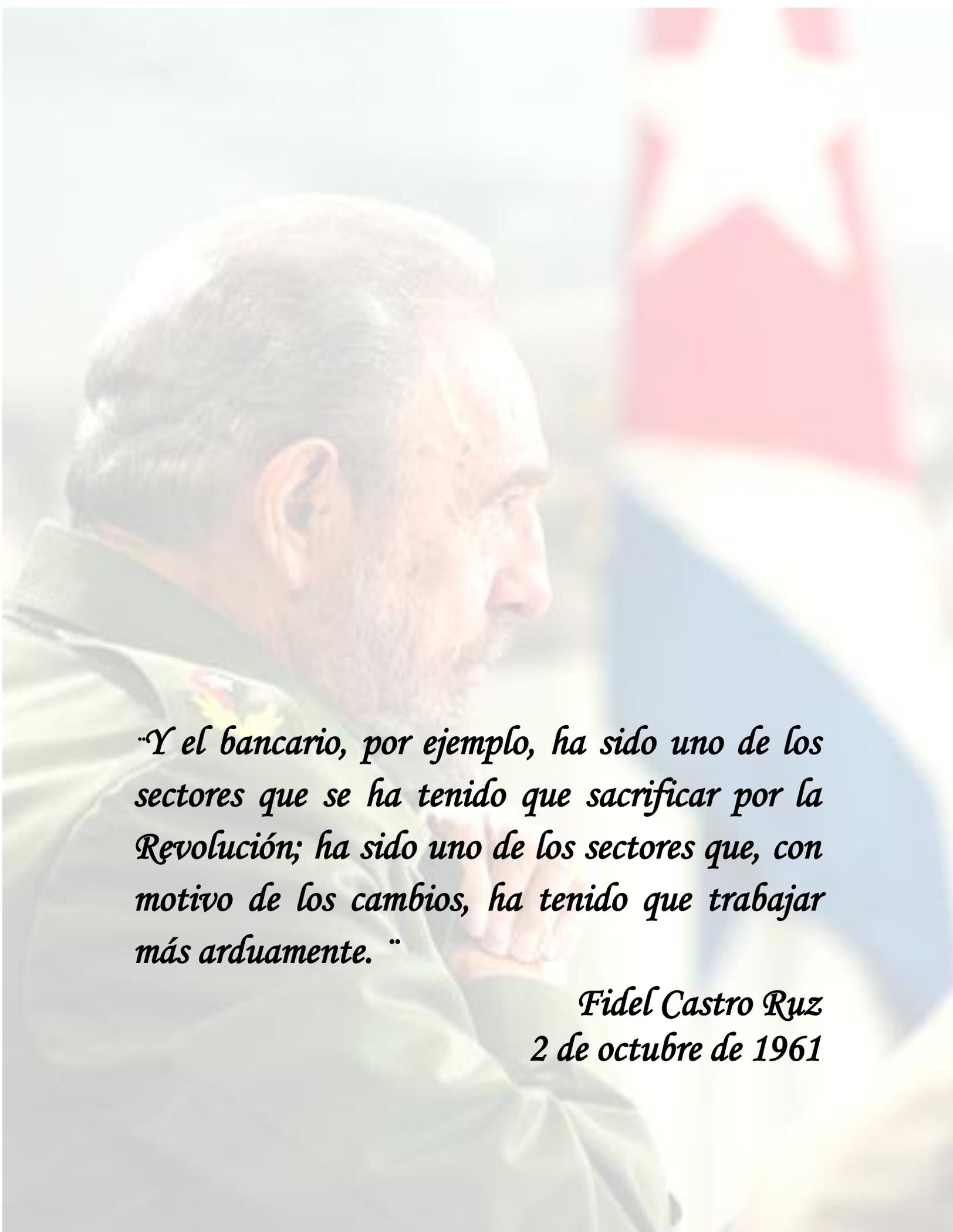
TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER EN DIRECCIÓN

AUTOR: Lic. Carlos Rafael Barroceta de Rojas

TUTOR: Dr.C. Raúl Comas Rodríguez

Consultante: M.Sc. Isis Neisy Ramos Acevedo

Sancti Spíritus 2018



“Y el bancario, por ejemplo, ha sido uno de los sectores que se ha tenido que sacrificar por la Revolución; ha sido uno de los sectores que, con motivo de los cambios, ha tenido que trabajar más arduamente. ”

*Fidel Castro Ruz
2 de octubre de 1961*

Dedicatoria

A la memoria de mi padre, quién me legó sus principios de patriotismo y perseverancia.

A mi madre, que aún sigue batallando conmigo como si fuera el primer día de mi vida.

A mis hijos Diana y Diego, mis razones de ser.

A mi esposa, por su paciencia, comprensión y apoyo incondicionalmente.

A Juan Rafael Osés López pilar fundamental en mi formación bancaria.

Agradecimientos

A la Revolución que ha hecho posible el desarrollo de esta sociedad, la cual me ha dado la oportunidad de estudiar y superarme.

Al claustro de la Maestría en Dirección por sus enseñanzas y entrega,

A mi tutor Dr. Raúl Comas Rodríguez por confiar en mí y compartir conmigo su sabiduría.

A los Msc. Isis Neisy Ramos Acevedo y Osmany González Quesada que siempre me dieron su apoyo y aliento para culminar esta maestría.

A todos los que de una forma u otra brindaron su colaboración en la realización de este trabajo.

A mi familia por estar siempre a mi lado en los momentos que más los he necesitado.

A todos, mi infinita gratitud.

SINTESIS

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta del sistema de control de gestión que permite ofrecer una visión completa de la organización. El modelo básico de Kaplan y Norton cuenta de cuatro perspectivas: Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos, Clientes, y Financiera. Los objetivos de la organización cuando se aplica esta herramienta se establecen por perspectivas y se vinculan entre si a través de relaciones causa-efecto. Esta arquitectura de relaciones causa-efecto llamada mapa estratégico ilustra de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. El desarrollo progresivo del Cuadro de Mando Integral ha dado lugar al surgimiento de diversas metodologías para su diseño e implementación. A pesar del indudable valor de cada una de ellas y su claridad estratégica, se considera que en la metodología RECIT (2005), que sirve de base a este trabajo, detalla paso a paso, a través de fases y pasos, el tratamiento metodológico de todo el proceso de diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral para sucursales de Bandec. Además, por la existencia de antecedentes de su uso en otras instituciones financieras cubanas y por el compromiso de la Alta Dirección de la sucursal 5131 de Bandec en la Provincia Sancti Spíritus, se logra desarrollar con éxito la implementación del procedimiento propuesto.

ABSTRACT

The Balanced Scorecard is a management control tool that allows to offer a complete vision of the organization. Kaplan and Norton's basic model has four perspectives: learning and growth, internal processes, clients, and financial. The objectives of the Organization when this tool is applied are established by perspectives and are linked to each other through cause-effect relationships. This cause-effect relationship architecture called the strategic map, illustrates how the strategy links intangible assets with value creation processes. The progressive development of the integrated scorecard has led to the emergence of various methodologies for its design and implementation. Despite the undeniable value of each of them and its strategic clarity, we consider that in the methodology RECIT (2005), which serves as a basis for this work, details step by step, through phases and steps, the methodological treatment of the entire design process and implements of the integrated scorecard for Bandec branches. In addition to the existence of antecedents of its use in other Cuban financial institutions and by the commitment of the high management of the Branch 5131 of Bandec in the province Sancti Spíritus, it is successful to develop the implementation of the procedure Proposed.

Índice

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN. LA ADMINISTRACIÓN. SU SIGNIFICADO. EL CONTROL DE GESTIÓN Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. SU EMPLEO EN LA ACTIVIDAD BANCARIA. CONTEXTUALIZACIÓN EN CUBA.....	6
1.1 El Sistema Financiero	7
1.2 Importancia, características y objetivos del Sistema Bancario.....	7
1.3 La gestión y el Control de Gestión.....	8
1. 4 Dirección Estratégica	10
1.5 El Cuadro de Mando Integral (CMI).....	10
1.5.1 Características del Cuadro de Mando Integral	13
1.5.2 Importancia y Objetivos del Cuadro de Mando Integral	14
1.5.3 Componentes Básicos de un CMI	14
1.5.4 Problemas que trata de resolver el CMI y causas de su fracaso.....	16
1.5.5 Beneficios del Cuadro de Mando Integral	17
1.6 Metodologías de Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral.....	18
1.6.1 Metodología de la AECA (1998)	19
1.6.2 Metodología de Amat Salas & Dowds (1998)	20
1.6.3 Metodología de Kaplan y Norton (1999).....	20
1.6.4 Metodología de Olve, Roy y Wetter (2000)	21
1.6.5 Metodología de Biasca y López (2012)	21
1.6.6 Metodología Nogueira (2002).....	22
1.6.7 Metodología Nogueira Rivera (2000)	23
1.6.8 Metodología CMI – IRIS (García, 2010)	25
1.6.9 Grupo de Investigación en Estrategia, Competitividad, Innovación y Territorio (RECIT) (2005)	26
1.7 Estructura del Cuadro de Mando Integral (Kaplan, y otros, 2012).....	26
1.8 Indicadores para evaluar la eficiencia en instituciones bancarias	29
Conclusiones del Capítulo1	31

CAPÍTULO II. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO PARA UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA SUCURSALES DE BANDEC Y PARA LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.....	32
2.1 FASE 1: Preparación para el diseño y la implementación del Cuadro de Mando Integral	33
2.2 FASE 2: Elaboración de la estrategia de la organización.	36
2.3 FASE 3: Diseño del Cuadro de Mando Integral.....	44
2.4 FASE 4: Diseño del Sistema de Información	54
2.5 FASE 5: Implementación del Cuadro de Mando Integral	55
2.6 Diseño de la validación del procedimiento para evaluar su incidencia en el mejoramiento de la eficiencia de la sucursal	56
Conclusiones del Capítulo 2	57
CAPÍTULO III. IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO EN LA SUCURSAL 5131 DEL BANCO DE CRÉDITO Y COMERCIO. Y RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA	58
3.1 FASE 1: Preparación para el diseño y la implementación del Cuadro de Mando Integral	58
3.2 FASE 2: Elaboración de la estrategia de la organización.	62
3.3 Fase 3: Diseño del Cuadro De Mando Integral.....	78
3.4 FASE 4: Diseño del Sistema de Información	80
3.5 FASE 5: Implementación del Cuadro de Mando Integral	81
3.6 Validación del procedimiento para evaluar su incidencia en el mejoramiento de la eficiencia de la sucursal	82
Conclusiones del capítulo 3.....	82
CONCLUSIONES.....	84
RECOMENDACIONES.....	85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:.....	86
ANEXOS.....	92

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el Control de Gestión se ha ido configurando como uno de los pilares fundamentales del proceso de toma de decisiones en las organizaciones, de lo cual las empresas bancarias no son una excepción. El nuevo contexto competitivo y la incorporación de nuevas tecnologías en los procesos operativos han influido en la evolución del control de gestión en estas entidades. Sin embargo, la poca tradición académica en el análisis y estudio del sector bancario desde la perspectiva microeconómica, y la dificultad de trasladar los sistemas desarrollados para empresas industriales a las entidades bancarias, por ser estas últimas, empresas multiproducto y multiservicio con transacciones unitarias muy inestables en los flujos operacionales básicos, han provocado que el control de gestión bancario haya sido básicamente un control presupuestario.

La actividad bancaria es intensiva en el empleo de la tecnología de la información y en sus relaciones con la clientela. La información es la principal herramienta para la gestión, ya que de ella depende la toma de decisiones, pero solo sirve si es precisa y está disponible cuándo y cómo se le necesita.

El control de gestión, si se realiza de forma correcta, garantiza la ejecución de la estrategia y el cumplimiento de la misión; pero para que el control de gestión sea un proceso exitoso es obligatorio constar, más que con un sistema de información contable, con un sistema de información estratégica. Con este tipo de información el control de gestión garantiza que se tomen las medidas correctoras ante desviaciones importantes en cada uno de los niveles jerárquicos e informativos evaluados. Asimismo, facilita la gestión comercial en las relaciones con la clientela, pues permite conocer la contribución a los resultados por clientes, oficinas, productos, entre otros, así como la posición de tesorería respecto al cliente.

Cualquier tipo de organización precisa instrumentar sistemas de información capaces de adecuarse a las necesidades informativas requeridas, tanto para la formación de la estrategia como para su posterior control. Por tal motivo se hace imprescindible desarrollar el control de gestión mediante una herramienta sencilla de implementar y fácil de interpretar por sus usuarios.

Según Rivero & Galarza (2017), dicha herramienta ha de ser capaz de ofrecer información relevante y oportuna en el proceso de toma de decisiones y comunicar los objetivos estratégicos de la dirección, traduciéndolos y haciéndolos comprensibles por los diferentes responsables implicados en la marcha de la organización. Esta herramienta es el Cuadro de Mando Integral, la cual en concordancia con Kaplan y Norton (2016), “traduce la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de medidas de actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición de estrategias”.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite analizar eficientemente los flujos de información, potenciando un adecuado control de gestión, brinda la posibilidad de actuar por adelantado sobre los procesos, antes de que ocurran las desviaciones, indicando los posibles obstáculos que se opondrán al rumbo estratégico fijado, creando las condiciones para que los resultados coincidan con los objetivos, de manera tal que se controlen muy de cerca las estrategias y los factores claves de éxito, y teniendo muy en cuenta que detrás de cada objetivo estratégico de la organización hay un proceso para alcanzarlo independiente de la estructura organizativa existente y sus sistemas funcionales.

El Cuadro de Mando Integral permite ofrecer una visión completa de la organización. El modelo básico de Kaplan y Norton cuenta de cuatro perspectivas: Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos, Clientes, y Financiera. Los objetivos de la organización cuando se aplica esta herramienta se establecen por perspectivas y se vinculan entre sí a través de relaciones causa-efecto.

A esta arquitectura de relaciones causa-efecto los autores del Cuadro de Mando Integral le llaman mapa estratégico. Este mapa proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Todo ello supone una mejora de la gestión, en el más amplio sentido del término, lo que debe traducirse en:

- Mejorar la gestión de los recursos humanos, e Invertir en formación / capacitación
- Estructurar los procesos internos y orientarse hacia el cliente
- Mejorar los sistemas de información

Los equipos de dirección, si desean obtener buenos resultados deben definirlos y marcar el camino para ello (estrategia), desarrollando las capacidades necesarias.

La sucursal 5131 de Bandec en Sancti Spíritus, enfrenta un grupo de situaciones que se consideran la situación problemática como:

- Insuficiente preparación e identificación de los trabajadores con la gestión comercial.
- La captación de pasivos se considera insuficiente
- La cartera de préstamos se encuentra depauperada
- La sucursal termina con pérdidas en el año 2014

A partir de aquí se presenta como **problema de investigación**, ¿Cómo contribuir al mejoramiento de la eficiencia de la sucursal 5131 de Bandec en la Provincia Sancti Spíritus?

El objeto de estudio es el control de gestión y el campo de acción son los cuadros de mando integral en el sector bancario

El **objetivo general** de la investigación es desarrollar un procedimiento para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral con vistas al mejoramiento de la eficiencia de la sucursal 5131 de Bandec en la Provincia Sancti Spíritus. Mientras que los objetivos específicos están dirigidos a:

- Establecer los fundamentos teóricos y metodológicos acerca de administración y sus funciones, control de la gestión, cuadro de mando integral y sus perspectivas con énfasis en el sector bancario
- Diseñar un procedimiento para la elaboración de un cuadro de mando integral aplicable a las sucursales de Bandec
- Implementar el procedimiento propuesto, en la sucursal 5131 de Bandec en la Provincia Sancti Spíritus
- Evaluar en qué medida el procedimiento propuesto contribuye al mejoramiento de la eficiencia de la sucursal 5131 de Bandec en la Provincia Sancti Spíritus

Como hipótesis se plantea: A través de un procedimiento para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral se puede contribuir al mejoramiento de la eficiencia de la sucursal 5131 de Bandec en la Provincia Sancti Spíritus.

Desde el punto de vista de la argumentación de la importancia y viabilidad de la investigación; su valor teórico consiste en la revisión y análisis de la literatura, que permita la apropiación de los conocimientos teóricos necesarios para conformar el marco teórico referencial sobre Control de gestión, Cuadro de mando integral y sus perspectivas; o las metodologías empleadas para el desarrollo de cuadros de mando integral

La significación práctica se concreta en la propuesta de indicadores que concebidos en Áreas de Resultado Clave afines a las de la planeación estratégica, de Bandec, permita evaluar las diferentes perspectivas descritas en la literatura para un Cuadro de Mando Integral, alineadas con los objetivos por perspectivas y procesos.

También son aportes prácticos, el sistema de instrumentos para la obtención de información válida y fiable acerca del procedimiento propuesto, así como los requisitos y recomendaciones que se ofrecen para instrumentarlo.

Su valor metodológico se encuentra en el procedimiento general, y su posible aplicación en otras sucursales de Bandec, donde existan las condiciones favorables para la implementación de esta filosofía.

De este mismo modo, también se pone de manifiesto su valor social que está dado por la contribución a evaluar la responsabilidad social corporativa que tiene Bandec, como parte del sistema bancario y financiero para lograr sucursales eficientes, eficaces y competitivas, en función de las necesidades de la economía, los diferentes actores y territorios, el financiamiento a sectores priorizados, el estímulo del ahorro y el acceso a los servicios financieros, en correspondencia con el Modelo de desarrollo que sigue el país, así como el seguimiento a indicadores que midan la satisfacción de los diferentes clientes.

Definición de la población: sucursales de Bandec de la provincia Sancti Spíritus

Muestra: sucursal 5131 de Bandec Sancti Spíritus

Tipo de muestreo y criterios de selección: intencional, ya que la muestra es escogida por interés de la Dirección Provincial de Bandec

El tipo de investigación: Mixta con predominio cuantitativo. Durante el desarrollo de la investigación se aplican diferentes métodos propios de la investigación, del nivel teórico, del nivel empírico y del nivel estadístico.

Los métodos teóricos posibilitarán la fundamentación de la tesis en relación con el sistema conceptual que en la misma se expresa, la interpretación de los datos empíricos y la profundización en las relaciones esenciales y cualidades fundamentales de los procesos no observables directamente.

El método histórico - lógico permitirá estudiar el comportamiento del empleo del Cuadro de Mando Integral, con énfasis en la actividad bancaria, en su devenir histórico; comprender la esencia de su desarrollo a partir de la profundización en sus relaciones causales y las leyes generales de su funcionamiento, en correspondencia con el marco histórico concreto en que se ha desarrollado el mismo, así como sus condicionamientos e implicaciones sociales.

Los métodos de análisis – síntesis e inducción – deducción, posibilitarán el procesamiento de la información empírica, la valoración del estado inicial en que se expresa el control de gestión de instituciones financieras en el mundo y en Cuba, así como la determinación de los factores vinculados al mismo y las relaciones e interrelaciones existentes entre dichos factores.

Resultarán de gran utilidad, además, en la determinación de inferencias y generalizaciones a partir de las cuales se establecerán regularidades en función de determinar las exigencias de la propuesta.

Los métodos empíricos permitirán descubrir y acumular hechos y datos en relación con el nivel en que se expresa el comportamiento del tratamiento de los cuadros de mando integrales y esclarecer el problema, como elemento esencial para responder a la pregunta científica vinculada al diagnóstico, así como la determinación de las potencialidades transformadoras del procedimiento propuesto.

La entrevista, la observación y la encuesta, posibilitarán la obtención de información acerca dimensiones como el aprendizaje y satisfacción de los trabajadores, la satisfacción de los clientes y el cumplimiento de indicadores económicos de la sucursal, durante las diferentes etapas de la investigación. El análisis documental se pondrá en práctica en el estudio de los documentos.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN. LA ADMINISTRACIÓN. SU SIGNIFICADO. EL CONTROL DE GESTIÓN Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. SU EMPLEO EN LA ACTIVIDAD BANCARIA. CONTEXTUALIZACIÓN EN CUBA.

El estudio de las diferentes corrientes por las cuales se rigen los estudios administrativos, resulta de gran importancia, pues de una u otra forma pueden tener aplicaciones en el terreno de la gestión bancaria, y permiten por un lado aclarar el concepto de administración y definir su campo de aplicación, y, por otro, establecer cómo éstas se proyectan hacia la tarea que debe desempeñar el gestor bancario.

El estudio del Control de gestión, con énfasis en el empleo de los Cuadros de Mando Integral, particularmente en el entorno de las instituciones financieras, son categorías que nutren el fundamento teórico de esta investigación.

En la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista (PCC, 2016) se formula el imperativo de contar con un sistema bancario y financiero fortalecido con instituciones eficientes, eficaces y competitivas, en función de las necesidades de la economía, los diferentes actores y territorios, el financiamiento a sectores priorizados, el estímulo del ahorro y el acceso a los servicios financieros, en correspondencia con el Modelo.

Es por ello que en instituciones como Bandec se deben también apreciar aspectos como la evaluación del aprendizaje, crecimiento y motivación de sus especialistas y directivos; se deben conocer y estudiar los clientes y evaluar la percepción que tienen del resultado de la gestión, ya sean clientes de pasivo (quienes realizan depósitos en la sucursal) como los de activos (a quienes se le conceden créditos). Tampoco se debe ignorar la mirada económica del fenómeno. La fidelización y crecimiento de los clientes conduce a mayores niveles de ingresos y de utilidades si se logra controlar la eficiencia y eficacia de la gestión.

La combinación de indicadores de gestión para controlar y evaluar estas cuestiones puede desarrollarse a través de un cuadro de mando integral, lo que constituye el tema de la presente investigación.

A continuación, se presenta en la figura 1.1 el hilo conductor de la misma y posteriormente se profundiza en estos conceptos.

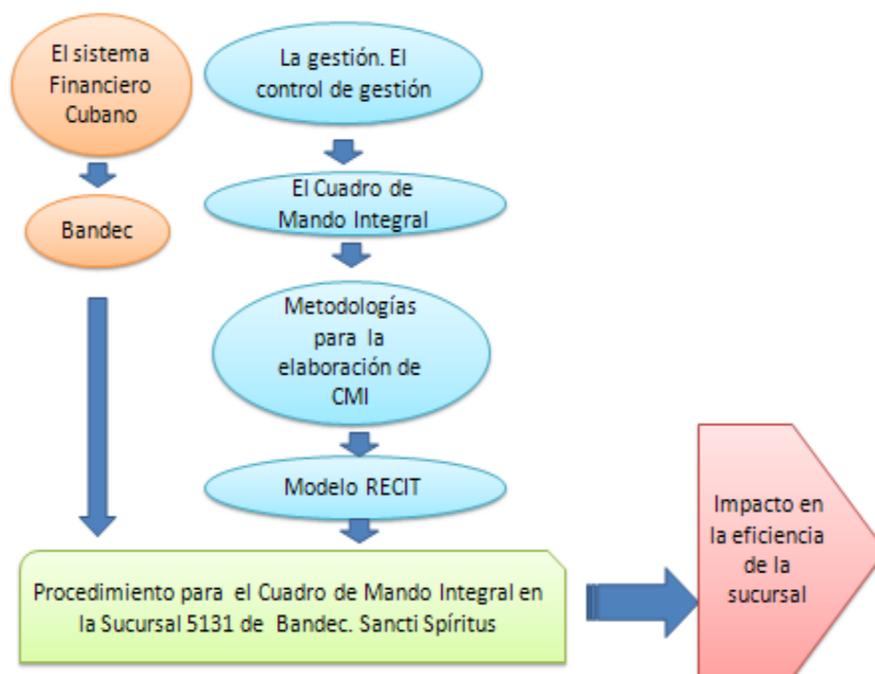


Figura 1.1: Hilo conductor de la investigación

1.1 El Sistema Financiero

El sistema financiero según Navarro (2015) está conformado por el conjunto de Instituciones bancarias, financieras y demás empresas e instituciones de derecho público o privado, debidamente autorizadas por la Superintendencia de Banca y Seguro, que operan en la intermediación financiera (actividad habitual desarrollada por empresas e instituciones autorizadas a captar fondos del público y colocarlos en forma de créditos e inversiones).

Es por tanto el conjunto de instituciones encargadas de la circulación del flujo monetario y cuya tarea principal es canalizar el dinero de los ahorristas hacia quienes desean hacer inversiones productivas. Las instituciones que cumplen con este papel se llaman "Intermediarios Financieros" o "Mercados Financieros".

1.2 Importancia, características y objetivos del Sistema Bancario

Los sistemas financieros abarcan, empresas, bancos e instituciones que satisfacen las decisiones financieras de las familias, las empresas y los gobiernos locales y del exterior.

Para (Salazar Delgado, 2015) el sistema financiero es tan amplio e importante que en la actualidad que según varios críticos señalan que, la política monetaria es la herramienta más importante con la que cuenta un gobierno para controlar los ciclos económicos.

Los bancos centrales recurren a la oferta monetaria para estabilizar la economía cuando los niveles de desempleo crecen o para frenar la economía cuando los precios suben.

Según Burgos (2014) el principal papel de un banco consiste en guardar fondos ajenos en forma de depósitos, así como el de proporcionar cajas de seguridad, operaciones denominadas de pasivo. Por la salvaguarda de estos fondos, los bancos cobran una serie de comisiones, que también se aplican a los distintos servicios que los bancos modernos ofrecen a sus clientes en un marco cada vez más competitivo: tarjetas de crédito, posibilidad de descubierto, banco telefónico, entre otros.

Entre los Objetivos de un Sistema Bancario figuran:

- Controlar las tasas de interés bancarias.
- Emisión y control de dinero, bonos, divisas y otros títulos de valor.
- Prestarse como fondo de apoyo a la economía de un país.
- Poner en circulación los signos monetarios.
- Poner fijas las tasas de interés de las instituciones bancarias de acuerdo a sus necesidades.

1.3 La gestión y el Control de Gestión

En los estudios de administración es importante recordar que la misma se debe concebir como el resultado de cuatro funciones interrelacionadas, la planificación, organización, mando y control. En los últimos tiempos se habla de esta última función empleando el término Control de Gestión, es por ello que a continuación se profundiza en estas categorías. (IAT, 2012)

Proceso de Control

Es la recolección sistemática de datos para conocer la realización de los planes, es el proceso de monitorear las actividades con el fin de asegurarse de que se realicen de acuerdo a lo planificado y corregir todas las desviaciones significativas.

¿Qué es Gestión?

Es la dirección de las acciones que contribuyan a tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados, medir los resultados obtenidos, para finalmente, orientar la acción hacia la mejora permanente del sistema.

Todo sistema de gestión de la producción debe estar orientado hacia el logro de los objetivos de la organización y esto sólo es posible mediante el control de gestión. Como se muestra en la figura 1.2

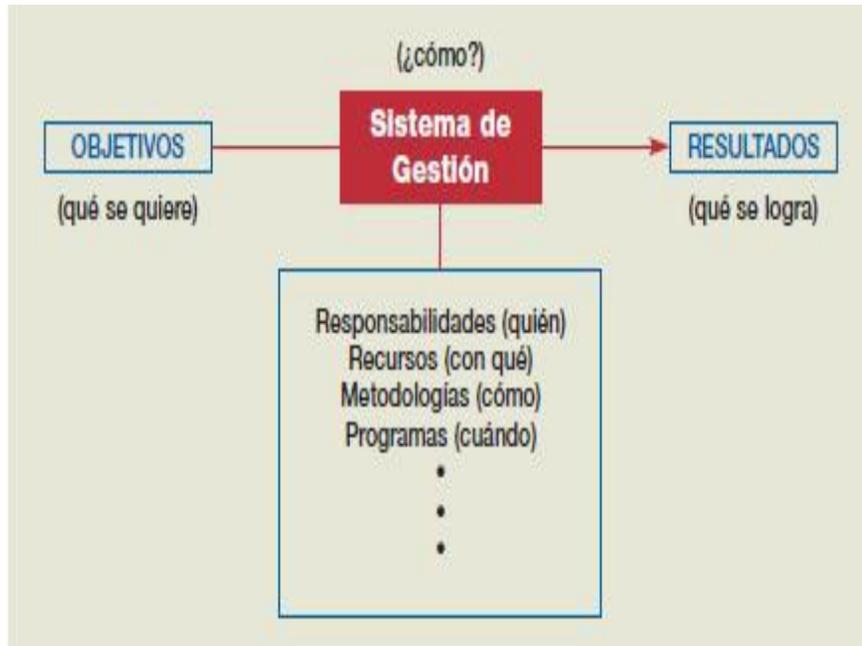


Figura 1.2: El Sistema de Gestión como Herramienta para alcanzar los Objetivos según (IAT, 2012)

Control de Gestión

El control de gestión, como herramienta de control, es el análisis sistemático de los resultados obtenidos por las entidades del sector público, en la administración y utilización de los recursos disponibles para el desarrollo de su objeto social establecido mediante el cumplimiento de objetivos y metas, la evaluación de la economía y la eficiencia en la utilización de los mismos, la identificación de los beneficios de su acción; y el impacto macroeconómico derivado de sus actividades. Por lo cual debe entenderse que:

- El Control de Gestión es un medio para desplegar la estrategia en toda la organización.

- El Control de Gestión sirve para evaluar el desempeño de la organización, entendida como la medición y análisis de los resultados, desde múltiples ángulos o criterios, para decidir qué acción tomar a partir de los recursos disponibles, con una orientación hacia su mejora permanente en todos los niveles de la organización.
- El Control de Gestión es un medio para gestionar el cambio.
- El Control de Gestión es un medio para movilizar el talento y la energía del colectivo hacia el logro de los objetivos de la organización.

1. 4 Dirección Estratégica

Las organizaciones en la actualidad necesitan tener trazado su rumbo estratégico y en función de este, emplear de modo eficiente y eficaz todos sus recursos. Para Acero (2012) la dirección Estratégica es un proceso que se encamina hacia la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva que permita a la empresa continuar en el mercado. Además, esta ventaja tiene que ser conseguida por una organización, la empresa, que es un complejo conjunto de personas, recursos, procesos, culturas, etc. que se encuentra en continuo cambio como el entorno que le rodea, por ello, la dirección de la empresa debe primero conocer hacia qué objetivos encaminarse, después dirigir y coordinar todos los esfuerzos para alcanzar dichas metas.

1.5 El Cuadro de Mando Integral (CMI)

Es una herramienta creada por Kaplan y Norton y es ampliamente empleada para el control de gestión en organizaciones

Antecedentes

El CMI, como se ya se comentó en la parte introductoria, es una herramienta utilizada por las corporaciones, organizaciones e instituciones, cuyos resultados han generado un impacto positivo en las empresas privadas y públicas a nivel nacional e internacional.

Se deriva de la traducción del The Balanced Scorecard (BSC) al español como CMI. Los antecedentes del CMI provienen de su aplicación práctica en muchas empresas internacionales y nacionales.

Los estudios internacionales ubican la primera experiencia en Analog Devices, que aplicó el CMI con el fin de aumentar el valor de las acciones, realizar mediciones de productividad, calidad y establecer nuevos planes de compensación.

Más tarde, un grupo de investigadores llevó a cabo un estudio multidimensional, que incluyó varios empresarios.

Entre ellos figuraron Norman Chambers, Larry Brady, Robert S. Kaplan y David P. Norton, quienes buscaban algo más comprometedor para sus necesidades, y experimentaron con algunas empresas tales como Rockwater, FMC Corporation, Metro Bank, Pioneer Petroleum, National Insurance y Renaissance Solutions (IRS). Mediante esta nueva expansión del experimento, estaba basada en las cuatro perspectivas, para ofrecer asesoría a organizaciones con el fin de guiar sus estrategias empresariales. El empleo del CMI se diseñó de forma tal, que se colaboraba con las empresas en la traducción y puesta en práctica de las estrategias.

Los padres del Cuadro de Mando Integral, Robert S. Kaplan y David P. Norton, comenzaron sus estudios sobre el tema en el año 1990, resumiendo sus descubrimientos en un primer artículo: "El Cuadro de Mando Integral" de Harvard Business Review (HBR) (enero - febrero 1992). Luego en un segundo artículo de HBR describen la importancia de elegir indicadores basados en el éxito estratégico "Cómo poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral" publicado en septiembre 1993. Los ejecutivos de las empresas comenzaron a utilizar el CMI como la estructura organizativa central de los procesos de gestión importantes.

El resumen de estos avances aparece en un tercer artículo de Kaplan y Norton "La utilización del CMI como un sistema de Gestión Estratégica", HBR 1996.

En la figura 1.3, se aprecian los antecedentes del Cuadro de Mando Integral, el cual hoy en día continúa evolucionando a través de nuevas metodologías y herramientas que lo van desarrollando tanto en el mundo académico como en el empresarial.



Figura 1.3 Evolución del Cuadro de Mando Integral según Kaplan, y otros, (2012)

Según Kaplan, y Norton, (2012) el Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión estratégica. Es una herramienta de gestión creada en 1990 bajo el nombre The Balanced Scorecard. Estos investigadores se cuestionan la adecuación de medir la gestión empresarial en base a indicadores financieros.

Pretenden medir la gestión incluyendo también otros factores, tales como las actividades relacionadas con los clientes, con los empleados, los procesos internos y el aprendizaje e innovación. El CMI también permite alinear las variables a medir con la estrategia de la empresa al contemplar las cuatro perspectivas citadas: financiera, cliente, interna, y aprendizaje y crecimiento.

Para cada una de ellas se definen objetivos, indicadores, metas y planes de acción. El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Figura 1.4

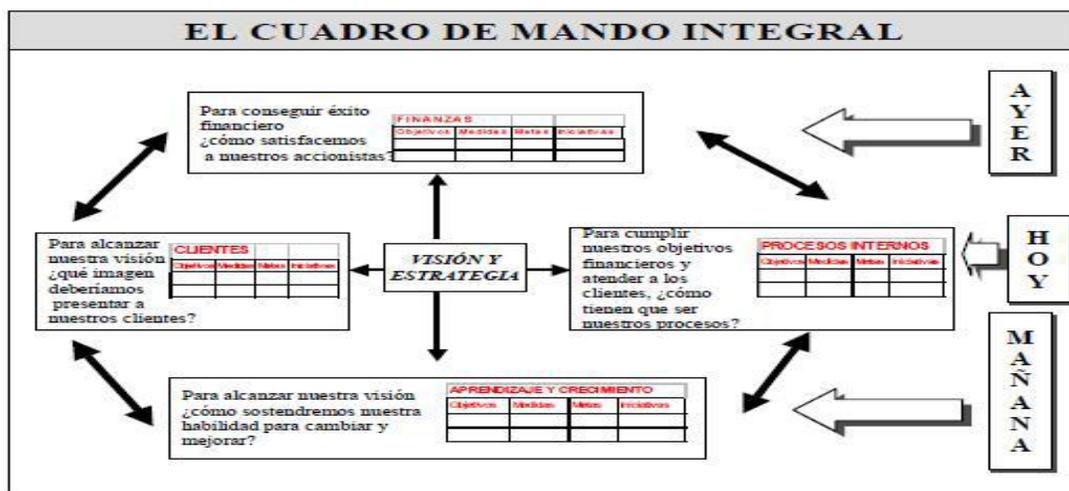


Figura 1.4: El CMI, Visión y Estrategia

1.5.1 Características del Cuadro de Mando Integral

Esta herramienta tiene algunas características como las descritas por Sinnexus (2015), ellas son:

- Sirve para la identificación y previsión de las posibles desviaciones que se puedan producir, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada.
- Se encuentra en conexión con la estrategia de la empresa y, además, es un instrumento para la puesta en práctica de la misma. Esto es importante, porque sitúa en el centro la estrategia y no el control, se vincula al largo plazo y se fundamenta en supuestos tanto financieros como operativos.
- El Cuadro de Mando se considera Integral principalmente porque expresa un equilibrio entre un enfoque del control basado en el beneficio y el mercado y el control basado en el uso de otros indicadores, así como un equilibrio entre indicadores financieros y no financieros. Para muchas empresas, la meta habitual a largo plazo es el resultado financiero; otros indicadores proporcionan señales a tiempo y son más adecuados para mantener la empresa en pie. No todos los indicadores financieros se incluirán.
- El CMI traduce la misión y la estrategia de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica a través de un grupo coherente de indicadores.
- El CMI es un conjunto de indicadores financieros y no financieros agrupados en perspectivas y alineados con la estrategia de la empresa que facilita a la dirección la gestión diaria para el logro del éxito futuro.

Hoy en día, las organizaciones compiten en entornos complejos y es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

1.5.2 Importancia y Objetivos del Cuadro de Mando Integral

Los ejecutivos de muchas empresas, según Kaplan y Norton (2012) a nivel mundial, utilizan el Cuadro de Mando Integral como la estructura organizativa central de los procesos de gestión importantes: establecimiento individual y por equipos de los objetivos, compensación, formación y retroalimentación, distribución de recursos, presupuestos y planificación, así como estrategia. En el CMI, las mediciones son importantes, ya que si no se puede medir entonces no se puede gestionar.

El CMI proporciona a los ejecutivos un amplio marco en donde se puede traducir la visión y la estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores en acción como se muestra en la figura 1.5

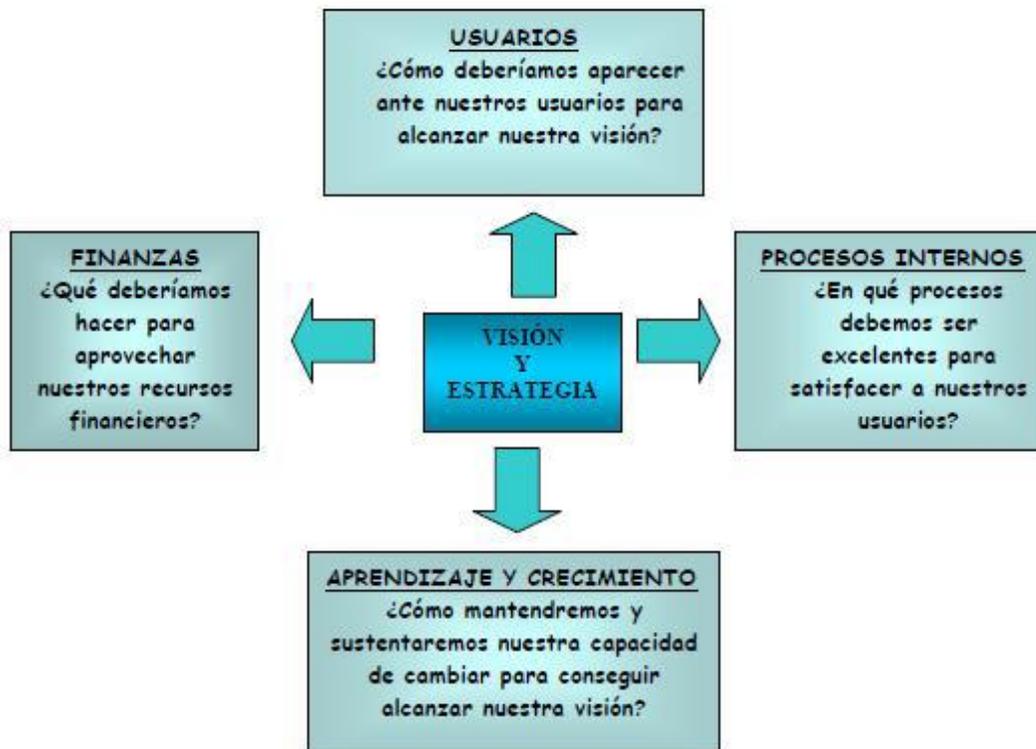


Figura 1.5: Perspectivas del CMI y sus Interrogantes según Kaplan y Norton (2012)

1.5.3 Componentes Básicos de un CMI

Atendiendo a las aseveraciones indicadas en el concepto del CMI y de su gran significado, Cañas (2012) define como componentes básicos de un buen Cuadro de Mando Integral, los siguientes:

a) Una cadena de relaciones de causa efecto: Que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.

b) Un enlace a los resultados financieros: Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistémica de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.

c) Un balance de indicadores de resultados (efecto) e indicadores guía (causa): Además de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que reflejen las cosas que se necesitan “hacer bien” para cumplir con el objetivo (asociados a las palancas de valor e indicadores guía- causa). Estos miden el progreso de las acciones que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.

d) Mediciones que generen e impulsen el cambio: Una de las premisas a las que hacen mención Kaplan y Norton es: La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es el de definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.

e) Alineación de iniciativas o proyectos con la estrategia a través de los objetivos estratégicos: Cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores.

f) Consenso del equipo directivo de la empresa u organización: El Cuadro de Mando Integral es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio, y de un acuerdo sobre cómo medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia.

1.5.4 Problemas que trata de resolver el CMI y causas de su fracaso

El Cuadro de mando Integral como herramienta de gestión trata de resolver algunos problemas como los mencionados por Martínez (2012)

1. Estrategia no implementada en todos los niveles de la organización.
2. Dificultad de entendimiento del lenguaje directivo por parte del resto de la organización.
3. Ausencia de nexo entre la estrategia de la empresa y la acción; lo que implica ausencia de resultados, logros y metas.
4. Carencia de claridad en las relaciones causa-efecto, lo que dificulta la toma de decisiones.
5. Visión a corto plazo.
6. Excesiva concentración en indicadores financieros.

Entre las causas del fracaso en la Implantación del CMI para Kaplan y Norton (2012), a partir de su experiencia derivada del análisis de diversas empresas norteamericanas están:

- El 90% de las compañías opinan que una verdadera comprensión de la estrategia orientada a la acción podría influir significativamente en el éxito de las mismas.
- Sin embargo, menos del 60% de los altos directivos y menos del 10% del personal total creía tener una comprensión clara de la estrategia.
- Además, de ese 60% de altos directivos, menos del 30%, consideraba que la estrategia se había implantado eficientemente.
- Pocos empleados implicados.
- Mantener el Cuadro de Mando en la cima.
- Proceso de desarrollo demasiado largo; el Cuadro de Mando Integral como un proyecto de medida única.
- Contratar consultores sin experiencia.
- Introducir el CMI sólo para los incentivos económicos.

Algunas causas que explican el fracaso de la implantación pueden ser:

- No es suficiente con una visión estratégica clara: para que sea eficiente, debe ser comunicada a toda la compañía y comprendida por todos sus miembros.
- Cuando se define una visión estratégica, normalmente tiene un bajo o nulo impacto en los objetivos operativos de las áreas, departamentos y personas: normalmente hay poca vinculación y una importante distancia entre la estrategia y las operaciones.
- Las decisiones operativas del día a día normalmente ignoran el plan estratégico: el plan estratégico debe ser convertido en objetivos e iniciativas alineadas para los departamentos y personas.
- Las compañías presentan deficiencias a la hora de recopilar y analizar información relevante para seguir el progreso hacia las metas estratégicas: debe recogerse y analizarse la información precisa de forma selectiva a fin de medir el cumplimiento efectivo de los objetivos.

1.5.5 Beneficios del Cuadro de Mando Integral

El CMI presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de planes estratégicos. Desde la perspectiva desarrollada por los profesores Kaplan y Norton (2016), el CMI trae los beneficios descritos en la figura 1.6 a las empresas y organizaciones, ellos son:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- Orientación hacia la creación de valor.
- Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
- Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.



Figura 1.6: Beneficios del Cuadro de Mando Integral según Kaplan, y Norton (2016)

Para Montoro-Salas (2016) y González & Clemente (2016) su importancia radica además en que permite definir estrategias a corto, medio y largo plazo, hace que la toma de decisiones sea más rápida, permite que haya un consenso global en la empresa para la consecución de objetivos conjuntos, indicando el camino a seguir y cómo alcanzarlo y detecta de forma automática desviaciones en el plan estratégico u operativo.

1.6 Metodologías de Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral

Existen diferentes metodologías para la implantación de un sistema de medición del rendimiento basado en Cuadro de Mando Integral. Para García (2010) Entre las más conocidas, además de la de Kaplan y Norton, figuran las de: Letza, Lohman y Papalexandris. Sin embargo, estas metodologías aún pueden ser mejoradas, considerando aspectos que son necesarios para el éxito de un proyecto de medición de rendimiento, como la mejora de procesos, la gestión del cambio, la infraestructura tecnológica o el factor humano. En este marco, se ha desarrollado la metodología RECIT a partir del modelo de Kaplan y Norton, de la cual se hablará próximamente.

El resultado de su aplicación en una organización es un CMI basado en un conjunto de indicadores interrelacionados, desde diferentes perspectivas, niveles de decisión y áreas de actuación, que permiten medir la situación real de diferentes aspectos relevantes para el éxito de la empresa.

El Cuadro de Mando Integral ha tenido gran aceptación desde su creación. Son muchos los autores que han profundizado en el estudio del tema; algunos han creado sus propias metodologías de trabajo, otros han aplicado metodologías existentes. En la presente investigación se propone utilizar la metodología creada en el año 2005 por el Grupo de Investigación en Estrategia, Competitividad, Innovación y Territorio (RECIT), radicado en la Universidad de Girona, Cataluña, España.

Se opta por esta metodología por ajustarse mejor a las necesidades, procesos y estructura de Bandec, además ha sido previamente empleada en una sucursal del Banco Popular de Ahorro (BPA) en Cuba.

A continuación, se realiza una breve descripción de estas metodologías de diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral.

1.6.1 Metodología de la AECA (1998)

Las fases para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral planteada por estos autores son las siguientes:

1. Identificación de los factores clave.
2. Establecimiento de los objetivos.
3. Determinación de las actividades clave.
4. Identificación de las necesidades de información en base a los objetivos y las estrategias: con la identificación de los emisores de la información y los usuarios de la información.
5. Identificación y elección de la tecnología.
6. Identificación de las características de la información: indicadores clave, soporte y formato, forma, frecuencia, orientación y horizonte.

Otros autores (Ramos, Rodríguez, Castro, & Ortiz 2016; López, Mauriz & Culebras, 2015; Ramos, Rodríguez, Castro & Ortiz, 2016) hacen el uso de esta metodología en sus trabajos.

1.6.2 Metodología de Amat Salas & Dowds (1998)

Las fases planteadas por estos autores son las siguientes:

1. Formulación de la estrategia.
2. Identificación de los factores clave de éxito de la empresa.
3. Selección de indicadores.
4. Formulación del Cuadro de Mando Integral.
5. Determinación de objetivos para los indicadores y de la política de incentivos en función del nivel de consecución de dichos objetivos.
6. Comparación entre presupuesto y realidad de cada indicador y toma de decisiones a partir de las desviaciones.

Otros estudios (Viteri, 2015; Gutiérrez, Pérez & García, 2016; Soto, 2017) hacen uso de esta metodología para el diseño e implementación de sus cuadros de mando integral.

1.6.3 Metodología de Kaplan y Norton (1999)

Kaplan y Norton después de haber consolidado la herramienta proponen las fases para el diseño e implementación siguientes:

I. Definir la arquitectura de la medición:

- Seleccionar la unidad de la organización adecuada.
- Identificación de los vínculos entre la corporación y las Unidades Estratégicas de Negocios.

II. Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos:

- Realizar la primera ronda de entrevistas.
- Sesión de síntesis.
- Taller ejecutivo: 1ra ronda.

III. Seleccionar y diseñar indicadores:

- Reuniones de subgrupos.
- Taller ejecutivo: 2da ronda.
- Construcción del plan de implementación:
- Desarrollo del plan de implementación.
- Taller ejecutivo: 3ra ronda.
- Finalizar el plan de implementación.

Esta metodología es de un uso muy generalizado, algunos autores (Díaz, 2015; Marín & Vásquez, 2016; Armedáriz & García, 2016) en fechas más recientes la emplean específicamente en instituciones financieras.

1.6.4 Metodología de Olve, Roy y Wetter (2000)

Olve, Roy y Wetter, proponen una metodología basada en once pasos, la cual se describe a continuación:

Paso-1: Definición y descripción del sector. Papel de la empresa.

Paso-2: Establecimiento de la visión empresarial.

Paso-3: Definición de las perspectivas.

Paso-4: Desglose de la visión y formulación de metas estratégicas generales trabajar.

Paso-5: Identificación de factores críticos.

Paso-6: Desarrollo de indicadores e identificación de la relación causa-efecto.

Paso-7: Establecimiento del Cuadro de Mando Integral al más alto nivel.

Paso-8: Desglose del Cuadro de Mando Integral e indicadores por unidad organizativa.

Paso-9: Formulación de metas.

Paso-10: Desarrollo de un plan de acción.

Paso-11: Implementación del Cuadro de Mando Integral.

Diversos estudios (Almeida, 2016; Scoponi, 2016; Urdaneta & López, 2018) refieren su uso en el proceso de diseño e implementación de sus Cuadros de Mando Integral.

1.6.5 Metodología de Biasca y López (2012)

Estos autores plantean las fases siguientes para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral:

I. Orientación al diseño:

- Empresa, negocio, fórmula de éxito.
- Los gerentes y los conceptos de management.

II. Arquitectura de indicadores:

- El tablero de comando para la alta dirección.
- Objetivos, metas, indicadores, y responsables por nivel.
- Remuneración variable transformación empresarial.
- Fórmula de cálculo.
- Benchmarking, comparaciones, representación gráfica.

III. Informática:

- Sistemas de Información Gerencial.

IV. Utilización:

- Comunicación y capacitación.
- Integración con toda la empresa y sus procesos.

Esta metodología es referenciada en diversos trabajos (Fernandes, 2016; Gutiérrez, Pérez, & García, 2016; Ramírez, Beltrán, & Nieto, 2016) por sus beneficios en el control de gestión y la gestión por procesos en organizaciones.

1.6.6 Metodología Nogueira (2002)

A pesar de que la autora lo define como un procedimiento, se considera que el mismo puede formar parte de las metodologías que existen actualmente para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral; toda vez que abarca tanto la fase de diseño como la implementación de la herramienta.

Fase I: Orientación al diseño.

1. Características de la organización.
2. Seleccionar la unidad de la organización adecuada;
3. Explicación detallada del CMI.

Fase II: Definición de la arquitectura de indicadores.

4. Obtener el consenso alrededor de los objetivos estratégicos;
5. Identificar las relaciones causa-efectos;
6. Seleccionar indicadores.
7. Expresión de cálculo y frecuencia de análisis.
8. Berchmarking, comparaciones y representaciones gráficas;

Fase III: Informática.

9. Sistema de información gerencial;

10. Comunicación y capacitación;

Fase IV: Implementación.

11. Integración a todas las fases de gestión empresarial;

12. Análisis de las desviaciones y ejecución de acciones correctivas.

1.6.7 Metodología Nogueira Rivera (2000)

Las aplicaciones exactamente repetidas o “puras”, en realidad no existen o no son posibles. Cada organización es única y puede desear seguir su propio camino para construir un Cuadro de Mando Integral. A partir del análisis bibliográfico realizado se detectó, que no existe una metodología única para desarrollar el Cuadro de Mando Integral. En la figura 1.7 se ofrece el procedimiento expuesto por Nogueira Rivera (2002), a partir de las proposiciones de Amat Salas, y Otros (1998).

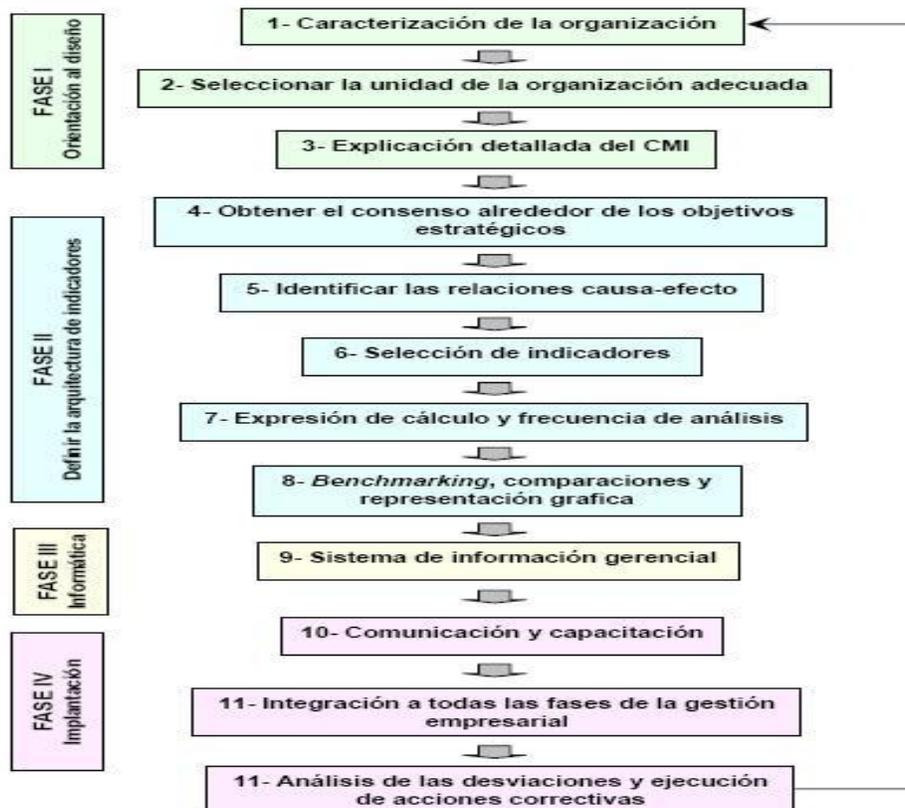


Figura 1.7: Procedimiento Propuesto para el Despliegue del CMI por Nogueira Rivera (2002),

El análisis económico de una actividad o entidad puede definirse como la evaluación de los resultados y realizaciones alcanzados en un período dado y sus comparaciones con otros períodos sus entidades, al objeto de determinar las causas de las posibles desviaciones, introducir las correcciones necesarias y exigir, en su caso, las responsabilidades a que haya lugar.

Por consiguiente, no es posible obtener una evaluación de los resultados sin realizar el correspondiente análisis, por mediación de indicadores o índices económicos – financieros, que pueden ser: razones basadas en la historia de la entidad, estándares basados en la experiencia del especialista, razones financieras de referencias basadas en los resultados obtenidos por entidades progresistas de mayor éxito de la competencia (benchmarking) y/o razones estándares de la misma rama o actividad en la que opera la entidad. Figura 1.8

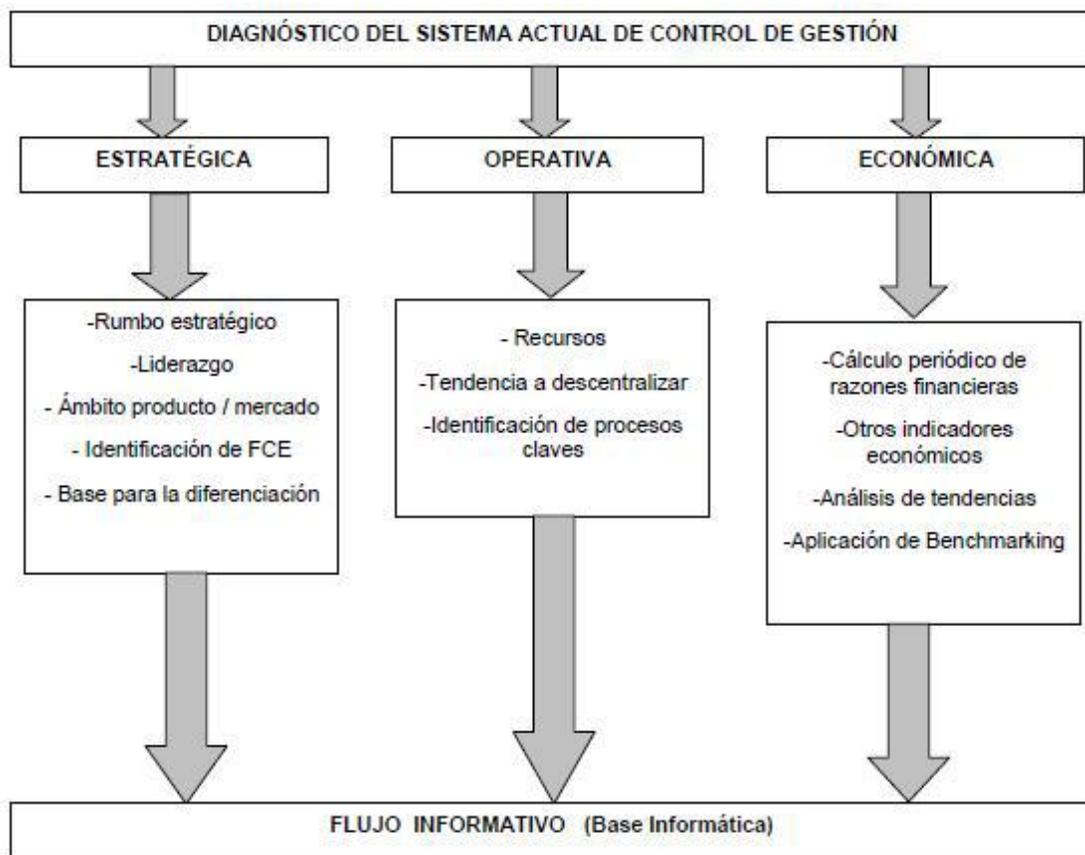


Figura 1.8: Procedimiento de Diagnóstico para el Control de Gestión según Nogueira Rivera (2002)

Como resultado Nogueira Rivera, desarrolla un modelo conceptual de control de gestión con un enfoque estratégico y de proceso, que tiene como objetivo fundamental apoyar el proceso de toma de decisiones en cada empresa en particular.

1.6.8 Metodología CMI – IRIS (García, 2010)

La metodología CMI-IRIS describe paso a paso el proceso de diseño e implantación de un CMI a través de un conjunto de actividades y técnicas, donde se combinan elementos de carácter estratégico y tecnológico. Para elaborar la metodología se consideraron diferentes aspectos de un sistema de medición de rendimiento, como: reflejar los requerimientos de colaboradores de la empresa (accionistas, clientes, proveedores, empleados), despliegue de objetivos estratégicos por unidades y/o procesos, carácter dinámico y rediseño continuo de procesos, definición de parámetros predefinidos para que los usuarios identifiquen sus necesidades, y la integración de personas, procesos y tecnologías. En la figura 1.9 se muestran las fases de la metodología CMI-IRIS:



Figura 1.9. Fases de la Metodología CMI – IRIS

1.6.9 Grupo de Investigación en Estrategia, Competitividad, Innovación y Territorio (RECIT) (2005)

Esta metodología, surge en la Universidad de Girona, Cataluña, España. Sus creadores (Vega, Balagué, Arce y Frías, 2005) conciben cinco fases para llegar a elaborar el Cuadro de Mando Integral.

FASE 1: Preparación para el diseño y la implementación del Cuadro de Mando Integral.

FASE 2: Elaboración de la estrategia de la organización.

FASE 3: Diseño del Cuadro de Mando Integral.

FASE 4: Diseño del Sistema de Información.

FASE 5: Implementación del Cuadro de Mando Integral.

Otros autores han trabajado esta metodología como punto de partida para sus propuestas de Cuadro de Mando Integral (Rodríguez & Santiuste 2015; Palacios & Peña, 2017; Rivero & Galarza, 2017), específicamente Sánchez (2010) emplea este procedimiento para el desarrollo de un CMI en una sucursal del Banco Popular de Ahorro en Cuba.

Después del análisis de estas metodologías se selecciona esta última, por tener referentes previos en el sector bancario cubano, por su adaptabilidad a la estructura y procesos de Bandec, y por ser aplicable su implementación e informatización con los recursos humanos e infotecnológicos disponibles en la sucursal.

1.7 Estructura del Cuadro de Mando Integral (Kaplan, y otros, 2012)

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

- **Perspectiva Financiera:** Para tener éxito desde el punto de vista financiero: ¿Cómo deberíamos ser vistos por nuestros accionistas?
- **Perspectiva del Cliente:** Para tener éxito con nuestra visión: ¿Cómo deben vernos nuestros clientes?
- **Perspectiva del Proceso Interno:** Para satisfacer a los accionistas y clientes: ¿En qué procesos empresariales internos debemos ser excelentes?

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Para tener éxito con nuestra visión:
¿De qué forma apoyaremos nuestra capacidad de aprender y crecer?

- **Perspectiva Financiera**

La perspectiva financiera se presenta en el CMI por encima de las restantes, con el fin de transmitir que los objetivos financieros de la empresa son el fin último de su estrategia. De este modo, los indicadores de la actividad financiera indican si la estrategia de la empresa, incluyendo su implantación y ejecución, contribuyen a la mejora de los resultados finales. La perspectiva financiera debe dar respuesta a la pregunta de “que objetivos debo conseguir para satisfacer a mis accionistas”.

Las estrategias financieras se basan en un principio muy simple: sólo se puede ganar más dinero vendiendo más o gastando menos, o una combinación de ambas. Cualquier iniciativa, plan de acción, etc., sólo crea más valor para la empresa si consigue incrementar las ventas o reducir los gastos. Por lo tanto, la actividad financiera de la empresa puede mejorarse a través de dos enfoques básicos: crecimiento o productividad.

- **Perspectiva del Cliente**

La perspectiva del cliente define la proposición de valor para los clientes objetivos. Esto supone contestar a la siguiente pregunta genérica: para alcanzar los objetivos financieros, ¿cómo debemos aparecer ante nuestros clientes?

Pero no sólo se debe dar respuesta a la pregunta genérica, sino que debe determinar a qué mercados se dirige la organización, cuáles son los clientes objetivos y cómo se va a competir.

La resolución a estos interrogantes pasa por reflexionar sobre los siguientes aspectos:

- ¿Cuáles son nuestros segmentos-objetivo?
- ¿Qué proposición de valor prefieren los segmentos objetivos?
- ¿Cuáles son nuestros objetivos de ventas?
- ¿Cómo vamos a conseguir esos objetivos?

- Perspectiva de Procesos

Los ejecutivos identifican los procesos críticos internos a un nivel general en los que la organización debe ser excelente. Algunos de los procesos más importantes a describir y a analizar son los que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y los que afectan directamente a su fidelidad.

La diferencia entre el enfoque tradicional y el enfoque del CMI, es que el primero intenta vigilar y mejorar los procesos existentes, mientras el segundo acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente.

- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento tiene que ver con la infraestructura que la empresa debe construirse para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo utilizando las capacidades y tecnologías actuales.

El aprendizaje y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Estas cuatro perspectivas del CMI han demostrado ser válidas a través de una amplia variedad de empresas y sectores. Pero, no existe ningún teorema matemático que diga que las cuatro perspectivas son necesarias y suficientes.

Dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la empresa pueden necesitarse perspectivas adicionales.

Un buen CMI debe ser equilibrado en varios aspectos:

- Integración de las cuatro perspectivas (no quedarse satisfecha solo con unos buenos resultados financieros a corto plazo).
- Equilibrio entre "la forma en la que los demás nos ven" y "la forma en la que nos vemos a nosotros mismos".
- Equilibrio entre lo estático y lo dinámico, entre una situación en un determinado momento dado y un cambio con el tiempo. El CMI puede ayudar a evitar el peligro de un enfoque con poca visión.

El CMI ayuda a fomentar:

- El trabajo en equipo y la gestión por proyectos enfocados estratégicamente.
- La gestión por procesos fomentando sinergias organizativas frente a una gestión departamental.
- La sensibilidad y formación estratégica a todos los niveles ante el comportamiento dinámico del entorno competitivo lo que permite una mayor flexibilidad y agilidad a la hora de realizar revisiones y adaptaciones estratégicas ante cambios en el entorno.

1.8 Indicadores para evaluar la eficiencia en instituciones bancarias

Es importante monitorear el impacto en la eficiencia, a partir de la implementación del Cuadro de Mando Integral en la sucursal, según Pineda & Piñeros-Gordo (2015) esto permite no solo evaluar y organizar jerárquicamente el desempeño de los establecimientos de crédito, sino también establecer un sistema de alertas tempranas que permita predecir con suficiente anticipación la posibilidad de otorgar créditos riesgosos. Así, sería factible tomar medidas correctivas complementarias a otras previamente adoptadas para contribuir a moderar resultados indeseados.

Existe toda una corriente de literatura en torno al estudio y estimación de los factores explicativos de la eficiencia bancaria, la cual se asocia a aspectos como rentabilidad y riesgo.

Rodríguez (2015) en sus estudios sobre morosidad en el pago de créditos y rentabilidad de la banca describe algunos ejemplos de trabajos que usan esta variable son los de Athanasoglou et al. (2006), Dietrich y Wanzenried (2014), Flamini et al. (2009), Kanas et al. (2012), y Lee et al. (2014). El signo esperado de esta variable no está claro.

La mayor parte de los autores señalan que puede ser positivo, debido a que se esperan mayores beneficios en la medida en que se toman mayores riesgos. Pero otros autores señalan que la mayor exposición a riesgos de crédito puede deteriorar la generación de rentabilidad, por lo cual cabría esperar un signo negativo.

También hay toda una corriente de literatura que estudia los factores explicativos del riesgo de crédito, pero en este tipo de estudios, a diferencia de los de las funciones de rentabilidad, suelen emplear como indicador del riesgo de crédito al índice de morosidad. En las funciones de riesgo de crédito uno de los factores explicativos es la rentabilidad bancaria, casi siempre medida por el rendimiento sobre el capital (ROE).

En estas funciones el signo esperado de la rentabilidad también puede ser positivo o negativo. En el primer caso, el signo positivo refleja una política expansiva de otorgamiento de crédito que puede incrementar las ganancias corrientes del banco, pero puede elevar los índices de morosidad en periodos siguientes.

En el segundo caso, el rendimiento pasado puede reflejar una alta calidad en la administración del banco, lo cual puede reducir el índice de morosidad de éste.

De acuerdo a estos estándares, los administradores de cada banco deciden sus estimaciones preventivas para pérdidas por préstamos.

De igual modo deben evaluarse los indicadores relacionados con los pasivos, o con los fondos que depositan los clientes en la institución.

En la sucursal los créditos concedidos, sin duda entrañan una adecuada gestión del riesgo, la cual, según Ramos, Camps & Borrás (2014) se puede definir como la formulación e implementación de estrategias, políticas y acciones con el fin de obtener los mejores resultados en cuanto a las estimaciones y proyecciones sobre el futuro de los riesgos en las instituciones financieras, así como la elaboración de los correspondientes planes de mitigación y control.

Por tanto, el riesgo crediticio se expresa como la posibilidad de no obtener el cobro de intereses y el reembolso del principal en el tiempo convenido en las operaciones de financiamiento (Borrás, 2013).

Este riesgo consiste, entonces, en la posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas y disminuya el valor de sus activos, como resultado del incumplimiento de las obligaciones de un deudor o contraparte (Meneses y Macuacé, 2011).

No obstante, en el caso concreto de los bancos en Cuba, con énfasis en Bandec, los principales indicadores para evaluar la evolución o mejoría de la eficiencia son:

- Captación de Pasivos
- Cartera de Préstamos
- Brecha
- Ingresos
- Gastos
- Utilidades
- Coeficiente Real de Gasto de Salario por Peso de Valor Agregado Bruto

Conclusiones del Capítulo1

- La literatura consultada demuestra la importancia del estudio de la gestión en el contexto bancario y del empleo del cuadro de mando integral para potenciar el control y evaluar el desempeño de las diferentes sucursales de Bandec.
- Existen diversas metodologías para el desarrollo de Cuadros de Mando Integral que pueden tomarse como referencia, no obstante, se selecciona la RECIT, por tener referentes previos en el sector bancario cubano, por su adaptabilidad a la estructura y procesos de Bandec, y por su aplicabilidad.
- Las sucursales de Bandec pueden establecer para el control de su gestión un cuadro de mando basado en las cuatro perspectivas con indicadores que evalúen el resultado de su gestión y contribuyan al mejoramiento de su eficiencia.

CAPÍTULO II. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO PARA UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA SUCURSALES DE BANDEC Y PARA LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.

En el presente capítulo tomado en consideración lo reflejado en el marco teórico práctico referencial sobre el empleo de cuadros de mando integral para el control de la gestión, con énfasis en instituciones bancarias, se presenta un procedimiento general para su diseño en sucursales de Bandec.

En la figura 2.1 se muestran las fases de dicho procedimiento. Esta propuesta toma como referente la metodología creada en el año 2005 por el Grupo de Investigación en Estrategia, Competitividad, Innovación y Territorio (RECIT), radicado en la Universidad de Girona, Cataluña, España.

Se optó por esta metodología por haberse empleado previamente en instituciones financieras y por ajustarse mejor a la estructura, procesos y funciones de Bandec.

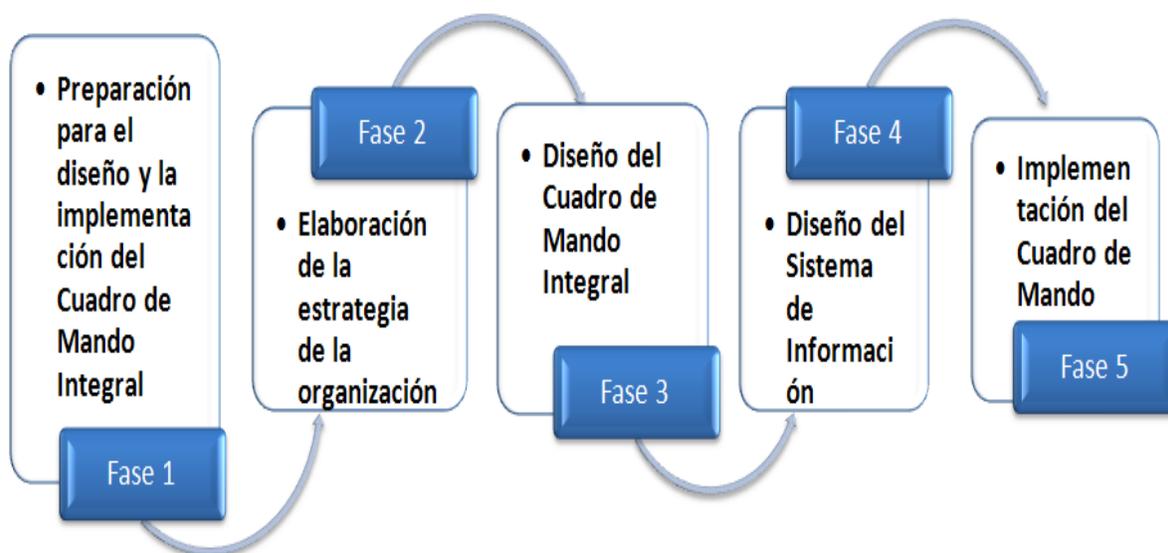


Figura 2.1 Procedimiento para el desarrollo de Cuadros de Mando Integral en sucursales de Bandec

A continuación, en cada uno de los epígrafes se profundiza en las características de cada una de estas fases.

2.1 FASE 1: Preparación para el diseño y la implementación del Cuadro de Mando Integral

Esta fase supone toda la etapa exploratoria y de preparación que debe existir en la sucursal para crear las condiciones bases para el posterior diseño del cuadro de mando integral.

Es imprescindible lograr el compromiso de la Alta Dirección, la capacitación del personal, el diseño y comunicación de la política de incentivos, la selección de agentes relacionados con la organización y la selección de expertos. Por todo esto se propone la creación de un procedimiento específico que se presenta en la figura 2.2



Figura 2.2 Procedimiento específico para la Fase 1. Preparación para el diseño y la implementación del Cuadro de Mando Integral.

A continuación, se detallan cada uno de los pasos con los cuales se da por cumplida la primera fase del procedimiento.

Paso 1-A Compromiso de la Alta Dirección

Se considera Alta Dirección a los máximos responsables de la sucursal, a los cuales se compromete con el futuro diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral, una vez que en sesión/sesiones de trabajo se les argumenta de forma general el concepto e importancia de esta herramienta estratégica.

Dentro de la Alta Dirección deben destacarse los aspectos siguientes:

- Composición.
- Estructura (capacidad de decisión y de ejecución).
- Nivel de implicación con el diseño y la implementación del Cuadro de Mando Integral.

En esta propia etapa la Alta Dirección una vez comprometida debe designar la persona (no teniendo necesariamente que formar parte de la Alta Dirección), que constituirá el máximo responsable del diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral.

La persona seleccionada para esta responsabilidad debe tener como atributos individuales: elevado nivel técnico, alto sentido de pertenencia y una vasta experiencia en la actividad bancaria.

Esta persona será la encargada de elaborar un cronograma que defina claramente para cada fase y etapa, el momento de realización de las mismas, el cual debe ser aprobado por la Alta Dirección. No obstante, más adelante se profundiza en los grupos a crear en el proceso de diseño del Cuadro de Mando

Paso 1-B Capacitación del personal.

Esta etapa se caracteriza por capacitar en materia de Cuadro de Mando Integral a todo el personal de la organización, incluida la Alta Dirección, que hasta el momento debe tener un conocimiento general de este tema, tratando de lograr un alto nivel de comprensión y compromiso para el desarrollo posterior de esta herramienta de gestión.

La persona designada en la etapa anterior definirá con relación a la capacitación del personal, quiénes, cómo y cuándo serán capacitados. Debe considerarse el apoyo de un consultor o experto en el tema que sea externo a la organización.

Paso 1-C Diseño y comunicación de la política de incentivos.

La Alta Dirección diseñará la política de incentivos, que estará estrechamente vinculada con el cumplimiento de los objetivos estratégicos que emanen del Cuadro de Mando Integral, siendo comunicada la misma a todo el personal.

En este caso, debe existir alineamiento entre los objetivos del Cuadro de Mando Integral y los planes e incentivos ya previstos en la sucursal para evitar desinformar a los especialistas y trabajadores en cuanto a sus ingresos. La forma de pago es por rendimiento con sistemas de pago por tarifa horaria en la categoría de operarios. En todos los casos, o sea, el pago adicional en Moneda Nacional, por rendimiento y la estimulación en CUC están condicionados a los indicadores establecidos en los Reglamentos Específicos para cada pago. No obstante, de forma adicional pueden establecerse otros estímulos que contribuyan a elevar la motivación y productividad de los trabajadores y especialistas.

Paso 1-D Selección de agentes relacionados con la organización.

Los agentes relacionados son aquellas personas, grupos de personas, u organizaciones, que están dentro o fuera de la organización objeto de análisis y que de una forma u otra están relacionadas con la misma.

Teniendo en cuenta que desde la etapa uno existe el compromiso de la Alta Dirección y que en la etapa dos esta fue capacitada en materia de Cuadro de Mando Integral, es ella la encargada de seleccionar los agentes relacionados con la organización. Básicamente se puede hablar de los clientes activos y pasivos, organismos fiscalizadores, otros bancos, instituciones, organizaciones, entre otras.

Paso 1-E Selección de grupos de trabajo y de la dirección del Cuadro de Mando Integral.

Dentro de los agentes relacionados con la organización, prioritariamente los que forman parte de la misma, se seleccionan los encargados del diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral.

Comisión de dirección: Integrada por los máximos responsables de las decisiones (generalmente el equipo de dirección de la sucursal y representantes de Bandec en la provincia), que tienen una relación más directa en la atención a la sucursal, sus funciones básicas están relacionadas con las tomas de decisiones, aclaración de especificidades estratégicas y de tomas de decisiones ante problemas que afectan a la sucursal.

Responsable del CMI: Debe formar parte de la comisión de dirección o en el equipo principal, es el representante del CMI ante la dirección de la sucursal, introduce el CMI en la misma y motiva a la organización para el ajuste continuado e identifica y apoya a los constructores y coordinadores del CMI.

Constructores y coordinadores del CMI: Son los responsables futuros de la unidad o de las funciones de control o de planificación, pueden recibir apoyo de un asesor exterior para el CMI, sus funciones se relacionan con el afianzamiento del contenido, asesoramiento en los puntos de intersección con otros CMI, comunicación del desarrollo al jefe del CMI y a la dirección del proyecto, realiza propuestas sobre como introducir el CMI en otros niveles, crea las condiciones necesarias para la medición y los informes sobre los resultados.

Estas personas guían el proceso y son responsables de los métodos a emplear para cada área o nivel donde se implementa, realizan seminarios como trabajo previo y posterior y garantizan la integración del CMI en el sistema de dirección.

Dirección de proyecto: Equipos mixtos integrados por representantes del equipo, metodólogos y expertos. Sus funciones son la planificación y organización del proyecto, asegurar la calidad y consistencia del CMI durante su desarrollo, coordinar plazos asumiendo la responsabilidad del contenido, de la realización y de los resultados.

Grupos de Trabajo para el CMI: son las personas que seminarian y plantean las actividades específicas a desarrollar, son las encargadas de la ejecución de la estrategia. El responsable de la estrategia y del CMI es siempre el director de la sucursal.

2.2 FASE 2: Elaboración de la estrategia de la organización.

Esta fase implica la revisión del diseño estratégico existente en la sucursal y su modificación o confirmación, una vez que la alta dirección y los especialistas han sido capacitados en las bases generales del Cuadro de Mando Integral, generalmente tienen nuevas ideas para actualizar su diseño estratégico.

En la actualidad, es conveniente también discutir otros documentos como la Conceptualización de Modelo Económico y Social de Desarrollo Socialista, derivado del VII congreso del PCC, así como los objetivos de desarrollo hacia el 2030, Ejes y sectores estratégicos. La banca en Cuba debe estar sincronizada estratégicamente con los destinos del país. La figura 2.3 muestra el procedimiento específico para la fase 2.

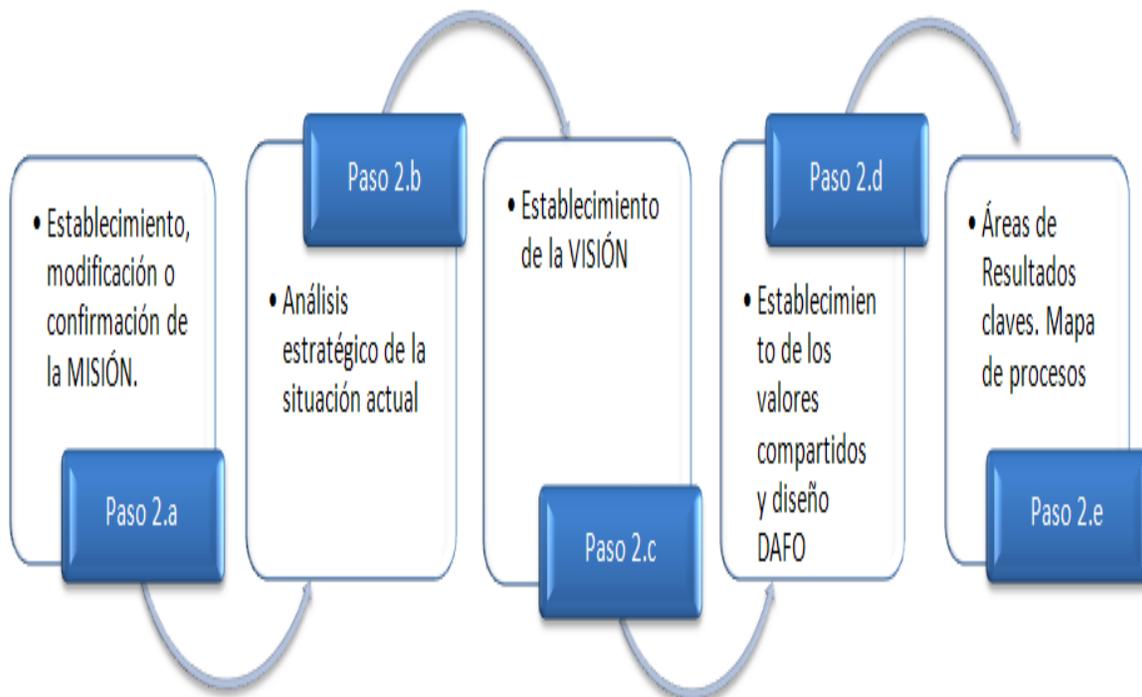


Figura 2.3 Procedimiento específico para la Fase 2. Elaboración de la estrategia de la organización.

Es importante tener un equipo con la adecuada actualización en las normas, procedimientos y otros requerimientos que la oficina central establece hacia las sucursales. Todo lo cual contribuye a un diseño estratégico realmente funcional, que sea realista, pero a la vez retador, innovador y sostenible.

Paso 2-A Establecimiento, modificación o confirmación de la Misión.

La Misión es la descripción de la razón de ser de la empresa; o sea, para qué existe la organización, en que negocio se desarrolla la actividad.

De acuerdo con Kaplan y Norton los aspectos que debe reflejar una Misión son:

- Ámbito de Identidad. ¿QUIÉNES SOMOS?
- Ámbito de Producto/Servicio. (sobre todo el servicio que brinda y no el producto que vende) ¿PARA QUÉ?
- Ámbito de Mercado. ¿PARA QUIÉN?
- Ámbito Geográfico. ¿DÓNDE?
- Ámbito Tecnológico. ¿CON QUÉ?
- Capacidades Distintivas. ¿QUÉ ES LO GENUINO, UNICO?
- Filosofía. ¿QUÉ CONCEPCIONES NOS GUIA?
- Compromiso con la Sociedad. ¿QUÉ APORTE SOCIAL HACEMOS?

Características de la Misión:

- Debe cumplir la función de orientación hacia el exterior y hacia el interior.
- Expresa un contenido genérico, lo cual contribuye a anticipar las necesidades de mañana.
- Debe ser creíble.
- Ser simple, clara y directa.
- Debe ser motivadora.
- Debe ser original.
- Debe ser objetiva.
- Debe ser revisada periódicamente.

Los términos que aparecen en la Misión se soportan en los supuestos que se muestran en la Tabla 2.1 y que están relacionadas con las demandas del mercado, el desarrollo económico social, las características del municipio, la gama de productos y servicios, la capacidad para captar y colocar recursos financieros temporales libres, el estado de la tecnología y la fidelidad de sus empleados.

Tabla 2.1

Supuestos que soportan la misión de la sucursal 5131 de Bandec

Demandas del mercado:	Para evidenciar que el banco no ofertara sus productos y servicios a toda la población sino a aquel segmento que cumpla con los requisitos que el mismo exige
Desarrollo económico social	Para patentizar que los recursos monetarios captados por el banco tienen como destino final el desarrollo económico y social del país
Municipio	Enmarcando su ubicación geográfica y entorno competitivo específico
Gama de productos y servicios	Sustentando la ventaja competitiva que presenta con respecto a sus competidores al presentar no solo productos de activos sino también productos de pasivos, y su disposición para poner en manos de los clientes, una variada oferta.
captar y colocar recursos financieros temporales libres	Captar el excedente de recursos monetarios en manos de un segmento la población, a través de las diferentes modalidades de productos de pasivos y colocar esos recursos, por medio de los productos de activos
Tecnología de avanzada	Aprovechando la tecnología de la información que le permite a la sucursal tener actualizada toda su información en tiempo real, emitir balases diariamente y enviarlos a la Oficina Central y la posibilidad de realizar operaciones de otras sucursales y otros Bancos mediante el Sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real (SLBTR)
Fidelidad de sus empleados	Para evidenciar la excelencia de la comunicación y relaciones que establecen los empleados con los clientes y reconociendo la capacidad distintiva de la baja rotación de sus empleados y compromiso con sus directivos.

Paso 2-B Análisis estratégico de la situación actual

Para este análisis se tuvieron en cuenta lo siguiente aspectos: evaluación del macro y micro entorno del sistema bancario cubano, análisis de la situación interna de Bandec en Cuba, constitución del Banco de Crédito y Comercio en Cuba, estructura Nacional de Bandec, cartera de servicios, orientación de la política y principales funciones.

Caracterización de la sucursal 5131

a. Servicios más demandados

Financiamiento a entidades estatales y otras formas de gestión no estatal, factoraje a empresas estatales, administración de subsidios otorgados por el Consejo de la Administración Municipal, operaciones en efectivo: depósitos, extracciones, canjes de monedas, ventas de sellos de timbres para trámites migratorios. También se encuentran los depósitos a plazo fijo con pago de interés adelantados, certificados de depósitos, las cuentas de ahorro a la vista; transferencias de fondos, pagos de la Seguridad Social y cobros por cuenta de terceros.

b. Estructura y plantilla

Composición de la plantilla de trabajadores, en cuanto a sexo, nivel de escolaridad. y categoría ocupacional.

c. Resultados de los principales indicadores al cierre de 2017.

Los clientes de activos: líneas de créditos a entidades estatales, créditos nueva política bancaria (trabajadores por cuenta propia), créditos de la nueva política bancaria – materiales de la construcción a personas naturales; el porcentaje total de créditos vencidos, cuentas en administración de fondos (a personas naturales de bajos ingresos personales y/o afectados por el Huracán Irma) por el concepto de subsidio para la compra de materiales de construcción, pago de mano de obra, transportación y proyectos, asignados por el Consejo de la Administración Municipal,

Los clientes de pasivo: Depósitos a la vista, depósitos a plazo fijo, certificados de depósitos

- El coeficiente real de gasto de salario por valor agregado bruto
- Los ingresos, la utilidad
- Los activos productivos, como el crédito a entidades estatales y a las otras formas de gestión no estatal.

d. Sistemas Informáticos empleados en la sucursal

e. Unidades de Acción Estratégicas (UAE)

Paso 2-C Planteamiento de la Visión

Establecimiento de la visión y de la estrategia a seguir: ¿A dónde queremos llegar?

Objetivo: establecimiento y caracterización de los negocios en los que competirá y se posicionará la organización en el futuro.

Pasos:

- Establecimiento de los escenarios futuros deseados (visión=sueño) en el ámbito de la organización.
- Establecimiento de los escenarios futuros previstos, suponiendo el mantenimiento de la estrategia actual y un entorno similar.
- Establecimiento de la diferencia (GAP estratégico) entre el futuro deseado y el previsto.
- Identificación de los factores de competencia futuros.
- Identificación de los FCE futuros.
- Establecimiento de los objetivos futuros para la entidad.
- Establecimiento de la estrategia a seguir en base a los FCE identificados y a los objetivos establecidos.
- Establecimiento del perfil estratégico futuro de la organización y el posicionamiento en base a los factores de competencia identificados
- Establecimiento del perfil estratégico futuro de los competidores (posicionamiento en base a los factores de competencia identificados), estableciendo una puntuación de 0 (muy negativo) a 5 (muy positivo).

Paso 2-D Establecimiento de los valores compartidos y matriz DAFO

La definición del problema estratégico general se apoya en los resultados de la matriz DAFO y se sustenta en la reflexión siguiente: si las amenazas se materializan o agudizan y persisten las debilidades de la organización, no podría aprovecharse las fortalezas para optimizar plenamente las oportunidades dadas por el entorno en función de darle cumplimiento a la misión trazada.

En este paso se presenta además el Problema Estratégico General y su Propuesta de Solución. Esta se apoya en los resultados de la matriz DAFO y emana de la reflexión siguiente: si se utilizan plenamente las fortalezas propias de la organización y se optimizan las oportunidades que facilita el entorno, se eliminarían las debilidades y se minimizarían los efectos de las amenazas derivando la correspondiente solución estratégica.

Paso 2-E Áreas de Resultados claves. Mapa de procesos

La utilización del enfoque de procesos se representa y materializa a través de la conceptualización gráfica de un mapa de procesos como se indica clara y organizadamente en Alonso-Torres (2014). El mapa de procesos es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman un sistema de gestión y sirven para identificar e interrelacionar los procesos ya que este es el primer paso para poder entenderlos y luego mejorarlos.

Una característica importante de los procesos, que queda de manifiesto en cuanto se elabora el mapa de procesos, es que las actividades que lo constituyen no pueden ser ordenadas de una manera predeterminada, atendiendo a criterios solo de jerarquía o de adscripción departamental.

Se puede decir que el proceso cruza transversalmente el organigrama de la organización. La revisión de la literatura especializada permitió constatar que existían varios enfoques a la hora de clasificar los procesos, en particular, se destacan los aportes encontrados en el sentido que estos autores organizan los procesos en tres categorías claramente diferentes. Esta categorización de procesos es útil a la hora de organizar e identificar el contexto de los roles dentro de un mapa de procesos.

Otra posible clasificación fue la señalada en Camisón (2007), en el sentido que agrega una dimensión adicional a las tres generalmente utilizadas y que estaba constituida por los procesos de dirección. Sin embargo, la postura más frecuente de encontrar, es la que, distingue procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo.

Un aporte relevante que se deduce de Zaratiegui (1999) es que presenta una buena explicación de la finalidad de cada uno de los tres tipos de procesos principales, éstos se indican en la Tabla 2.2

Tabla 2.2

Finalidades de cada tipo de proceso

Tipo de Proceso	Finalidad
Estratégicos	Destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto, se ejecutan en las organizaciones para planificar, organizar y controlar los recursos. Son aquellos mediante las cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos.
Operativos	Estos procesos están destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar Servicio a los clientes. Constituyen las actividades primarias de la cadena de valor y afectan el objetivo central de la organización en relación con la satisfacción del cliente, son propios de la actividad de la empresa.
De Apoyo	Estos procesos, no están directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos. Constituyen actividades que permiten el funcionamiento de los procesos operativos y estratégicos, son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo.

Una vez definidas las áreas de resultado claves y los procesos se plantean los objetivos, en este caso hasta el 2021. Del mismo modo se establecen los indicadores que servirán para evaluar su cumplimiento y los criterios de medida.

2.3 FASE 3: Diseño del Cuadro de Mando Integral

En esta fase, una vez que se ha trazado el rumbo estratégico de la sucursal, ya los diferentes grupos de trabajo, bajo la dirección de los coordinadores del Cuadro de Mando Integral están en condiciones de comenzar su diseño, para ello se deben tener bien definidas las perspectivas, las cuales pueden ser las propuestas clásicamente en la literatura como: Aprendizaje y crecimiento, proceso interno, cliente y la financiera

También pueden orientarse a las Áreas de resultados clave antes identificadas en el diseño estratégico, a los procesos descritos en el mapa de procesos, o pueden ser una combinación de todas, siempre que sean funcionales para alcanzar el control de la gestión en la sucursal. En algunas instituciones cubanas se ha logrado incluso el alineamiento con los componentes del sistema de control interno

También se diseña el mapa estratégico, para entonces poder diseñar el Cuadro de Mando Integral. Esta fase cuenta con un procedimiento específico descrito en la figura 2.4



Figura 2.4 Procedimiento específico para la Fase 3. Diseño del Cuadro de Mando Integral

Paso 3-A Definición de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral

En el entorno empresarial internacional, muchas son las herramientas de gestión usadas, cada una tiene sus ventajas y desventajas, unas son más complejas que otras, unas demandan más requerimientos en las tecnologías de la información que otras, pero lo importante es que en cada contexto se determine cual emplear en dependencia de los fines previstos, algunas se muestran en la Tabla 2.3

Tabla 2.3
Herramientas de gestión más usadas en la actualidad

<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Basada en Actividades • Balanced Scorecard • Benchmarking • Reingeniería de Procesos de Negocios • Programas de Gestión del Cambio • Competencias Nucleares • Gestión de la Relación con el Cliente • Segmentación de la Clientela • Análisis Económico del Valor Añadido • Estrategias de Crecimiento • Gestión del Conocimiento • Gestión de la Fidelidad del Cliente • Personalización Masiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Declaración de la Misión y Visión • Offshoring • Innovación del Mercado Abierto • Outsourcing • Modelos de Optimización de Precios • RFID • Planificación del Escenario y Contingencia • 6 Sigma • Alianzas Estratégicas • Planificación Estratégica • Gestión de la Cadena de Suministros • Gestión de la Calidad Total
--	---

Nota: Tomada de Argente (2012).

De todas ellas la herramienta de gestión denominada *Balanced Scorecard* (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) adquiere una gran relevancia, ya que supone la transformación de un sistema de indicadores a un sistema de gestión.

Desde que el CMI es propuesto, por primera vez, por Kaplan y Norton, su uso se extiende como una herramienta efectiva de gestión que, como estos señalan, es más un sistema de gestión que una estructura informativa y tiene su mayor impacto cuando se utiliza para implementar la estrategia y para dirigir un cambio de orientación de la organización. Román (2003) propone un procedimiento para implementación de Cuadros de Mando Integral a partir del Modelo de Harvath y Partners, que será el empleado en el capítulo 2 y 3 del presente trabajo

En la actualidad Kaplan y Norton (2016b) plantean que el Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura, pues sus objetivos e indicadores se derivan de la visión y la estrategia, para comunicarla a toda la organización; alinear los objetivos personales y de cada área; vincularlos a los presupuestos; identificar y alinear las iniciativas estratégicas; y obtener retroalimentación sobre la marcha de la estrategia y mejorarla.

Una vez que se han establecido la visión y el concepto de negocio, se procede a considerar las diferentes perspectivas sobre las que se creará el Cuadro de Mando en este caso se propone el empleo de las siguientes perspectivas:

- **Financiera:** para tener éxito desde el punto de vista financiero ¿Cómo debe vernos nuestra oficina central?
- **Cliente:** para tener éxito con nuestra visión ¿Cómo deben vernos nuestros clientes?
- **Procesos Internos:** para satisfacer a nuestra oficina central y clientes, ¿En qué procesos bancarios internos debemos ser excelentes?
- **Aprendizaje y Crecimiento:** para tener éxito con nuestra visión ¿De qué forma apoyaremos nuestra capacidad de aprender y crecer?

Perspectiva Financiera:

El Cuadro de Mando Integral propuesto incluye la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado.

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una sucursal, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora en un mínimo aceptable.

Se deben mostrar los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas al tiempo que establece varias de las metas a largo plazo y una gran parte de las reglas y premisas de procedimiento generales para las demás perspectivas.

Aquí se encuentran muchos de los instrumentos tradicionales del control de gestión en forma de indicadores financieros que acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos, los rendimientos del capital empleado, por el valor añadido económico, entre otros.

Perspectiva del Cliente:

Los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y porqué el cliente acepta pagar por ello.

Los procesos internos y los esfuerzos de desarrollo de la sucursal deben ir guiados en esta perspectiva. Se podría decir que esta parte del proceso es el centro del Cuadro de Mando Integral: Si la sucursal no puede entregar los productos y servicios adecuados satisfaciendo las necesidades de los clientes no se generarán ingresos y el negocio se marchitará hasta morir.

En primer lugar, en esta perspectiva se debe:

- Determinar la forma de aumentar y asegurar la fidelidad de los clientes.
- Llegar a conocer todos los aspectos del proceso que siguen los clientes.
- Desarrollar una idea exacta de lo que significa para ellos el producto o servicio.
- Descubrir la importancia que el cliente le da al precio (interés), a la calidad del servicio, funcionalidad, imagen, relaciones, entre otros.

En segundo lugar: adoptar las estrategias básicas en relación con clientes y mercados, y avanzar hacia otras perspectivas.

Entre los posibles indicadores de esta perspectiva se encuentran: satisfacción del cliente, retención de clientes, adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente, cuota de mercado. Puede incluir también indicadores del valor añadido que la sucursal aporta a los clientes.

Perspectiva del Procesos Internos:

Los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.

Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros demandados por la oficina central

¿Cuáles son los procesos que generan las formas adecuadas de valor para los clientes y logran satisfacer también las expectativas de la oficina central?

Primero se tiene que identificar los procesos de la sucursal en un nivel general. Dichos procesos son analizados con mayor detalle, con el propósito de separar todos aquellos que no crean valor para el cliente, ni directa, ni indirectamente.

La diferencia entre el enfoque tradicional y el enfoque del Cuadro de Mando Integral, es que el primero intenta vigilar y mejorar los procesos existentes, mientras el segundo acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento tiene que ver con la infraestructura que cualquier empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo utilizando las capacidades y tecnologías actuales.

En esta perspectiva la sucursal debe considerar no sólo lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar el *know - how* necesario para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, sino también de qué modo puede apoyar la eficacia necesaria y productividad de los procesos que en estos momentos están creando valor para ellos.

La elección de perspectivas debe hacerse principalmente por lógica empresarial, con una clara interrelación entre ellas. Cualquier cambio de perspectiva tiene que basarse en razones estratégicas más que en algún modelo impuesto.

Paso 3-B Objetivos por Perspectivas

En este paso se establecen los objetivos por cada perspectiva, para ello se toman en cuenta los objetivos estratégicos por cada área de Resultado Clave identificado en la organización previamente, pero pensados con la tónica de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, para ello se desarrollan sesiones de trabajo en grupo con toda la directiva del proyecto, y posteriormente por cada grupo de trabajo.

Paso 3-C Diseño del MAPA ESTRATÉGICO

En fases anteriores se declara la misión, visión y estrategia para la sucursal, por lo que se puede en esta etapa pasar a diseñar el mapa estratégico, que fue descrito con anterioridad en el capítulo I y que de acuerdo con **Kaplan y Norton** “el mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor”.

El mapa es una representación visual de la estrategia, muestra una visión de cómo se integran y combinan los objetivos de las perspectivas para describir la estrategia, en cada organización el mapa se adapta a sus objetivos estratégicos particulares.

Los objetivos de las perspectivas del mapa estratégico aportan los indicadores necesarios para diseñar el Cuadro de Mando Integral en la fase siguiente.

La relación causa/efecto entre los objetivos estratégicos son uno de los elementos centrales del CMI, esta cadena refleja la causalidad de las ideas estratégicas y permite armonizar las diferentes ideas sobre el modo de actuar de la estrategia. Los objetivos estratégicos no se encuentran uno al lado del otro sino enlazados entre ellos y se influyen mutuamente.

La utilidad de observar esta causalidad radica en las facilidades que brinda para comunicar y entender la forma en que los distintos objetivos estratégicos de la organización se van enlazando para llegar a alcanzar la visión.

El mapa estratégico es un elemento gráfico, donde se ubican los objetivos y se unen mediante flechas (relaciones de impacto). Esto es lo que se denomina relación causa-efecto.

Entre sus beneficios figuran:

1. Muestran las relaciones y las dependencias existentes entre los objetivos estratégicos dentro de una perspectiva y entre las perspectivas.
2. Aclaran los efectos recíprocos para la consecución del objetivo.
3. Dan a conocer a la dirección de la sucursal las relaciones y la importancia de los diferentes objetivos.
4. Fomentan la comprensión conjunta de toda la estrategia.
5. Representan cómo deben actuar conjuntamente las diferentes áreas para poder ejecutar la estrategia.
6. Fomentan la colaboración entre la dirección de la sucursal y los especialistas que responden por las diferentes áreas.
7. Ilustran los indicadores del control previo (generadores de éxito).
8. Convierten la lógica de los objetivos estratégicos en algo imaginable y, por tanto, comunicable.
9. Proporcionan el modelo de definición para el éxito estratégico

Esta relación puede ponderarse mediante una matriz causa efecto, tanto en el eje vertical como en el horizontal se nivelan todos los objetivos estratégicos, para cada combinación de objetivos se determinan la intensidad del efecto.

Es útil la pregunta ¿Una vez que se haya alcanzado el objetivo X que efecto, (intensidad) tendrá ello para el objetivo Y? Se dan valor de 0-3. Como se muestra en la Tabla 2.4. Los que más ponderación alcancen determinarán la dirección de las flechas en el mapa estratégico

Tabla 2.4

Matriz causa efecto de objetivos estratégicos

	Efecto			
Causa	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo n
Objetivo 1				
Objetivo 2				
Objetivo 3				
Objetivo 4				
Objetivo n				

Paso 3-D Diseño de Cuadro de Mando Integral

Establecimiento de objetivos por perspectivas con relaciones causa-efecto

En la fase 2 se identificaron los FCE futuros, los objetivos futuros y la estrategia a seguir en base a los FCE identificados y a los objetivos establecidos.

Por ello en esta etapa se relacionan estos con cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral y se establecen las relaciones causa-efecto.

Los objetivos de las cuatro perspectivas están relacionados entre sí por relaciones causa- efecto.

Establecimiento de los objetivos e indicadores por perspectivas a partir de las relaciones causa – efecto, establecidas

En esta etapa se establecen los indicadores por cada una de las perspectivas. El gran reto es encontrar claras relaciones causa-efecto y crear un equilibrio entre los diferentes indicadores de las perspectivas seleccionadas. Por tanto, es importante discutir si se puede alcanzar un equilibrio entre los diferentes indicadores de modo que las mejoras a corto plazo no entren en conflicto con las metas a largo plazo.

Los indicadores de las diferentes perspectivas no deben llevar a la suboptimización, sino que deben ajustarse a la visión globalizada y servir de apoyo a la estrategia general.

Solo cuando se fijan los valores que estos deben tener, se considera que se ha descrito por completo un objetivo estratégico. Los valores deben ser exigentes y ambiciosos pero creíbles y alcanzables en su consecución si es demasiado alto desmotiva y demasiado bajo no estimulan lo suficiente.

Tienen que tener una relación con la realidad con respecto al nivel de partida y a las acciones necesarias para modificar dicho nivel. Los valores son un instrumento importante para determinar las prioridades, se le debe prestar una atención más reforzada a los valores más exigentes

Para la determinación de los valores se sugiere seguir los siguientes pasos.

- a.- Crear una base comparativa
- b.- Respetar el desarrollo de tiempos
- c.- Definir los valores umbral o límites
- d.- Documentar los valores de los objetivos.

Para crear la base comparativa de los valores se presentan valores comparativos actuales y del pasado si no se dispone de información de referencia se podrán formular de forma creíble los correspondientes valores de los objetivos.

Los valores de los objetivos se fijan para cada año, para ello se sigue el principio de: “desde el futuro al pasado” por lo tanto primero se determina el valor del objetivo para el final del horizonte temporal y a continuación se produce la especificación de los valores de los objetivos para cada periodo de planificación que casi siempre es anual.

Una sucursal de Bandec debe partir de los resultados del período anterior, o de los últimos años, de modo que las metas sean realistas, para evitar falsas expectativas en los clientes y partes interesadas, pero a la vez retadoras para estimular el máximo esfuerzo a alcanzarlas.

Desglose del Cuadro de Mando e indicadores por Unidad Organizativa

Dependiendo del tamaño de la empresa y la organización, el Cuadro de Mando Integral y los indicadores al más alto nivel generalmente se descomponen y aplican a unidades organizativas de niveles inferiores. Generalmente se muestran cinco niveles diferentes en la organización de una empresa: la empresa, la unidad estratégica de negocio, el departamento o función, el grupo, y el individuo.

Dado que uno de los propósitos del Cuadro de Mando Integral es hacer que los empleados vean claramente de qué forma la visión de la empresa y sus metas generales afectan las operaciones de todos los días, es necesario desglosarlo para que sea tangible y comprensible.

En el caso de la presente investigación solamente se presenta el primer nivel, relacionado con la sucursal

Formulación de metas y desarrollo de un plan de acción.

Se deben formular metas para cada indicador que se use. La sucursal necesita metas a corto y a largo plazo para poder medir su marcha de forma continua y llevar a cabo las acciones correctivas necesarias a tiempo.

Es esencial que estas metas sean coherentes con la visión global y la estrategia general, y que no entren en conflicto entre sí. Por esta razón, deben alinearse tanto horizontal como verticalmente. También es importante crear un proceso para especificar las responsabilidades de fijar metas y para medir los resultados.

El proceso debe dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿de qué modo?, ¿para qué unidades?, ¿con cuánta frecuencia?, y por supuesto, ¿quién?

Finalmente, para completar el Cuadro de Mando Integral, también se debe especificar los pasos que se han de dar para alcanzar las metas y la visión establecidas. Este plan de acción debe incluir a todas aquellas personas responsables y un calendario para los informes provisorios y definitivos.

Dado que estos planes tienden a ser masivos y muy ambiciosos, es recomendable que el grupo de trabajo acuerde una lista, porque así se evitarán muchas expectativas no manifestadas, que más adelante pueden ser fuente de frustración e irritación. En combinación con los indicadores que se han desarrollado, esta lista es uno de los principales documentos de la dirección para ejercer su función de control.

2.4 FASE 4: Diseño del Sistema de Información

Para el buen funcionamiento del Cuadro de Mando Integral debe estar garantizado el flujo de información necesario para el cálculo si es posible entiendo real de los indicadores que lo soportan, si un indicador está desactualizado o muestra un resultado incorrecto se pierde la esencia del cuadro de mando integral como herramienta para el control de la gestión de la sucursal y la toma de decisiones.

Entre los requisitos de dicha información, está que sea clara, oportuna, confiable, verificable y pertinente entre otros

1. Definición sobre quién crea, suministra y accede a la información

La creación de la información se refiere a elaboración de la misma con fines de ser comunicada a través del Cuadro de Mando Integral a las personas que estén autorizadas a acceder a ellas.

El suministro de la información consiste en la entrega de la misma, una vez creada, poniéndola a disposición del Cuadro de Mando Integral. El mismo depende del carácter confidencial y/o práctico de cada información.

Debe señalarse que no necesariamente la persona que crea la información es la encargada de suministrarla, pues por suministro se entiende la colocación directamente en el Cuadro de Mando Integral y no el traspaso a otra persona al margen de este.

2. Definición sobre cuándo se crea y suministra la información

Dentro del diseño del sistema de información se debe precisar el momento puntual de crear y suministrar la información por cada responsable de la misma.

En el caso del acceso se considera que tiene un carácter temporal permanente al estar siempre disponible en el soporte informático del Cuadro de Mando Integral.

3. Definición sobre cómo se crea y suministra la información

En el diseño del sistema de información debe estar bien definida la forma en que se crea y suministra cada información por la persona o grupo de personas asignadas. Esta definición incluye la herramienta a utilizar para la medición, el procedimiento a seguir con el uso de la misma y la forma de encauzarla hacia el Cuadro de Mando Integral.

2.5 FASE 5: Implementación del Cuadro de Mando Integral

En esta última fase, una vez diseñado el Cuadro de Mando Integral, se procede a la implementación del mismo, consistente en poner en funcionamiento el proceso de medición de los objetivos establecidos, comunicando sus resultados por las vías establecidas, lo que permitirá realizar comparaciones con las cifras predeterminadas.

De esta forma los resultados estratégicos quedarían comunicados a toda la organización, lo que permitirá tomar oportunamente las medidas correctivas necesarias al transformar las informaciones en acciones concretas.

La implantación se produce en dos direcciones:

1. **Horizontal:** Acoplamiento de otras unidades del mismo nivel. (Pueden ser otras sucursales de Bandec en la provincia)
2. **Vertical:** Acoplamiento de otros niveles de dirección (Derivados hacia arriba o hacia abajo, la más oportuna es la descendente).

Puede ocurrir que se realice la implantación en un área piloto y si da éxito se generaliza al resto.

1. Desarrollo del sistema de alerta temprana

Partiendo de que el Cuadro de Mando Integral debe estar apoyado en un soporte informático, los expertos definirán en el mismo, los rangos que caracterizan a cada indicador estratégico, definiendo para ellos las categorías de bien, regular y mal, pudiendo ser representadas en colores verde, amarillo y rojo, respectivamente, buscando un símil con un semáforo.

Este sistema de alerta temprana facilitaría la rápida identificación visual de la marcha de cada indicador estratégico, agilizando el proceso de transformación sistemática de la información en acción.

2. Análisis del comportamiento estratégico de la organización para la toma de decisiones

Con el apoyo del sistema de alerta temprana se podrá analizar el comportamiento estratégico de la organización, dándole prioridad a aquellos indicadores más preocupantes (colores rojos y amarillos), a través de un enfoque causa-efecto que permita profundizar en los motivos de las causas de cada desviación, sin descuidar el seguimiento de aquellos indicadores que marchen bien (color verde), sobre todos aquellos que se encuentren cercanos al límite inferior del intervalo establecido.

El procedimiento basado en un cuadro de Mando Integral, se desarrolla con el objetivo de fortalecer el control de gestión en la sucursal, por tanto, para evaluar la validez del mismo, se puede evaluar en el corto, mediano y largo plazo, un grupo de indicadores, diseñados a partir de dimensiones relacionadas con los requisitos que debe tener un buen Control de Gestión. Entre estos están: simplicidad y comprensión, adaptabilidad, continuidad, aceptación, eficacia, eficiencia; así como la efectividad y satisfacción, estar diseñado con base a los objetivos y la participación (personas, procesos y áreas)

2.6 Diseño de la validación del procedimiento para evaluar su incidencia en el mejoramiento de la eficiencia de la sucursal

El empleo del Cuadro de Mando como herramienta para el Control de Gestión en sucursales de a Bandec debe ser validado en la práctica con la evaluación de indicadores de eficiencia de la misma, viendo si los mismos en el tiempo van mejorando o empeorando. En este caso se propone el análisis de los siguientes indicadores

Captación de Pasivos

Son las cuentas o depósitos que mantienen las personas naturales en las sucursales bancarias y que constituyen pasivos u obligaciones para el banco. Pueden ser: A la Vista, Depósito a Plazo Fijo, y los Certificados de Depósito.

Cartera de Préstamos

Representa la sumatoria de todas las cuentas de financiamientos que son aprobados en la sucursal, según el propósito y el tipo de cliente. Entre ellas figuran principalmente las de entidades estatales, trabajadores por cuenta propia y personas naturales.

Brecha

Se obtiene dividiendo la captación de pasivos entre la cantidad de financiamientos otorgados, multiplicado por cien.

Ingresos

Se refiere a todos los ingresos que obtiene la sucursal, pueden ser por Intereses por financiamientos concedidos, comisiones por servicios prestados entre otros.

Gastos

Es la sumatoria de todos los conceptos de gastos en que incurre la sucursal, principalmente Gastos por concepto de pago de intereses y Gastos de Administración.

Coeficiente Real de Gasto de Salario por Peso de Valor Agregado Bruto

Representa el coeficiente que se tiene en cuenta para realizar el pago por rendimiento. El mismo se calcula dividiendo el fondo de salario real entre el valor agregado bruto.

Conclusiones del Capítulo 2

- El perfeccionamiento del Cuadro de Mando Integral, como herramienta del sistema de control de gestión, ha dado lugar al surgimiento de diversas metodologías para su diseño e implementación. Para sucursales de Bandec se propone un procedimiento basada en la metodología RECIT (2005), pero contextualizado a la realidad práctica de una institución bancaria cubana
- El procedimiento propuesto consta de cinco fases, y de ellas, las tres primeras cuentan a su vez con procedimientos específicos. En esta relación de fases y pasos se muestra el tratamiento metodológico de todo el proceso de diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral para sucursales de Bandec en Cuba

CAPÍTULO III. IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO EN LA SUCURSAL 5131 DEL BANCO DE CRÉDITO Y COMERCIO. Y RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

En el capítulo anterior se describen las diferentes fases del procedimiento, diseñado para elaborar un Cuadro de Mando Integral en las sucursales de Bandec, a continuación, se muestran los resultados de la implementación de las diferentes fases y procedimientos específicos, específicamente en la sucursal 5131 de la provincia Sancti Spíritus

3.1 FASE 1: Preparación para el diseño y la implementación del Cuadro de Mando Integral

Para el desarrollo de esta fase en la sucursal 5131 de Bandec en Sancti Spíritus se evalúa el compromiso de la alta dirección, se procede a la capacitación del personal, se declara la política de incentivos, se enuncian los agentes relacionados con la organización y finalmente se describe la conformación de los diferentes grupos de trabajo.

Paso 1-A Compromiso de la Alta Dirección

Considerando que para que el desarrollo del cuadro de mando sea eficaz, debe reflejar la visión estratégica del equipo de trabajo de la máxima o alta dirección, se definieron como miembros de ésta a los puestos que aparecen en la Tabla 3.1, Fueron además analizados sus niveles de implicación con el diseño y la implementación, así como su capacidad de decisión y ejecución

Tabla 3.1

Definición de la Alta Dirección en la sucursal 5131 de Bandec

MIEMBROS DE LA MAXIMA O ALTA DIRECCIÓN	NIVEL DE IMPLICACIÓN		CAPACIDAD DE:	
	Diseño	Implementación	Decisión	Ejecución
Director	alto	alto	alto	alto
Gerente Comercial	alto	alto	alto	alto
Gerente de Operaciones	alto	alto	alto	alto
Jefe Dpto. Efectivo	alto	alto	alto	alto
Jefe Dpto. Oficina de Trámites	alto	alto	alto	alto

Cada uno de los miembros de este Equipo de Dirección tiene un alto grado de implicación, tanto en el diseño como en la implementación, además de poseer alta capacidad de decisión y ejecución.

Paso 1-B Capacitación del personal

Después de diagnosticar los conocimientos existentes en la directiva y los especialistas de la sucursal sobre temáticas como Control de Gestión, Dirección Estratégica y Cuadro de Mando Integral, se decide que todo el personal de la sucursal reciba capacitación con carácter permanente sobre estos temas.

En un inicio, tanto la Alta Dirección como diferentes responsables de áreas fueron capacitados a un nivel básico, a través de conferencias y seminarios, en los que se contó con el apoyo de un consultor externo. Posteriormente, este personal reprodujo dicha capacitación a todo el personal de sus respectivas áreas.

Paso 1-C Diseño y comunicación de la política de incentivos

El Equipo de la Alta de Dirección fue el encargado de diseñar la política de incentivos, la cual está estrechamente vinculada con el cumplimiento de los objetivos estratégicos para incentivar tanto a personas individualmente, como a colectivos de empleados por áreas de resultados claves.

En este orden se puede plantear que en el periodo 2015 al 2017 el pago por rendimiento de comporta con un ritmo ascendente de: 1.2137, 1.3491 y 1.9311 veces el salario, respectivamente. A lo anterior se le debe sumar el pago de la eficiencia económica tomando como base el año 2015 y que se hicieron efectivos en el 2016 en 3 veces el promedio de salario mensual y en 2.8 veces en el 2017

Paso 1-D Selección de agentes relacionados con la organización

Los agentes relacionados con la sucursal y su nivel de relación con la misma fueron identificados por la Alta Dirección y se refieren en la Tabla 3.2, básicamente son otras instituciones financieras, como otros bancos que operan en el territorio, las organizaciones políticas y de masas, las dependencias provincial y nacional de Bandec.

En la actualización del modelo económico se están incorporando nuevas compromisos y relaciones que se materializan a través de la Asamblea Municipal del poder Popular y más específicamente el Consejo de Administración Municipal, entre las que se destacan la entrega de subsidio a personas con bajos niveles de ingresos.

Tabla 3.2

Agentes relacionados con la sucursal 5131 de Bandec

Agentes Relacionados con la Estrategia de la sucursal	Relación Alta	Relación Media	Relación Baja
Banco Central de Cuba	X		
Oficina Central Banco de Crédito y Comercio	X		
Dirección Provincial Banco de Crédito y Comercio	X		
Organizaciones Políticas y de Masas		X	
Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT)	X		
Comité Municipal del Partido Comunista de Cuba		X	
Consejo de la Administración Municipal (CAM)	X		
Clientes	X		
Colaboradores	X		

Paso 1-E Selección de grupos de trabajo y de la dirección del Cuadro de Mando Integral

Comisión de dirección: Integrada por los máximos responsables de las decisiones de la sucursal y representantes de la Dirección Provincial de Bandec.

Responsable del CMI: Se decide que el Gerente Comercial fuese el máximo responsable del diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral, quien a su vez es el sustituto del Director, posee un alto nivel técnico, un alto sentido de pertenencia hacia la institución y una vasta experiencia en la gestión bancaria.

Constructores y coordinadores del CMI: Son los responsables futuros de la unidad o de las funciones de control o de planificación, bajo el apoyo de un asesor externo de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez” contribuyen al afianzamiento del contenido, asesoramiento en los puntos de intersección con otros CMI, comunicación del desarrollo al jefe del CMI y a la dirección del proyecto, realiza propuestas sobre como introducir el CMI en otros niveles.

En la sucursal 5131 los constructores y coordinadores son el gerente contable y los jefes de departamento

Dirección de proyecto: La dirección del proyecto de desarrollo del CMI en la sucursal 5131 de Bandec en Sancti Spíritus, está integrada por el director de la sucursal y el responsable del CMI, ellos se encargan de la planificación y organización del proyecto, asegurar la calidad y consistencia del CMI durante su desarrollo.

Grupos de Trabajo para el CMI: Estos grupos están integrados por las personas que desde la estructura tributan a los indicadores de cada perspectiva, como se muestra en la Tabla 3.3

Tabla 3.3

Representantes de los grupos de trabajo para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	Representantes de los Grupos de Trabajo
Aprendizaje y Crecimiento	Especialista A. en Gestión de Recursos Humanos
Procesos Internos	Gerente Contable
Clientes	Jefe Departamento Oficina de Trámites
Financiera	Contador

3.2 FASE 2: Elaboración de la estrategia de la organización.

En la revisión del diseño estratégico de Bandec se tiene en cuenta el reto planteado en la Conceptualización del Modelo Económico y Social de Desarrollo Socialista relacionado con la necesidad de contar con un sistema bancario y financiero fortalecido para lograr instituciones eficientes, eficaces y competitivas, en función de las necesidades de la economía, los diferentes actores y territorios, el financiamiento a sectores priorizados, el estímulo del ahorro y el acceso a los servicios financieros, en correspondencia con el Modelo. A partir de aquí se presentan los diferentes pasos de esta segunda fase.

Paso 2-A Establecimiento, modificación o confirmación de la MISIÓN

Después de varias sesiones de trabajo en grupo, se expresa la misión de la sucursal a partir de la que Bandec ha establecido para todas sus dependencias en el país, la cual se ajusta al contexto de la actualización del Modelo Económico de Cuba y los cambios que en la Política Bancaria se han venido indicando por el Banco Central de Cuba, y es la siguiente:

“El Banco de Crédito y Comercio es una institución financiera con funciones de banca universal, orientada a proporcionar a las empresas, cooperativas, instituciones y particulares, seguridad, asesoramiento y rentabilidad en la gestión de sus recursos financieros, que contribuya a satisfacer las necesidades de desarrollo de sus clientes en beneficio de la economía nacional. ”

Paso 2-B Análisis estratégico de la situación actual

Evaluación del macro y micro entorno

El Sistema Bancario y Financiero Cubano está integrado por el Banco Central de Cuba con 9 bancos comerciales, 14 instituciones financieras no bancarias, 9 oficinas de representación de bancos extranjeros y 3 Oficinas de representación de instituciones financieras no bancarias. El BCC constituye la autoridad rectora, reguladora y supervisora de las instituciones financieras y de las oficinas de representación que radican en el país, incluyendo aquellas que se establezcan extraterritorialmente en las zonas francas y los parques industriales. Sus objetivos fundamentales consisten en:

- Emitir la moneda nacional y velar por su estabilidad.
- Contribuir al equilibrio macroeconómico y al desarrollo ordenado de la economía.
- Custodiar las reservas internacionales del país.
- Proponer e implementar una política monetaria que permita alcanzar los objetivos económicos que el país se plantea.
- Asegurar el normal funcionamiento de los pagos internos y externos.
- Dictar normas de obligatorio cumplimiento.
- Ejercer las funciones relativas a la disciplina y supervisión de las instituciones financieras y las oficinas de representación que se autorice establecer en el país y cualesquiera otras que las leyes le encomienden.

Además de las clásicas funciones referidas anteriormente, el Banco Central de Cuba debe acometer otros retos: perfeccionar el sistema monetario de manera tal que viabilice la ejecución de la actividad económica, permita su medición precisa, contribuya a que los análisis de eficiencia se realicen sobre bases reales y estimule la eficacia de la economía en general y, muy en particular, la productividad del trabajo y normalizar las relaciones financieras externas del país.

Se incluye además el tema de la deuda externa y el apoyo a las gestiones de crédito de los bancos integrantes del sistema nacional y de las empresas cubanas, mediante contactos bilaterales con otros bancos centrales, organismos de seguro de crédito a la exportación y otras instituciones financieras oficiales y privadas.

En el municipio existen cuatro instituciones financieras: Casa de Cambio SA (CADECA), con su Dirección Territorial y una Oficina para la prestación de servicios, Banco Financiero Internacional S.A (BFI), Banco Popular de Ahorro (BPA), con su Dirección Provincial, 4 sucursales y 3 Cajas de Ahorro, así como el Banco de Crédito y Comercio (Bandec) con su Dirección Provincial, 3 sucursales, y 3 Oficinas de Trámites, adscripta a las 2 sucursales mayores del municipio. Cada uno con segmentos de mercado bien definidos según la naturaleza de sus funciones.

A pesar de lo anterior el Banco Popular de Ahorro Banco es el único competidor del Banco de Crédito y Comercio, en el municipio. Esta competencia cada año es mayor toda vez que ambos Bancos cuentan con licencia universal para operar dentro del País, aunque las sucursales del BPA se ocupan mayoritariamente del segmento de personas naturales, mientras que las sucursales del Bandec se dedican principalmente al segmento de las personas jurídicas.

Análisis de la situación interna:

- **Constitución del Banco de Crédito y Comercio en Cuba**

El Banco de Crédito y Comercio, el cual es una institución financiera bancaria constituida, mediante Acuerdo 3215 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, el 12 de noviembre de 1997, como consecuencia de la nueva reestructuración del sistema bancario en el país.

Es un banco joven, pero nacido de la experiencia del Banco Nacional de Cuba, de quien heredó la amplia red de sucursales a lo largo y ancho del país. Fue constituido el 12 de noviembre de 1997, a tenor de lo dispuesto por el Acuerdo No. 3215 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba y se le concedió, mediante la Resolución No. 1 del Banco Central de Cuba, licencia general para realizar todo tipo de operaciones de intermediación financiera, en moneda nacional y en divisas, tanto en el territorio nacional como en el extranjero, en el centro bancario extraterritorial, zonas francas y parques industriales.

Esta institución distribuye sus servicios a través de una red de 208 sucursales ubicadas en todo el país, las cuales se encuentran totalmente automatizadas e interconectadas, lo que garantiza mayor eficiencia y eficacia en sus operaciones.

Igualmente, la red de cajeros automáticos, en constante incremento, facilita el servicio a los clientes poseedores de tarjetas magnéticas, ya sea por medio de estos o a través de las terminales de puntos de ventas instaladas en la gran mayoría de nuestras sucursales.

Otra alternativa en la distribución de los servicios lo constituye el sistema de conexión remota banco-cliente, conocido como Virtual-Bandec, herramienta que permite a los clientes operar sus cuentas y contratar otros servicios desde su computadora en la oficina u otro lugar, sin tener que presentarse en el banco.

- **Estructura Nacional de Bandec**

El eslabón fundamental lo constituyen las sucursales, con una amplia cartera de productos y servicios destinada, fundamentalmente, a la satisfacción del cliente.

El Banco de Crédito y Comercio (Bandec) está estructurado de la siguiente forma:

- Oficina Central 1
- Direcciones Provinciales 15
- Centros Contables 15
- Sucursales 208

La técnica de dirección utilizada durante más de diez años ha sido la dirección por objetivo. Estos se conforman a partir de los resultados obtenidos en las negociaciones con todas las unidades de base y las estrategias específicas de trabajo de la Oficina Central.

- **Cartera de servicios**

Esta cartera presenta, junto a productos tradicionales de la banca cubana e internacional como los de caja, de financiación, depósitos y transferencias de fondos, otros como la administración de fondos, fideicomisos y servicios técnicos a las inversiones, que les brindan a los clientes un amplio abanico de posibilidades para satisfacer sus necesidades de la manera más efectiva. El Banco de Crédito y Comercio ostenta el liderazgo en la atención a clientes empresariales en el mercado financiero cubano a la par que ofrece numerosos servicios al creciente segmento de clientes particulares.

Como complemento de las operaciones del banco y sus clientes en otras regiones, existen acuerdos de corresponsalía con 24 bancos extranjeros en zonas geográficas en las que se realizan operaciones con regularidad en diferentes monedas.

Como miembro del Sistema Bancario Nacional es una institución financiera diversificada; tanto por su naturaleza, como por la ubicación de su red de sucursales y los negocios que la conforman; consolida su gestión en la Banca Comercial y posee un mercado en ascenso de la Banca Privada.

- **Orientación de la política**

La política de Bandec está orientada a:

- a. Fortalecer la posición en el segmento de personas jurídicas y otras formas de gestión no estatal, apoyándose en la amplitud de la capacidad comercial de sus redes de sucursales.
- b. Potenciar la captación de pasivos en moneda nacional principalmente, así como en moneda libremente convertible.
- c. Continuar perfeccionando la calidad de los servicios existentes, particularmente los relacionados con la Nueva Política Bancaria del Banco Central de Cuba puestas en vigor en el año 2011.
- d. Ampliar la red de Cajeros Automáticos principalmente en la cabeceras provinciales y restos de municipios que hoy no cuentan con este servicio.
- e. Incremento de las operaciones mediante el uso del dinero plástico o tarjeta magnética.
- f. Divulgación y uso del Virtual Bandec y el kiosco, tanto por personas jurídicas, como naturales, desde las sucursales, entidades estatales e instalaciones del Joven de Club de Computación.

- **Principales funciones**

Tiene entre sus principales funciones las siguientes:

1. Conceder préstamos, líneas de créditos y financiamiento de todo tipo a corto, mediano y largo plazo sin garantía o con ellas, bajo las modalidades de colateral, prenda, hipoteca y otras formas de gravamen sobre los bienes del deudor o de terceros, estableciendo los pactos y condiciones necesarios para obtener el reintegro del importe adeudado.
2. Captar, recibir y mantener dinero en efectivo, en depósito a la vista o a término en las modalidades que convenga, registrándolos en sus libros a nombre de sus titulares o mediante claves o signos convencionales pudiendo emitir por los depósitos recibidos certificados de depósitos a plazo fijo de carácter nominativo o en la forma que pacte con el cliente.

3. Reintegrar los depósitos recibidos de acuerdo con los términos que se hayan acordado, ya en efectivo o mediante transferencias a otros depósitos o emitiendo los documentos mercantiles que resulten adecuados o convenientes.
4. Efectuar depósitos a la vista o a término en otras instituciones bancarias y financieras nacionales o extranjeras.
5. Determinar cuando los depósitos recibidos devengarán intereses y fijar el rendimiento de éstos tomando en consideración los términos y condiciones prevalecientes en el mercado; así como las regulaciones que al efecto dicte el Banco Central de Cuba.

Caracterización de la sucursal 5131 del Bandec en Sancti Spíritus

La sucursal se encuentra ubicada en el centro de la ciudad y posee una oficina de trámite que le permite tramitar y procesar las solicitudes de financiamiento a las empresas y otras formas de gestión no estatal, así como administrar los subsidios otorgados, por parte del Consejo de la Administración Municipal (CAM), a las personas con bajos ingresos monetarios y los afectados por el huracán Irma, pertenecientes al municipio cabecera.

- **Servicios más demandados**

Los servicios que poseen mayor demanda son el financiamiento a entidades estatales y otras formas de gestión no estatal, el factoraje a empresas estatales, la administración de subsidios otorgados por el CAM, operaciones en efectivo como depósitos, extracciones, canjes de monedas, entre otros.

También figuran los depósitos a plazo fijo con pago de interés adelantados, los certificados de depósitos, las cuentas de ahorro a la vista, las transferencias de fondos, así como los pagos de la Seguridad Social y los cobros por cuenta de terceros. Una descripción más detallada se muestra en el Anexo 1

- **Estructura y plantilla**

Para la prestación de los servicios cuenta, al cierre de 2017, con un total de 32 trabajadores de los cuales el 66 % son mujeres y el promedio de edad del colectivo es de 35 años. Además, posee un consejo de dirección conformado por 5 dirigentes donde, igualmente, el sexo femenino representa el 60 %.

En el Anexo 2, se muestra su estructura organizativa de la sucursal.

La composición de la plantilla de trabajadores, tomada del sistema de Recursos Humanos de la sucursal, se muestra en el Anexo 3, en cuanto a sexo y nivel de escolaridad y en cuanto a categoría ocupacional.

- **Resultados de los principales indicadores al cierre de 2017**

Al cierre de diciembre de 2017 la sucursal contaba con los siguientes indicadores de gestión:

- Los clientes de activos ascienden a un total de 337 con una cartera de préstamo total de 75,6 MMP (Figura 3.2), que se incrementa en 47.7 MMP respecto al año 2016 y se encuentra distribuida de la siguiente manera:
 - 6 líneas de créditos a entidades estatales
 - 309 créditos nueva política bancaria (trabajadores por cuenta propia)
 - 22 créditos de la nueva política bancaria – materiales de la construcción

El porcentaje total de créditos vencidos es del 0.3, ubicados todos en los financiamientos al sector cuenta propia.

- Existen un total de 636 cuentas en Administración de Fondos a Personas Naturales por el concepto de subsidio para la compra de materiales de construcción y pago de mano de obra, transportación y proyectos, asignados por el Consejo de la Administración Municipal.
- Los clientes de pasivo ascienden a un total 389 con un monto de 20.8 MMP, que aumenta en 9.4 MMP en relación al año 2016 (Figura 3.3).

Estos pasivos están conformados según sus modalidades por 309 Depósitos a la vista, 77 Depósitos a Plazo Fijo y tres Certificados de depósitos

El coeficiente real de gasto de salario por valor agregado bruto fue de 0.2037, inferior con respecto al 2016 en 0.07

- Los ingresos terminaron con un saldo de 2.9 MMP superior al 2.1 MMP del 2016, mientras que los gastos alcanzaron los 1.5 MMP, 0.5 MMP más, que igual período del año precedente.
- Se culminó con una utilidad ascendente a 1.3 MMP, cifra histórica desde la creación de dicha oficina.

En los últimos años, gracias a la aprobación del Decreto-Ley número 289 del 16 de noviembre de 2011, se ha evidenciado un incremento significativo de los activos productivos, sobresaliendo el crédito a entidades estatales y a las otras formas de gestión no estatal.

- **Sistemas Informáticos empleados en la sucursal**

La sucursal para su gestión utiliza las aplicaciones, guías informáticas y manuales siguientes:

1. **Sistema Integral del Banco Internacional-Nueva Estructura Funcional (SABIC.NEF):** Con este sistema se realizan todas transacciones relacionadas con los productos y servicios de la sucursal, tanto internas como externos (a través de Sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real), es decir más seguridad en la tramitación de sus operaciones e inmediatez en las informaciones con otras sucursales del sistema bancario nacional. Esta aplicación funciona en red con un servidor SQL 2005 sobre plataforma Windows Server 2003, soportando las bases de datos. La comunicación vía electrónica la sucursal la realiza a través de una línea arrendada ADSL
2. **Programa de Recursos Humanos y Nómina:**
3. **Programa de Útiles y Herramientas:**
4. **Programa de Activos Fijos Tangibles (AFT):**
5. **Virtual Bandec:** Es un sistema de conexión on-line banco-cliente, herramienta que le permitirá a los clientes operar sus cuentas, tiempo real, sin tener que presentarse físicamente en el banco.
6. **Manual de Instrucciones y Procedimientos (MIP):**
7. **Manual de usuario del SABIC.NEF:**
8. **Manual de Monedas**
 - **Unidades de Acción Estratégicas (UAE)**

Se identificaron las UAE siguientes:

- Recursos Humanos
- Área de Efectivo.
- Área Comercial
- Área de Operaciones.

Paso 2-C Planteamiento de la visión

La visión conformada para un período de tiempo hasta el año 2021, resultante del trabajo del grupo es la siguiente:

Formamos parte del mejor Banco Comercial de Cuba, nuestra sucursal se distingue por operar con estándares internacionales de eficiencia en su gestión, alta confiabilidad, excelencia de sus servicios y profesionalidad de sus empleados, con estructuras sencillas y ágiles, promotora de la innovación financiera y tecnológica, de avanzada automatización que aplica un enfoque de negocios basado en la atención integral de las necesidades de los clientes. "

Paso 2-D Establecimiento de los valores compartidos y matriz DAFO

Valores de la sucursal que permitirán alcanzar el cumplimiento de la misión y visión

Los valores están directamente relacionados con la identidad de la organización, es decir, con su historia, filosofía y personalidad de los trabajadores que la conforman; son la base del comportamiento, constituyen las cualidades y aptitudes para cumplir con las responsabilidades en función del bienestar social. Estos son los siguientes:

- **Responsabilidad:** es el cumplimiento del compromiso contraído ante sí mismo, la familia, el colectivo y la sociedad. Se pone de manifiesto mediante el cumplimiento de las tareas con la calidad y actualidad requerida. Ejemplo. Visitar el cliente en caso de ser necesario, atender las quejas y reclamaciones, cumplir con las funciones y atribuciones de cada contrato, ofrecer un servicio con calidad, asegurar la confiabilidad y transparencia de cada operación o proceso.
- **Honestidad:** es actuar de manera sincera, sencilla y veraz. Es lograr armonía entre el pensamiento, el discurso y la acción. Se visualiza en la manipulación de las cuentas de los clientes, no utilizando en beneficio propio sus recursos monetarios; también se observa cuando los trabajadores se trasladan a la recuperación de créditos otorgados y lo realizan aprovechando al máximo el tiempo.

- **Respeto:** es la consideración hacia los seres humanos. Es la preocupación por el desarrollo pleno de todos sobre la base de la justicia. Se pone de manifiesto al saludar correctamente cuando llegamos a un lugar, nos encontramos con un colega o recibimos a un cliente dando los buenos días o las buenas tardes, sonriendo amablemente y transmitiendo seguridad.
- **Discreción:** es ser prudente con nuestra responsabilidad, ser consecuente con ellas para la realización de los objetivos individuales y colectivos. Se pone de manifiesto con la preservación del secreto bancario, en beneficio del cliente y la institución. Siendo celoso custodio de la información que se ha puesto en nuestras manos para desarrollar nuestras funciones.

Además de los valores señalados con anterioridad en la entidad existe un Reglamento Disciplinario Interno, según Resolución No. 18 del 2015 de la Presidenta del Banco de Crédito y Comercio y 26 Normas de Conductas las cuales están dirigidas a enfatizar en algunos aspectos que pueden considerarse parte de la educación formal y que deben regir permanentemente el desempeño y actitud de los trabajadores del Bandec, independientemente de las funciones que desempeñan, a fin de rescatar y preservar la imagen del trabajador bancario.

La Matriz DAFO sugiere una estrategia ofensiva al ser el primer cuadrante el de valores totales más altos.

Para el establecimiento de los principales aspectos que favorecen o limitan el planteamiento estratégico se utilizaron varios instrumentos y herramientas, además del empleo de las técnicas de trabajo en grupo con la participación de todos los miembros del Consejo de Dirección y representantes de los empleados, destacándose los métodos de la tormenta de ideas y la reducción de listados, para finalmente por consenso, obtener los resultados que se muestran a continuación:

La sucursal en su proyección estratégica considera como las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, las que a continuación se relacionan:

Fortalezas.

1. Existencia de un Manual de Instrucción y Procedimiento actualizado.
- 2. Unidad entre directivos y trabajadores.**
3. Banco con licencia universal y líder en el sector empresarial.
4. Buenas condiciones de trabajo.
- 5. Ser confiables e inspirar prestigio para los clientes.**

Debilidades.

1. Indisciplina laboral y tecnológica que provoca incumplimientos de los procedimientos o fallas en el servicio que provocan quejas y reclamaciones.
2. Falta de insumos e Insuficientes equipos informáticos.
3. Elevada centralización de las decisiones, los procesos y recursos que limita la capacidad de respuesta de la sucursal.
- 4. Poca cultura de auto superación en una parte de los trabajadores.**
5. Inestabilidad de los trabajadores.

Oportunidades.

- 1. Aprobación de nuevas políticas bancarias.**
- 2. Alta liquidez en un sector de la población que invierte en cuentas de ahorro.**
3. Incremento de negocios financieros, tales como descuentos de letras, gestiones de cobro, factorajes, garantías y otros.
4. El Bandec ha sido escogido por el MFP para realizar la ejecución del presupuesto del Estado.
5. Entrada al país de remesas familiares.

Amenazas.

1. Crisis de valores en la sociedad cubana.
2. Clientes morosos en la devolución de los créditos.
3. Fenómenos climatológicos adversos.
- 4. Traslado de clientes hacia otros Bancos.**
5. Recrudescimiento del bloqueo económico.

Una vez identificados las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de mayor incidencia en la Visión de la entidad, se procedió a realizar el análisis de la matriz DAFO (Figura 3.4)

		Oportunidades					Amenazas					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Fortalezas	1	3	3	2	3	2	2	2	1	2	0	20
	2	3	3	2	3	2	3	3	1	3	0	23
	3	3	3	3	3	2	1	1	1	2	0	19
	4	2	2	1	3	2	2	2	1	2	0	17
	5	3	3	3	3	3	3	2	1	2	0	23
		65					37					
Debilidades	1	2	2	1	0	2	2	2	1	2	0	14
	2	0	1	2	1	2	1	1	0	3	0	11
	3	2	1	2	0	0	0	3	2	3	0	13
	4	2	2	2	1	3	3	3	2	3	0	21
	5	2	2	2	1	2	3	1	0	3	0	16
		37					38					
		22	22	20	18	20	20	20	10	25	0	

Figura 3.4 Matriz DAFO

El análisis DAFO muestra que la organización se encuentra en el cuadrante FO. La estrategia FO permite utilizar las fortalezas para aprovechar al máximo las oportunidades.

Establecimiento del Problema Estratégico General

A partir del análisis de la matriz DAFO el grupo de expertos llegó a la conclusión que la estrategia a seguir por la sucursal debía ser una estrategia ofensiva por ser este cuadrante el de mayor incidencia y estableció el problema estratégico general siguiente: Si se incrementa la indisciplina laboral y tecnológica que provoca incumplimientos de los procedimientos o fallas en el servicio que inducen a quejas y reclamaciones, si aumenta la inestabilidad de los trabajadores y la poca cultura de auto estudio por algunos de ellos y continúa el crecimiento de los clientes morosos en la devolución de los créditos, el recrudecimiento del bloqueo norteamericano y la crisis de valores; no se podrá hacer valer la unidad entre directivos y trabajadores, la confiabilidad y el prestigio hacia los clientes y el carácter de banco con licencia universal y líder en el sector empresarial; para aprovechar al máximo las nuevas políticas bancarias aprobadas y la alta liquidez en un sector de la población que invierte en cuentas de ahorro.

Propuesta de Solución al Problema Estratégico General.

Para disminuir el efecto del problema estratégico general es necesario aprovechar al máximo la unidad entre directivos y trabajadores, la confiabilidad y el prestigio hacia los clientes y el carácter de ser un banco con licencia universal y líder en el sector empresarial, aprovechando al máximo las nuevas políticas bancarias aprobadas, la alta liquidez en un sector de la población que invierte en cuentas de ahorro y la entrada al país de remesas familiares., minimizando la indisciplina laboral y tecnológica que provoca incumplimientos de los procedimientos o fallas en el servicio que inducen a quejas y reclamaciones, la inestabilidad de los trabajadores y la poca cultura de auto estudio por algunos de ellos y de esta manera atenuar el crecimiento de los clientes morosos en la devolución de los créditos, los efectos del recrudecimiento del bloqueo norteamericano y la crisis de valores.

Paso 2-E Áreas de Resultados claves. Mapa de procesos

Áreas de resultados claves

En el trabajo en grupo se identificaron las áreas de resultados claves, las que constituyen un conjunto de actividades similares o estrechamente relacionadas que debe realizar la organización en función de la misión, estas pueden ser básicas o funcionales.

1. **Áreas básicas:** Comercial y Manipulación de efectivo.
2. **Áreas funcionales:** Recursos Humanos y Administración y Control.

Una vez conocidas las áreas básicas y funcionales se definen las siguientes Áreas de Resultados Claves

- ✓ **Comercial y Manipulación de efectivo:** se encarga de la contratación y venta de los productos y servicios que oferta la sucursal, así como de la captación de los recursos monetarios, así como de todas las transacciones (depósitos, extracciones, transferencias, etc.) asociadas con los mismos.
- ✓ **Recursos humanos:** se encarga de la selección, contratación, capacitación, administración y control del capital humano, protección e higiene, trabajo continuo con los cuadros, así como el sistema de estimulación entre otros.
- ✓ **Administración y control:** se encarga de la contabilización de las operaciones económicas y financieras de la sucursal; así como de los portadores energéticos, el control interno, así como la prevención del delito, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.

Análisis de los procesos claves y de apoyo

Para la descripción de los procesos, se identifican los estratégicos, los procesos clave y los de apoyo.

Entre los estratégicos figuran el Cuadro de Mando Integral, los procesos de dirección y la Gestión de Recursos Humanos

Los procesos clave son la manipulación de efectivo, el comercial de financiamiento o de captación de pasivos y la Administración de fondos. El Mapa de Procesos se muestra en el Anexo 4

Como resultado de lo anterior se definieron los objetivos estratégicos definidos para un horizonte de tiempo hasta el año 2021.

1. Superar los resultados alcanzados hasta el presente en la gestión comercial. (Lineamientos: 2, 50, 51, 52, 53, 54, 73, 92)

- a) Reducir en un 5,0% la brecha entre colocaciones y captaciones en moneda nacional con respecto al 2017.
- b) Incrementar la cartera de financiamientos a personas naturales en un 10,0%.
- c) Incrementar el importe de los depósitos de clientes en un 12,0%.
- d) Alcanzando la cantidad de 13 clientes conectados a Virtual Bandec.
- e) Mantener el importe de los saldos vencidos e inmovilizados de los financiamientos de la NPB por debajo del 3%.
- f) Lograr la entrega de tarjetas magnéticas al ciento por ciento de las personas que se le aprueben subsidios, a partir del 2018.

2. Elevar la calidad de los servicios y procesos internos de la institución (Lineamiento 142).

- a) Mantener el índice de efectividad de las operaciones con tarjetas magnéticas igual o por encima de 99,6%.
- b) Mantener evaluación favorable (“Satisfactorio” o “Aceptable”) en las auditorías practicadas.
- c) Mantener el índice de diferencias por encima de un millón de pesos manipulado por cada peso de diferencia en cajeros y custodios bancarios.
- d) Mantener el promedio de disponibilidad anual de la red de cajeros automáticos por encima del 90,5%.
- e) Identificar los niveles de motivación y satisfacción laboral al menos una vez por trimestre.
- f) Evaluar la calidad de los servicios a través de encuestas y otros instrumentos integrados en un sistema.
- g) Minimizar la ocurrencia de las quejas y reclamaciones de la población y de surgir, que las mismas tengan respuesta adecuada donde se originen.
- h) Lograr el cumplimiento del 100% de las pruebas y revisiones planificadas mensualmente.

- i) Mejorar y ampliar la infraestructura de los servicios.
- 3. Llevar a cabo el proceso de perfeccionamiento institucional que se apruebe para el Sistema Bancario. (Lineamientos 4 y 6).**
- a) Implementar el cronograma del perfeccionamiento que se apruebe para Bandec.
- 4. Alcanzar niveles de eficiencia en BANDEC de acuerdo al desarrollo de la economía nacional (Lineamiento 42).**
- a) Cumplir el plan de utilidades en las cifras directivas.
 - b) Cumplir con el valor agregado bruto en las cifras directivas.
 - c) Cumplir el plan de ingresos totales en las cifras directivas.
- 5. Perfeccionar los sistemas contables de Bandec (Lineamientos 7 y 12).**
- a) Garantizar la reducción de las partidas envejecidas en la conciliación de las cuentas de bancos hasta o menos del 0,25% de partidas con más de 15 días.
 - b) Garantizar la reducción de las partidas envejecidas en la conciliación del correo electrónico hasta o menos del 0,25% de partidas con más de 7 días.
 - c) Garantizar la reducción de las partidas envejecidas en las cuentas de cartera hasta o menos del 0,25% de partidas envejecidas.
- 6. Verificar el cumplimiento de la estrategia de prevención y enfrentamiento a las indisciplinas, presuntos hechos delictivos y de corrupción (Lineamiento 12).**
- a) Mantener cubierta las plazas de Auditor y Oficial de Cumplimiento.
 - b) Cumplir el cronograma para la implementación de la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República (CGR).
 - c) Cumplir en tiempo y con calidad el reporte de las operaciones sospechosas y demás informaciones a tributar.
- 7. Alcanzar niveles superiores en la gestión de los recursos humanos (Lineamientos 141, 169, 171).**
- a) Concluir el diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.
 - b) Concluir el diagnóstico de la gestión de los recursos humanos según se oriente por el BCC.
 - c) Realizar estudios de organización del trabajo que permitan elevar la eficiencia.

d) Implementando la evaluación del desempeño por competencias.

3.3 Fase 3: Diseño del Cuadro De Mando Integral

Paso 3-A Definición de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Para el diseño del Cuadro de Mando Integral se tendrán en cuenta las cuatro perspectivas básicas propuestas por Kaplan y Norton, con la salvedad de que la perspectiva de clientes se dividirá en dos. Por tanto, se desplegará la estrategia en base a las perspectivas siguientes:

- Financiera.
- Clientes
- Procesos internos.
- Aprendizaje y crecimiento.

La perspectiva de clientes incluye a los clientes de activos y de pasivos, pues mientras los clientes de activos son los que incrementan en rendimiento de la sucursal, los de pasivos por su parte incrementan los costos.

Paso 3-B Establecimiento de Objetivos por Perspectivas

Partiendo de los objetivos estratégicos, representados en el mapa elaborado por perspectivas con relaciones causa-efecto, se procedió a establecer los objetivos e indicadores por perspectivas para medir estos objetivos.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

1. Fomentar la capacitación del personal incluyendo la auto preparación.
2. Realizar una correcta selección, promoción y evaluación del personal
3. Identificar los niveles de motivación y satisfacción laboral.

Perspectiva Procesos Internos

- 1 Cumplir con las medidas establecidas en el Plan de Prevención.
- 2 Lograr el cumplimiento de las pruebas y revisiones planificadas mensualmente.
- 3 Minimizar la cantidad de créditos morosos.
- 4 Lograr una disminución de los tiempos de espera del cliente en las operaciones de caja y comerciales, además mantener cubierta la línea de caja y comercial.
- 5 Lograr una disminución en los estándares alcanzados en el índice de diferencia de cajero.

Perspectiva de Clientes

- 1 Lograr la fidelización de los clientes tanto del sector estatal y otras formas de gestión no estatal, controlando y evaluando su funcionamiento y crecimiento.
- 2 Trabajar en la disminución de las quejas y reclamaciones de la población y que las mismas tengan respuesta adecuada donde se originen.
- 3 Lograr elevar la satisfacción de los clientes.

Perspectiva Financiera

- 1 Alcanzar los niveles previstos en los ingresos totales y en las utilidades, con respecto al año anterior.
- 2 Lograr un crecimiento del plan de ahorro en Moneda Nacional,
- 3 Logra el cumplimiento de los gastos por concepto de intereses.
- 4 Lograr una disminución en el gasto de salario por peso de valor agregado bruto.

Con posterioridad se establecen los indicadores para cada una de las perspectivas por los distintos objetivos.

Paso 3-C Diseño del Mapa Estratégico

A través del mapa estratégico se determina la relación entre los principales objetivos descritos para las diferentes perspectivas.

Este mapa es una representación visual de la estrategia, brinda una visión de cómo se integran y combinan los objetivos de las perspectivas para describir la estrategia, de esta forma mediante la representación de las relaciones causa efecto es posible determinar cómo incidiendo en el cumplimiento de determinado objetivo se puede contribuir a alcanzar los otros. Para una mejor comprensión se elabora entonces este mapa por indicadores, en lugar de hacerlo por objetivos ambos se muestran en el Anexo 5.

Los objetivos de cada perspectiva se establecen a partir de su alineamiento con los objetivos descritos anteriormente en la planeación estratégica como se muestra en el Anexo 6, este mismo ejercicio de alineamiento con los procesos se muestra en el Anexo 7

Para la elaboración del mapa estratégico por objetivos se tiene en cuenta la intensidad de la incidencia de un objetivo sobre el resto y se escogen los de alta ponderación para el diseño del mapa. Par este análisis se elabora una matriz NXN que se representa en la

Tabla 3.5

Matriz causa efecto de objetivos estratégicos en la sucursal 5131 de Bandec

Causa/ Efecto	Objetivos						
	1	2	3	4	5	6	7
Objetivo 1	-	1	1	3	2	2	2
Objetivo 2	3	-	2	2	1	2	2
Objetivo 3	2	3	-	2	1	2	2
Objetivo 4	3	2	2	-	2	1	1
Objetivo 5	1	2	2	2	-	3	2
Objetivo 6	3	2	1	2	1	-	1
Objetivo 7	2	3	2	3	2	3	-

Paso 3-D Construcción del Cuadro de Mando Integral

Para la construcción del Cuadro de Mando Integral se relacionan los indicadores asociados a cada objetivo de cada perspectiva. Como se muestra en los Anexos 8, 9 10 y 11. Cada uno de los cuales, con los valores mínimos permisibles para el logro de la misión de la organización, los valores medios y la máxima aspiración (Anexo 12). En este punto es necesario garantizar la siguiente fase relacionada con la correcta y oportuna recolección de la información que soporta el Cuadro de Mando Integral

3.4 FASE 4: Diseño del Sistema de Información

Para el funcionamiento exitoso del Cuadro de Mando Integral en la sucursal se asegura el flujo de información necesario para el cálculo de los indicadores que lo soportan, procurando su claridad, verificabilidad, oportunidad y pertinencia.

Las fuentes, son encuestas, informes, actas, reportes del Sistema Integral del Banco Internacional – Nueva Estructura Funcional (SABIC.NEF), otros programas como el de Recursos Humanos y Nóminas y Virtual Bandec

1. Definición sobre quién crea, suministra y accede a la información

Todas las informaciones que forman parte del Cuadro de Mando Integral dentro del diseño del sistema de información que se crea en esta tercera fase, deben tener claridad con relación a las personas o grupos de personas encargadas de crear las mismas, suministrarlas y poder tener acceso a ellas.

El acceso a la información se refiere al permiso conferido a cada persona o grupo de personas de disponer de la misma a través del Cuadro de Mando Integral. El mismo depende del carácter confidencial y/o práctico de cada información.

2. Definición sobre cuándo se crea y suministra la información

Se debe precisar el momento puntual de crear y suministrar la información por cada responsable de la misma en la sucursal, definiendo los niveles de acceso, en función de la compartimentación y del control.

3. Definición sobre cómo se crea y suministra la información

Algunas fuentes de información será el propio sistema informático de la sucursal en el caso de indicadores de comercialización, de manipulación de efectivo y otras, pero en otros casos deberá tomarse de otras fuentes como registros de quejas, encuestas, registros del departamento de Recursos Humanos y otros

3.5 FASE 5: Implementación del Cuadro de Mando Integral

Una vez diseñado el Cuadro de Mando Integral, se procede a la implementación del mismo, consistente en poner en funcionamiento el proceso de medición de los objetivos establecidos, comunicando sus resultados por las vías establecidas, lo que permitirá realizar comparaciones con las cifras predeterminadas. De esta forma los resultados estratégicos quedarían comunicados a toda la organización, lo que permitirá tomar oportunamente las medidas correctivas necesarias al transformar las informaciones en acciones concretas.

1. Desarrollo del sistema de alerta temprana

El soporte informático, empleado es el BSC Designer, los diferentes grupos de trabajo definirán en el mismo, los rangos que caracterizan a cada indicador estratégico, definiendo para ellos las categorías de bien, regular y mal, se representan en colores verde, amarillo y rojo, respectivamente, buscando un símil con un semáforo. Del mismo modo se establece si en cada indicador la meta es maximizarlo o minimizarlo para facilitar en el sistema la interpretación de la evolución en el tiempo del indicador. El resultado final del Cuadro de Mando Integral se muestra en el Anexo 13

2. Análisis del comportamiento estratégico de la organización para la toma de decisiones

Con el empleo de los colores del semáforo se podrá analizar el comportamiento estratégico de la organización, dándole prioridad a aquellos indicadores más preocupantes (colores rojos y amarillos), a través de un enfoque causa-efecto que permita profundizar en los motivos de las causas de cada desviación, sin descuidar el seguimiento de aquellos indicadores que marchen bien (color verde), sobre todos aquellos que se encuentren cercanos al límite inferior del intervalo establecido.

3.6 Validación del procedimiento para evaluar su incidencia en el mejoramiento de la eficiencia de la sucursal

El empleo del Cuadro de Mando como herramienta para el Control de Gestión en sucursales de Bandec se valida en la práctica con la evaluación de indicadores de eficiencia de la misma, se observa que todos en el tiempo experimentan una mejoría. El resultado de los indicadores se muestra en el Anexo 14,

Conclusiones del capítulo 3

- Para la implementación del procedimiento se logran ejecutar las cinco fases, previstas en el diseño, incluyendo los procedimientos específicos descritos en las tres primeras.

- Con la participación de los especialistas, directivos y trabajadores de la sucursal se logra desarrollar la preparación para el diseño e implementación del CMI, para ellos se realizan diversas actividades de capacitación sobre el tema y diversas sesiones de trabajo en grupo.
- Se actualiza el diseño estratégico de la organización y se diseña el Cuadro de Mando integral, incluyendo el mapa de procesos, el mapa estratégico por objetivos, la matriz NXN y las perspectivas que tiene el CMI.
- Se diseña el Sistema de información y finalmente se introducen los indicadores por perspectivas, así como los valores reales y deseados de los mismos en el BSC Designer. lográndose generar el CMI con el correspondiente sistema de alertas.
- Se valida el procedimiento en la práctica a través de siete indicadores que miden el mejoramiento de la eficiencia, los cuales muestran una evolución favorable en los últimos tres años como respuesta al empleo de esta herramienta empleada para mejorar el control de gestión de la sucursal.

CONCLUSIONES

- Se pudo profundizar en el estudio de los fundamentos teóricos y metodológicos acerca de administración y sus funciones, control de la gestión, cuadro de mando integral y sus perspectivas con énfasis en la actividad bancaria, a través de literatura actualizada y la consulta de diferentes metodologías como referente metodológico.
- Se diseña un procedimiento para elaborar un cuadro de mando integral aplicable a sucursales de Bandec, que toma como referente la Metodología RECIT. El procedimiento consta de cinco fases. Las tres primeras a su vez cuentan con procedimientos específicos.
- Se realiza la implementación del procedimiento para la elaboración del Cuadro de Mando Integral en la sucursal 5131 de Bandec en Sancti Spiritus, para lo cual se elabora el organigrama, el mapa de procesos, se define la misión, la visión, los valores y la Matriz DAFO. Los objetivos estratégicos por perspectiva, el mapa estratégico y los indicadores por objetivos, entre otros aspectos hasta llegar al Cuadro de Mando Integral.
- Para la validación del procedimiento se analizan indicadores que miden el mejoramiento de la eficiencia, observándose una evolución favorable en todos. Ellos son, Ingresos, Gastos, Utilidades, Cartera de préstamos, Captación de pasivos y Coeficiente de gasto real de salario por peso de Valor Agregado Bruto.

RECOMENDACIONES

- Extender la implementación del procedimiento a otras sucursales de Bandec en la provincia o a otras instituciones financieras.
- Diseñar Cuadros de Mando Integral por unidades operativas más pequeñas, orientadas a los procesos, hasta llegar a CMI personalizados.
- Perfeccionar la informatización de los Cuadros de Mando Integral en la sucursal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Acero, Raquel.2012. *Introducción a la Dirección Estratégica*. Madrid: Omega,2012.
- Alegh.2014. *Diccionario de Informática y Tecnología*. [En línea] 1 de Enero de 2014. [Citado el: 10 de Diciembre de 2014.] <http://www.alegsa.com.ar/Dic/sistema%20informatico.php>.
- Almeida Mancero, K. M. (2016). *Diseño de un Balanced Scorecard para la empresa Medical Kado con propuesta de implementación*
- Alonso, K. R. (2018). El cuadro de mando integral como una alternativa para el seguimiento y control de la estrategia en las instituciones de educación superior/The comprehensive chain of command as and alternative for the follow-up and control of the strategy in the higher education institutions. *Revista Cubana de Educación Superior*, (3), 85-95.
- Alonso-Torres, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos Guidelines to implement a process based management. *Ingeniería Industrial*, 35(2), 159-171
- Amat Salas, J. M. (1989). La importancia del control de gestión en el procesamiento. *Revista Novamáquina*. No.149 (marzo). España.
- Arnedáriz, J. U., & García, M. L. S. (2016). Propuesta de un Modelo de Medición Integral de Gestión Competitiva en la Banca Mexicana. *COMPENDIUM: Cuadernos de Economía y Administración*, 3(5),
- Borrás, F. (2013): *La banca comercial: productos y servicios*, Editorial Félix Varela, La Habana
- Burgos, Huanambal.2012. *Sistema Bancario, historia e indicadores*. [En línea] 2012. <http://www.monografias.com/trabajos103/sistema-bancario-peruanohistoria-indicadores-bancarios-y-crisis-bancarias.shtml>.
- Castillo, P., & Carolina, M. (2017). *Diseño de un sistema de control de gestión basado en el cuadro de mando integral para la Cooperativa de Ahorro Y Crédito de Educadores de Pastaza*
- Castillo, M. y F. Pérez (2008): «Gestión del riesgo crediticio: un análisis comparativo entre Basilea II y el Sistema de Administración del Riesgo Crediticio Colombiano, SARC», Cuadernos de Contabilidad, vol. 9, n.o 24, enero-junio, pp. 229-250, <http://www.javeriana.edu.co/fcea/cuadernos_contab/vol9_n_24/vol9_24_8.pdf> [16/5/2014].
- Castro Ángulo, Maria Verónica.2003. *Implementación del Balanced Score Card en una empresa que manufactura artículos complementarios de cuero*. [En línea] 2003. [Citado el: 14 de octubre de 2011.] http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2003/castro_am/html/index-frames.html.

- Cáceres, Juan Pablo y Moreira, Diego.2011. *Desarrollo estrategia y sistema de gestión para consultora en comercio internacional (GCI Ltda.), basado en el "Balanced Score Card" (BSC)*. [En línea] 2001. [Citado el: 14 de octubre de 2011.] http://www.civ.cl/academico/aedil/Proyectos/Proyectos_Titulo/proyecto_titulo.htm
- Cañas.2012. *Componentes Básico del Balanced Score card*. [En línea] <https://prezi.com/xlwayliesn5o/componentes-basicos-bsc/>.
- Chalmeta, Ricardo.2001. *Diseño y mejora de procesos de negocio*. [En línea] 2001. repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/30476/44480.pdf.
- Chiavenato, Idalberto (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*», Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 52.
- Chris.2002. *Metodología para la implantación de un sistema*. [En línea] 2002. www.scielo.cl/pdf/infotec/v18n1/art16.pdf.
- Cuesta, Santos.2000. [En línea] 2000. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/rrger.html>.
- Díaz, I. A. (2015). *"Cuadro de mando integral, Control interno y evaluación de gestión estratégica en una Entidad Financiera de la ciudad de Córdoba"* (Bachelor's thesis).
- Fernandes, A. I. R. (2016). *Culturas organizativas, cuadro de mando integral y performance empresarial en las pequeñas y medianas empresas del norte de Portugal*.
- Figge.2002. *Diseño de un Modelo Estratégico de medición*. [En línea] 2002. repositorio.javeriana.edu.co/AlarconVillamizarJeniferEstefania2012.pdf.
- Fernández, Alberto.2001. *Perspectiva del Cliente*. [En línea] 2001. www.eeiese.com/81/81.pdf/afondo4.pdf.
- Flores Sánchez, Ricardo.2010. *Construcción e Implementación de un Balanced Scorecard a la empresa INMOVILIARE REC S.A para reestructurar los alineamientos Estratégicos*. 2010.
- García, José. 2010. *"Diseño de un Cuadro de Mando Integral"*. Madrid: Oviedo, 2010.
- González, C., & Clemente, C. (2016). *Cuadro de Mando Integral en la planta asfáltica del Gobierno Provincial de Esmeraldas* (Doctoral dissertation, Ecuador-PUCESE-Maestría en Administración de Empresas mención Planeación).
- Gorgoso, Alva.2014. *Estrategias de CRM*. [En línea] 2014. <http://www.puromarketing.com/20/19371/estrategias-beneficios-puede-aportarempresas.html>.

- Gutiérrez, M. S., Pérez, M. G., & García, C. V. (2016). Procedimiento para el diseño del Cuadro de Mando Integral en la Empresa Eléctrica Pinar del Río. *Avances*, 18(4), 345-353
- Gutiérrez, M. S., Pérez, M. G., & García, C. V. (2016). Procedimiento para el diseño del Cuadro de Mando Integral en la Empresa Eléctrica Pinar del Río. *Avances*, 18(4), 345-353.
- Hernández.2004. *Información CRM*. [En línea] 2004. <http://www.gestiopolis.com/crm-mejor-conocimiento-cliente>
- IAT.2012. *Guía para una Gestión basada en Procesos*. Madrid: Andaluz, 2012.
- Ipanaque Maza, C. (2015). Modelo de cuadro de mando Integral para la Biblioteca de la Facultad de Ingeniería Química" UNAC", como herramienta de gestión académico administrativa
- Kaplan, Robert y Norton, David.2012. *"El Cuadro de Mando Integral"*. USA :Harvard Business Press, 2012.
- Karp.2006 *Cambios Organizacionales en los procesos y en las personas*. [En línea] 2006. http://www.lidersanantonio.cl/prontus4_noticias/site/artic/20090214/pags/20090214000404.html.
- Koontz, Harold y Wehrich, Heinz (2004). *Administración Una Perspectiva Global*, 12a. Edición, de, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 14.
- López, C. G., Mauriz, J. L., & Culebras, J. (2015). El cuadro de mando integral como instrumento de gestión en la nutrición clínica. *Nutrición Hospitalaria*, 32(1), 403-410
- Manual de Instrucción y Procedimientos del Banco de Crédito y Comercio. Cuba
- Marín, C., Cecilia, C., & Vásquez Cabanillas, D. K. (2016). Diseño e Implementación de un Cuadro de Mando Integral, para mejorar la Gestión de Clientes en la Sucursal del BAZ Oficina-Chepén.
- Martínez, Pedro.2012 *Problemas que trata de resolver el CMI*. [En línea] 2012. <https://books.google.com.pe/books?id=WnHYrdgYGmcC&dq=Problemas+que+trata+de+resolver+el+CMI&hl=es&sitesec=reviews>.
- Milla, Gutiérrez.2012. *Metodología Propia del cuadro mando integral*. [En línea] 2012. https://books.google.com.pe/books?id=6G8mEjQ_ms4C&pg=PA174&pg=PA174&dq=Metodolog%C3%ADa+Propia+del+Cuadro%20de%20Mando%20Integral&f=false
- Meneses, L. y R. A. Macuacé (2011): «Valoración y riesgo crediticio en Colombia», *Finanzas y Política Económica*, vol. 3, n.o 2, pp. 65-82,

<http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/files/4_8416_valoracion-y-riesgo-credicio-en-colombia.pdf> [30/5/2014].

- Molina, Andrade.2012. *Diseño del cuadro de mando integral*. [En línea] 2012. <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2701/17/UPS-GT000306.pdf>.
- Montoro-Salas, F. J. (2016). Minería de datos e inteligencia de negocio: una aplicación a la estimación del precio del aceite de oliva.
- Navarro, Gómez.2015 *Superintendencia de Banca y Seguros*. [En línea] 2015. <http://www.monografias.com/trabajos82/el-sistema-financiero/el-sistemafinanciero.shtml#ixzz3shywUHR5>.
- Nogueira, D., López, D., Medina, A., & Hernández, A. (2014). Cuadro de mando integral en una empresa constructora de obras de ingeniería. *Revista ingeniería de construcción*, 29(2), 201-214.
- Oliveira Da Silva, R., TEORÍAS, de la. Administración (2002). International Thomson Editores. SA de CV
- Olve, N. O., Roy, J., Wetter, M., Manganelli, R. L., Klein, M. K., Ponter, M. E., . & Puente, M. E. (1999). *Implantando y gestionando el cuadro de mando integral: guía práctica del balance scorecard* (No. D10 267). IICA, Lima (Perú). Centro Regional Andino.
- Palacios Castillo, M. C. & Peña Suárez, D. (2017). *Diseño de un sistema de control de gestión basado en el cuadro de mando integral para la Cooperativa de Ahorro Y Crédito de Educadores de Pastaza* (Bachelor's thesis).
- Palomero, Sergio.2001 *Gestión de información CMR*. [En línea] 2001. http://www.portdebarcelona.cat/.../2012_Memoria_CA.pdf.
- PCC (2016) Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista.
- PCC (2016) Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución (VII Congreso del PCC).
- Peña, H. (2012): *El crédito bancario a personas jurídicas y naturales*, Banco Central de Cuba, La Habana, [http://www.bc.gob.cu/Espanol/EI%20CR EDI TO %20 BA NC A RIO %20A%20 PER SONAS%20JURIDICAS%20Y%20NATURALES.pdf](http://www.bc.gob.cu/Espanol/EI%20CR%20EDITION%20BA%20NC%20A%20RIO%20PERSONAS%20JURIDICAS%20Y%20NATURALES.pdf) 30/5/2014].
- Pereira, Jorge.2012. *Seguimiento y Control*. [En línea] 2012. <http://www.mercadeo.com/blog/2012/12/seguido-a-clientes-crm-sencillo>.
- Porter.2012. *Perspectiva de procesos internos*. [En línea] 2012 [http://www.eoi.es/wiki/index.php/Perspectiva de procesos internos del Balanced_Scorecard_en_Finanzas](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Perspectiva_de_procesos_internos_del_Balanced_Scorecard_en_Finanzas).

- *Potel.2002 Definición de Objetivos y Visión del proyecto CRM. [En línea] 2002 <http://www.idg.es/computerworld/articulo.asp?id=134707&org=ten>.*
- Ramírez, L. S. M., Beltrán, J. M., & Nieto, E. S. D. (2016). Gestión por procesos como factor de competitividad de pymes del sector industrial en el estado de Querétaro. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 9(1), 816-832
- Ramos López, E., Camps Rodríguez, D. C., & Borrás Atiénzar, F. (2014). La gestión del riesgo crediticio: experiencia cubana. *Revista Cubana de Contabilidad y Finanzas. COFIN HABANA*, (4), 33-43
- Robbins, Stephen y Coulter, Pearson (2005) *Administración*», Octava Edición, de Educación, 2005, Págs. 7.
- Rodríguez, R. C. (2015). Morosidad en el pago de créditos y rentabilidad de la banca comercial en México. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas (REMEF): nueva época*, 10(1), 73-85.
- SBS.2015. *Superintendencia de Banca y Seguros. [En línea] 1 de Julio de 2015. <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>.*
- Ramos, F. M., Rodríguez, L. C., Castro, R. A., & Ortiz, M. V. R. (2016). SUSTENTABILIDAD EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: ESTUDIO DE CASO EN UNA EMPRESA PRODUCTIVA CHILENA. *Ciencia Administrativa*, (1), 60-68.
- .Rivero Alonso, K., & Galarza López, J. (2017). El cuadro de mando integral como una alternativa para el seguimiento y control de la estrategia en las instituciones de educación superior. *Revista Cubana de Educación Superior*, 36(3), 85-95.
- Rodríguez, E. O. G., & Santiuste, G. R. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTION ESTRATEGICA.
- Rodríguez, Y. A. L., & Martínez, C. N. S. Método para la integración de ontologías en sistemas relacionales para la evaluación de créditos.
- *Saldaña Suazo, Pedro y Ramal Torres, Dante.2009. "El Cuadro de Mando Integral (CMI) y su Aplicación en los Proyectos de Servicio de Inversión Privada". 2009.*
- Sánchez La Rosa, Olga Alina. (2010) *Diseño del Cuadro de Mando Integral en la Sucursal 3572 de Colón. Matanzas del Banco Popular de Ahorro*
- *SÁNCHEZ GONZALES, César Aurelio.2008. Desarrollo de un sistema de información basado en Balanced ScoreCard para aumentar la producción en la oficina de seguros de la red asistencial La Libertad - EsSalud. UCV,Trujillo : s.n., 2008.*
- *Schmuller, Joseph.2010. Aprendiendo UML en 24 horas. México : Pearson, 2010*

- Scoponi, L. (2016). BALANCED SCORECARD PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE EN EMPRESAS AGROPECUARIAS. *Management Control Review*, 1(1), 2-23.
- Sinnexus.2015. *Características de un cuadro de mando integral*. [En línea] 2015.http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx.
- Soto Jiménez, O. (2017). *Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para el Hotel Florida* (Master's thesis, Departamento de Contabilidad y Finanzas).
- Thorp, John,2000. *Definición de la Estrategia CRM*. [En línea] 2000. <http://www.sugarcrm.com/sites/default/files/whitepapers/Fundamentos-paraestablecer-una-estrategia-CRM.pdf>.
- Urdaneta, G. M. T., & López, Y. P. L. (2018). Un Acercamiento a la Realidad: Iniciativas de Adopción del Cuadro de Mando Integral en Venezuela. *Revista Scientific*, 3(7), 155-176.
- Vega Falcón, Vladimir; Jordi Balagué, Roxana F. Arce y Roberto A. Frías (2005): *Análisis de la Metodología RECIT para el diseño e implementación de un cuadro de mando integral*, <<http://monografias.umcc.cu/monos/2006/INDECO/Anlisis%20de%20la%20Metodologa%20RECIT%20para%20el%20diseo%20e%20implementaci.pdf>> [15/2/2016].
- Viteri Sánchez, C. B. (2015). *Diseño de un sistema de control de gestión basado en el cuadro de mando integral y aplicación de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento para la Facultad de Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Tecnológica Equinoccial* (Master's thesis, PUCE).
- Yin.1998. *Control y seguimiento del CMI*. [En línea] 1998.<http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/52170/alfonso.pdf>.
<http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/3793>

ANEXOS

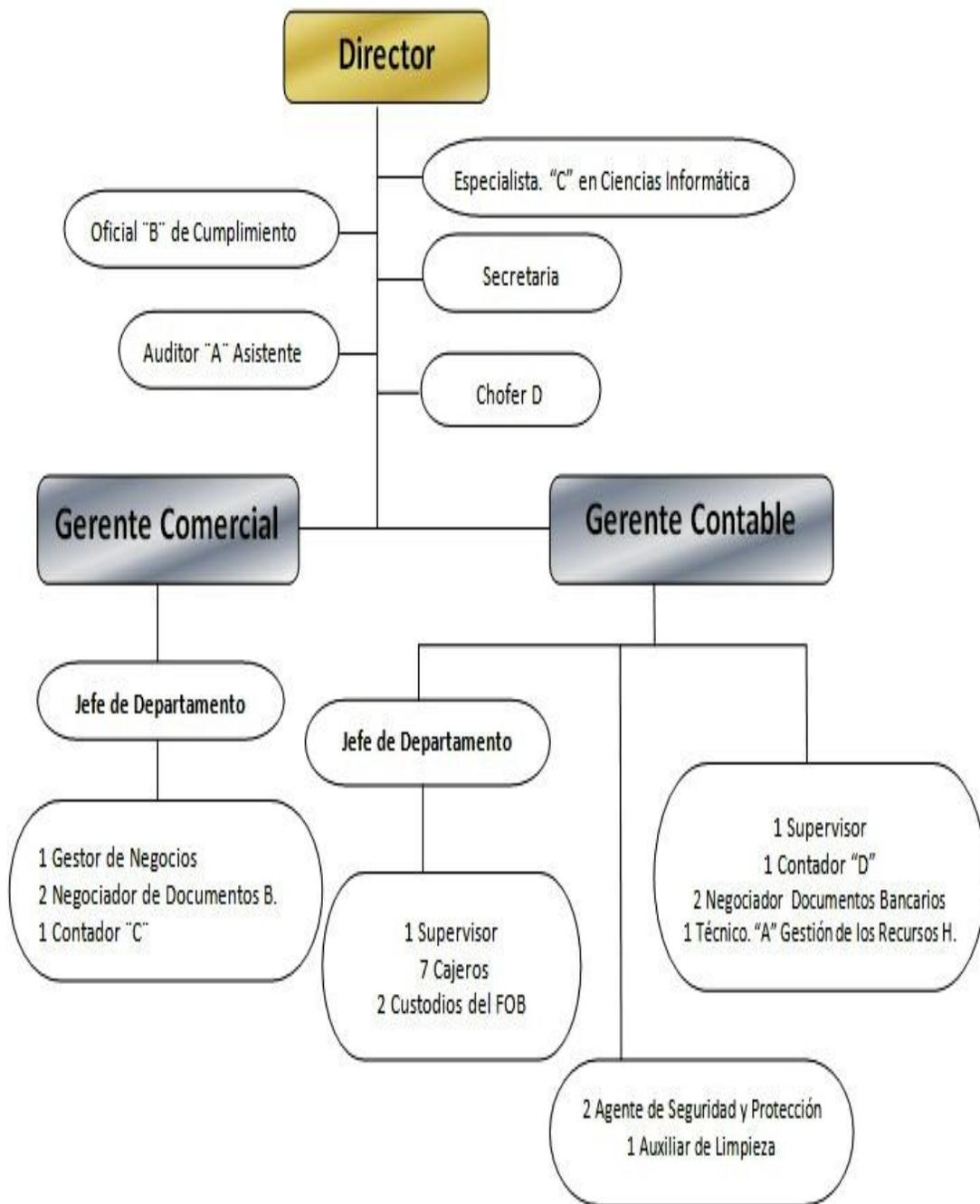
Anexo 1. Relación de servicios que ofrece Bandec

No.	Banca Personal Modalidades	Producto		Servicio
		Pasivo	Activo	
1	Cuentas de Ahorro a la Vista	X		
2	Cuenta de Formación de Fondo para entidades	X		
3	Cuenta de Formación de Fondo para trabajadores de BANDEC	X		
4	Depósitos en Administración	X		
5	Depósitos a Plazo Fijo	X		
6	Certificados de Depósitos	X		
7	Depósitos a Plazo Fijo con Pago Adelantado de Intereses	X		
8	Préstamos Vigentes Personas Naturales		X	
9	Préstamos Vigentes TCP		X	
10	Línea de Créditos a TCP		X	
11	Préstamos Vencidos a TCP		X	
12	Transferencias			X
13	Garantías Bancarias			X
14	Canjes y Recanjes de monedas			X
15	Seguridad Social			X

No.	Banca Empresa Modalidades	Producto		Servicio
		Pasivo	Activo	
1	Cuentas Corrientes	X		
2	Documentos de Descuentos (Letras de Cambio)		X	
3	Factorajes		X	
4	Cartas de Créditos Locales		X	
5	Líneas de Créditos Vigentes		X	
6	Préstamos Renegociado		X	
7	Fondos en Fideicomiso Vigentes		X	
8	Fondos en Fideicomiso Vencidos		X	
9	Transferencias			X

No.	Banca Electrónica Modalidades	Producto		Servicio
		Pasivo	Activo	
1	Tarjetas Magnéticas (Cuentas de Ahorro, Jubilados, Subsidiados, pago de nóminas)	X		
2	Tarjetas Magnéticas asociadas a cuentas corrientes de TCP	X		
3	Tarjeta Mayorista			X
4	Tarjeta Bantel			X
5	Tarjeta Multibanca			X
6	Virtual Bandec			X
7	Kiosco			X

Anexo 2. Estructura organizativa de la Sucursal 5131 de Bandec. Sancti Spiritus



Anexo 3. Composición de la plantilla de la Sucursal 5131 de Bandec. Sancti Spiritus

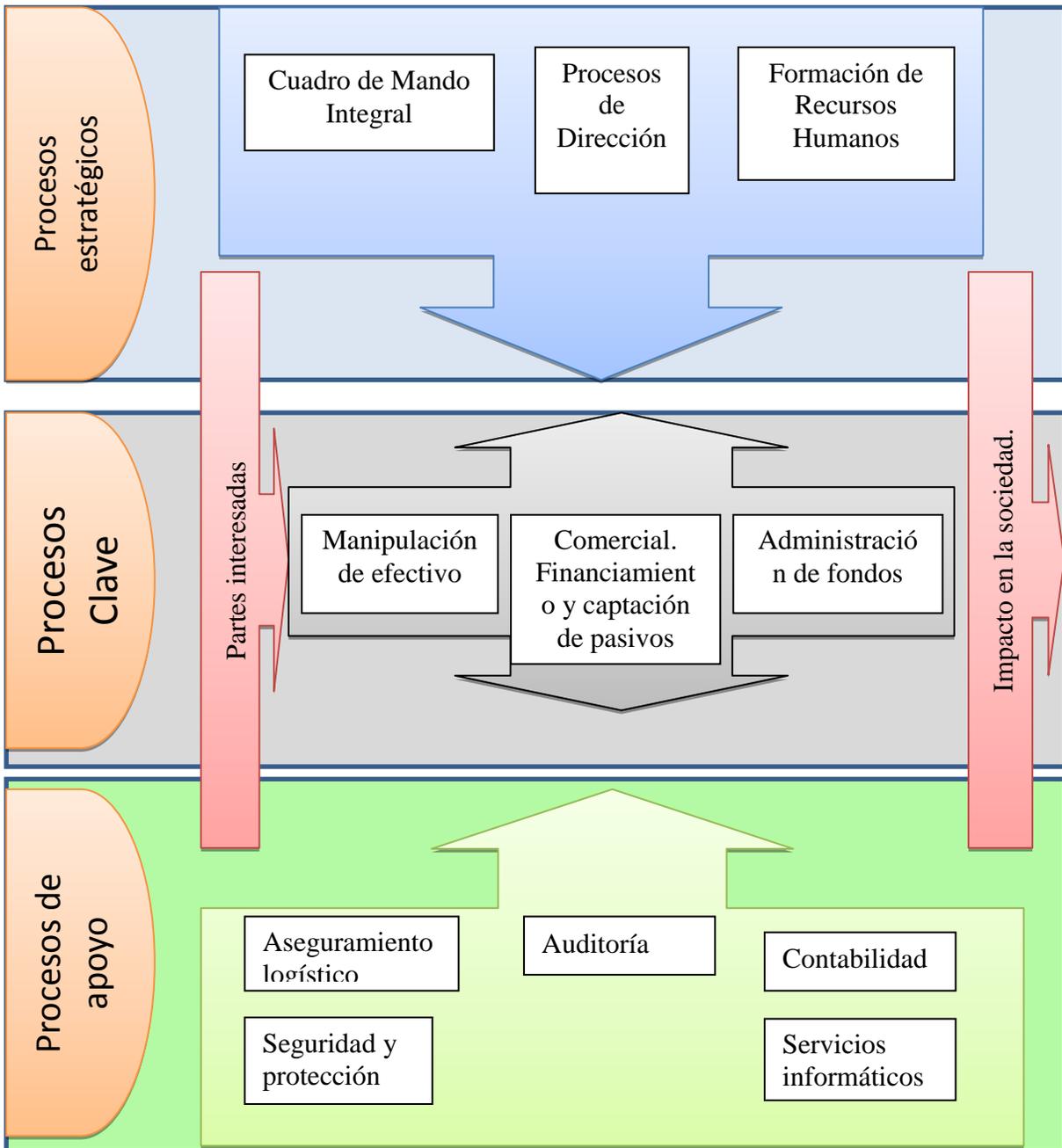
Composición de la plantilla de trabajadores, en cuanto a sexo y nivel de escolaridad

Área	Total de trabajadores	De ellos mujeres	Nivel de escolaridad				
			Universitarios	Técnicos Medios	Pre-universitarios	Obreros calificados	Secundario
Dirección	6	4	5	1	0	0	0
Comercial	6	3	4	2	0	0	0
Contabilidad	9	7	2	4	2	0	1
Efectivo	11	6	0	8	3	0	0
Total	32	20	11	15	5	0	1

Composición de la plantilla de trabajadores, en cuanto a categoría ocupacional

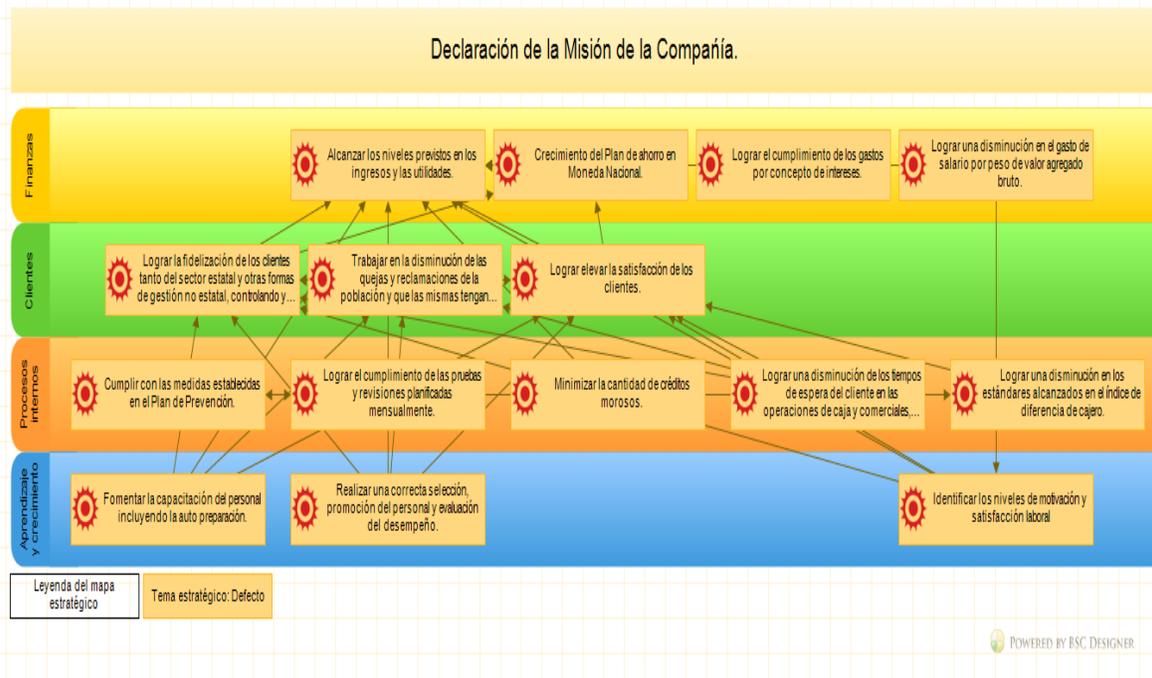
Área	Categoría ocupacional				
	Directivos	Funcionarios	Técnicos	Trabajador de servicios	Obreros
Dirección	1	2	2	0	1
Comercial	2	0	4	0	0
Contabilidad	1	1	4	3	0
Efectivo	1	1	9	0	0
Total	5	4	19	3	1

Anexo 4. Mapa de Procesos de la Sucursal 5131 de Bandec. Sancti Spiritus

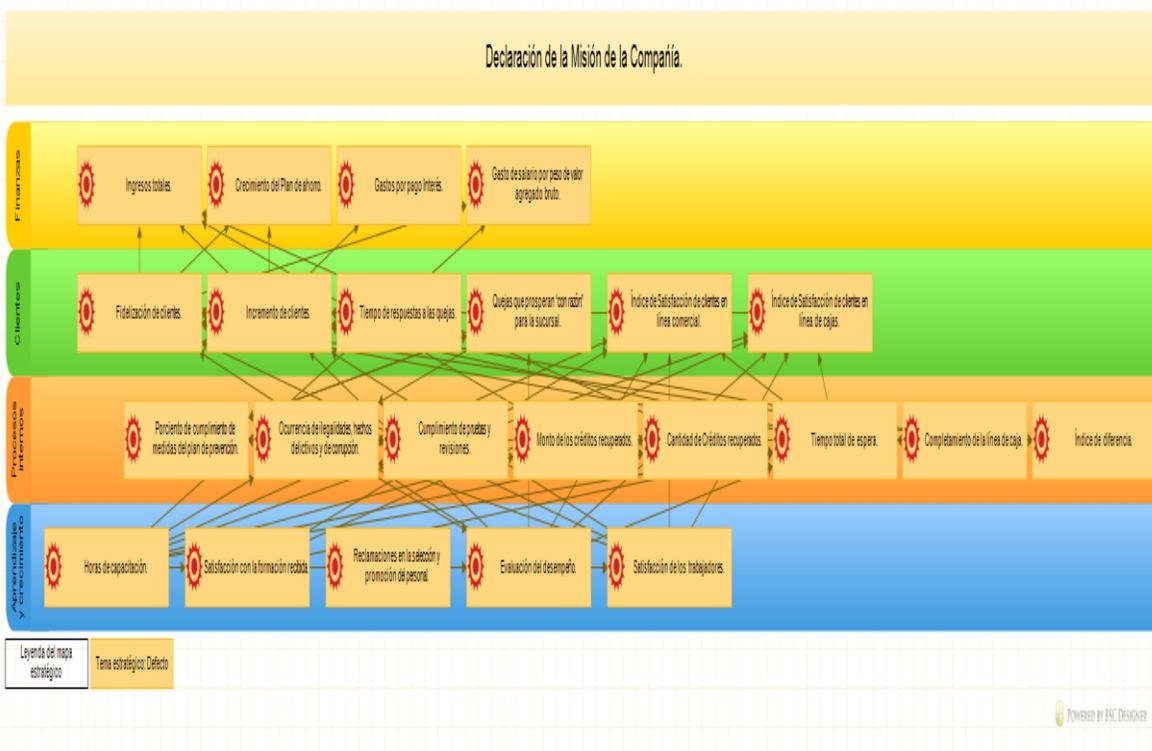


Anexo 5. Mapas estratégicos de la Sucursal 5131 de Bandec. Sancti Spiritus

Por objetivos:



Por indicadores



Anexo 6. Alineamiento entre objetivos estratégicos y objetivos por perspectivas

Alineamiento entre Objetivos de la Planeación estratégica y Objetivos de las Perspectivas

ARC	Objetivos de la Planeación estratégica	Alineamiento con objetivos por perspectivas	Objetivos por perspectivas
			<u>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</u>
C y ME	1. Superar los resultados alcanzados hasta el presente en la gestión comercial. (Lineamientos: 2, 50, 51, 52, 53, 54, 73, 92)	1C, 2C y 3C	1. Fomentar la capacitación del personal incluyendo la auto preparación. 2. Realizar una correcta selección, promoción del personal y evaluación del desempeño
AC	2. Elevar la calidad de los servicios y procesos internos de la institución (Lineamiento 142).	1P, 2P, 3P, 4P y 5P	3. Identificar los niveles de motivación y satisfacción laboral <u>Perspectiva Procesos Internos</u>
AC	3. Llevar a cabo el proceso de perfeccionamiento institucional que se apruebe para el Sistema Bancario. (Lineamientos 4 y 6).	1A, 1P, 1C, 1F	1. Cumplir con las medidas establecidas en el Plan de Prevención 2. Lograr el cumplimiento de las pruebas y revisiones planificadas mensualmente
C y ME	4. Alcanzar niveles de eficiencia en BANDEC de acuerdo al desarrollo de la economía nacional (Lineamiento 42).	1F, 2F, 3F, 4F	3. Minimizar la cantidad de créditos morosos 4. Lograr una disminución de los tiempos de espera del cliente en las operaciones de caja y comerciales, además mantener cubierta la línea de caja y comercial.
AC	5. Perfeccionar los sistemas contables de BANDEC (Lineamientos 7 y 12).	1P, 2P, 5P	5. Lograr una disminución en los estándares alcanzados en el índice de diferencia de cajero <u>Perspectiva de Clientes</u>
AC	6. Verificar el cumplimiento de la estrategia de prevención y enfrentamiento a las indisciplinas, presuntos hechos delictivos y de corrupción (Lineamiento 12).	1P, 2P, 5P	1. Lograr la organización de los servicios bancarios a brindar al sector estatal y otras formas de gestión no estatal, controlando y evaluando su funcionamiento y crecimiento. 2. Trabajar en la disminución de las quejas y reclamaciones de la población y que las mismas tengan respuesta adecuada donde se originen
RH	7. Alcanzar niveles superiores en la gestión de los recursos humanos (Lineamientos	1A, 2A y 3A	3. Lograr elevar la satisfacción de los clientes <u>Perspectiva Financiera</u>
			1. Alcanzar los niveles previstos en los ingresos totales y en las utilidades, con respecto al año anterior. 2. Lograr un crecimiento del plan de ahorro en Moneda Nacional, 3. Logra el cumplimiento de los gastos por concepto de intereses. 4. Lograr una disminución en el gasto de salario por peso de valor agregado bruto

Leyenda:

Perspectivas: A: Aprendizaje y Crecimiento, P: Procesos Internos, C: Clientes y F: Financiera

Áreas de Resultado Claves: C y ME: Comercial y Manipulación de Efectivo, AC: administración y Control y RH: recursos Humanos

Anexo 7. Alineamiento entre objetivos por perspectivas y procesos

Objetivos por perspectivas		Procesos en la Sucursal 5131
<u>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</u>	Alineamiento con Procesos	
1. Fomentar la capacitación del personal incluyendo la auto preparación.		<u>Procesos Estratégicos</u>
2. Realizar una correcta selección, promoción del personal y evaluación del desempeño	Todos	Cuadro de Mando Integral
3. Identificar los niveles de motivación y satisfacción laboral	Todos	Procesos de Dirección
<u>Perspectiva Procesos Internos</u>	1A, 2A y 3A	Formación de Recursos Humanos
1. Cumplir con las medidas establecidas en el Plan de Prevención		<u>Procesos Clave</u>
2. Lograr el cumplimiento de las pruebas y revisiones planificadas mensualmente		Manipulación de efectivo
3. Minimizar la cantidad de créditos morosos	1P, 2P, 3P, 4P, 1C, 2C, 3C, 1F, 2F, 3F y 4F	*Comercial
4. Lograr una disminución de los tiempos de espera del cliente en las operaciones de caja y comerciales, además mantener cubierta la línea de caja y comercial.	1P, 2P, 3P, 4P, 5P, 1C, 2C, 3C, 1F y 4F	*Financiamiento
5. Lograr una disminución en los estándares alcanzados en el índice de diferencia de cajero	1P, 2P, 3P, 4P, 1C, 2C, 3C, 1F, 2F, 3F y 4F	Captación de pasivos
<u>Perspectiva de Clientes</u>	1P, 2P, 3P, 4P, 5P, 1C, 2C, 3C, 1F y 4F	Administración de fondos
1. Lograr la organización de los servicios bancarios a brindar al sector estatal y otras formas de gestión no estatal, controlando y evaluando su funcionamiento y crecimiento.		<u>Procesos de apoyo</u>
2. Trabajar en la disminución de las quejas y reclamaciones de la población y que las mismas tengan respuesta adecuada donde se originen		
3. Lograr elevar la satisfacción de los clientes	1A, 1P, 3P, 4P	Aseguramiento y logística
<u>Perspectiva Financiera</u>	1A, 1P, 2P, 5P, 1C, 4F	Seguridad y Protección
1. Alcanzar los niveles previstos en los ingresos totales y en las utilidades, con respecto al año anterior.	1A, 1P, 2P, 5P, 1C, 1F, 3F y 4F	Contabilidad
2. Lograr un crecimiento del plan de ahorro en Moneda Nacional,	1A, 1P, 2P, 5P, 1C, 1F, 3F y 4F	Auditoría
3. Logra el cumplimiento de los gastos por concepto de intereses.	1A, 1P, 2P, 4P, 5P, 1C, 3C, 1F, 3F y 4F	Servicios informáticos
4. Lograr una disminución en el gasto de salario por peso de valor agregado bruto		

Leyenda: A: Aprendizaje y Crecimiento, P: Procesos Internos, C: Clientes y F: Financiera

Anexo 8. Indicadores para la perspectiva de Aprendizaje y crecimiento para el CMI de la Sucursal 5131 de Bandec. Sancti Spíritus

I. Indicadores Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

Objetivo estratégico: I.1 Fomentar la capacitación del personal incluyendo la auto preparación.	
Criterio de medida: Fomentar la capacitación del personal incluyendo la auto preparación, como mínimo cuatro horas mensuales, sobre el manual de instrucción y procedimiento y otros documentos rectores emitidos por el Banco y otras necesidades diagnosticadas. Lográndose la satisfacción de quienes reciben las mismas.	
Indicador: I.1.a Horas de capacitación	
Descripción: Permite evaluar el cumplimiento de las horas destinadas a la capacitación en los temas	
Definición o formula:	Cantidad de horas de capacitación
Frecuencia:	Mensual
Fuente de datos:	Registro de control de temas impartidos
Objetivo a corto plazo:	2 horas mensuales
Objetivo a largo plazo:	2 horas mensuales más 4 horas de auto-preparación
Responsable:	Oficial de Cumplimiento
Indicador: I.1 b Satisfacción con la formación recibida	
Descripción: permite evaluar el por ciento de los trabajadores que muestran satisfacción con la calidad, pertinencia, novedad e importancia de los temas recibidos en la capacitación	
Definición o formula:	Cantidad de trabajadores que muestran niveles de satisfacción alta/ cantidad de trabajadores superados*100
Frecuencia:	Mensual
Fuente de datos:	Encuestas e instrumentos aplicados a trabajadores superados
Objetivo a corto plazo:	80 por ciento
Objetivo a largo plazo:	90 por ciento
Responsable:	Gerente contable

Objetivo estratégico: I.2 Realizar una correcta selección, promoción del personal y evaluación del desempeño	
Criterio de medida: Desarrollar según lo establecido los procesos de selección del personal, y de promoción a otros puestos Identificando los objetivos individuales de cada trabajador en función de realizar una correcta evaluación del desempeño.	
Indicador: I.2 a Reclamaciones en la selección y promoción del personal	
Descripción: Permite medir la incidencia de quejas o reclamaciones en los trabajadores durante los procesos de selección o promoción a otros puestos	
Definición o formula:	$(\text{Cantidad de reclamaciones en procesos de selección} + \text{cantidad de reclamaciones en procesos de promoción}) / (\text{cantidad de trabajadores que ingresan} + \text{cantidad de promociones}) * 100$
Frecuencia:	Mensual
Fuente de datos:	Documentos de Recursos Humanos
Objetivo a corto plazo:	No incidencia
Objetivo a largo plazo:	No incidencia
Responsable:	Jefe de cada área
Indicador: I.2.b Evaluación del desempeño	
Descripción: Medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un periodo de tiempo determinado.	
Definición o formula:	$\text{Cantidad de trabajadores evaluados con Desempeño laboral: superior o adecuado} / \text{cantidad total de trabajadores} * 100$
Frecuencia:	Mensual
Fuente de datos:	Modelo de evaluación del desempeño (confeccionado por el jefe inmediato)
Objetivo a corto plazo:	Predominio del adecuado y superior
Objetivo a largo plazo:	Predominio del superior
Responsable:	Jefe de cada área

Objetivo estratégico: I.3 Identificar los niveles de motivación y satisfacción laboral	
Criterio de medida: Identificar los niveles de motivación y satisfacción laboral al menos una vez por trimestre.	
Indicador: I.3 a Satisfacción de los trabajadores.	
Descripción: Medición sistemática del grado de satisfacción de los trabajadores para conocer las posibles causas de su descontento en el desempeño de sus funciones.	
Definición o formula:	Resultado de encuesta y/o intercambios personales
Frecuencia:	Trimestral
Fuente de datos:	Encuesta
Objetivo a corto plazo:	Satisfacción media
Objetivo a largo plazo:	Satisfacción alta
Responsable:	Técnico "A" en Gestión Recursos Humanos

Anexo 9. Indicadores para la perspectiva de Procesos Internos para el CMI de la Sucursal 5131 de Bandec. Sancti Spiritus

II. Indicadores Perspectiva Procesos Internos.

Objetivo estratégico: II.1 Cumplir con las medidas establecidas en el Plan de Prevención	
Criterio de medida: Lograr un ambiente de control interno en todas las dependencias, con la activa y consciente participación de los trabajadores para evitar la ocurrencia de ilegalidades, hechos delictivos y de corrupción. Se cumple con el 100% de las medidas establecidas en el Plan de Prevención	
Indicador: II.1.a Porcentaje de cumplimiento de medidas del plan de prevención	
Descripción: Por ciento de cumplimiento de las medidas propuestas en el plan de prevención, dirigidas a minimizar las posibles causas y condiciones que propician hechos de indisciplinas e ilegalidades	
Definición o fórmula:	(Cantidad de chequeos realizados en el mes /Cantidad de chequeos a realizar en el mes) * 100%
Frecuencia:	Mensual
Fuente de datos:	Modelo del chequeo del cumplimiento de las medidas del plan de prevención
Objetivo a corto plazo:	100%
Objetivo a largo plazo:	100%
Responsable:	Oficial de Cumplimiento
Indicador: II.1 b Ocurrencia de ilegalidades, hechos delictivos y de corrupción	
Descripción: Muestra la cantidad de ilegalidades, hechos delictivos o de corrupción con implicación de trabajadores de la sucursal en el período.	
Definición o fórmula:	Cantidad de hechos
Frecuencia:	Mensual
Fuente de datos:	Actas de Consejos de Dirección, Comité de Prevención y Control e informes de auditorías u otras acciones de control
Objetivo a corto plazo:	No ocurrencia
Objetivo a largo plazo:	No ocurrencia
Responsable:	Director

Objetivo estratégico: II.2 Lograr el cumplimiento de las pruebas y revisiones planificadas mensualmente	
Criterio de medida: Lograr el cumplimiento del 100% de las pruebas y revisiones planificadas mensualmente. Lograr un ambiente de control interno en todas las dependencias, con la activa y consciente participación de los trabajadores para evitar la ocurrencia de ilegalidades, hechos delictivos y de corrupción	
Indicador: II.2.a Cumplimiento de pruebas y revisiones	
Descripción: Realizar las comprobaciones establecidas (decenales, mensuales, trimestrales, semestrales y anuales) para de esta manera contribuir a que los balances e informes económicos reflejen fielmente lo sucedido con el efectivo, los bienes y valores asignados a la sucursal.	
Definición o formula:	$(\text{Pruebas y revisiones realizadas} / \text{Total de pruebas y revisiones a realizar}) * 100\%$
Frecuencia:	Mensual
Fuente de datos:	Modelo de control de pruebas y revisiones
Objetivo a corto plazo:	100%
Objetivo a largo plazo:	100%
Responsable:	Gerente Contable

Objetivo estratégico: II.3 Minimizar la cantidad de créditos morosos	
Criterio de medida: Lograr que la cantidad de créditos morosos no superen el 3% de la cantidad total otorgado	
Indicador: II.3.a Monto de los créditos recuperados	
Descripción: Relaciona el importe total de los créditos recuperados con respecto al total de créditos vigentes	
Definición o formula:	$(\text{Importe total de créditos vencidos} / \text{Importe total de créditos otorgados}) * 100$
Frecuencia:	Mensual
Fuente de datos:	Base de dato del SABIC.NEF
Objetivo a corto plazo:	Menor o igual al 97
Objetivo a largo plazo:	No existen
Responsable:	Gerente Comercial

Indicador: II.3.b Cantidad de Créditos recuperados	
Descripción: Relaciona la cantidad de créditos vencidos con respecto al total de créditos vigentes	
Definición o formula:	(Cantidad total de créditos vencidos/cantidad total de créditos otorgados) *100
Frecuencia:	Mensual
Fuente de datos:	Base de dato del SABIC.NEF
Objetivo a corto plazo:	Mayor o igual al 97 %
Objetivo a largo plazo:	No existen
Responsable:	Gerente Comercial

Objetivo estratégico: II.4 Lograr una disminución de los tiempos de espera del cliente en las operaciones de caja y comerciales, además mantener cubierta la línea de caja y comercial.	
Criterio de medida: Lograr una disminución de los tiempos de espera del cliente en las operaciones de caja y comerciales, además mantener cubierta el 100% la línea de caja	
Indicador: II.4.a Tiempo total de espera	
Descripción: Tiempo total que permanece como promedio cada cliente en la sucursal	
Definición o formula:	Tiempo medio de espera en caja o comercial+ tiempo medio para ser atendido en cola
Frecuencia:	Quincenal
Fuente de datos:	Conteo
Objetivo a corto plazo:	30 minutos
Objetivo a largo plazo:	20 minutos
Responsable:	Gerente Comercial

Indicador: II.4.b Completamiento de la línea de caja	
Descripción: permite evaluar el por ciento en que se mantiene cubierta la línea de caja	
Definición o formula:	Cantidad de taquillas no cubiertos en la línea de caja / cantidad de taquillas totales a cubrir * 100
Frecuencia:	Quincenal
Fuente de datos:	Registros de recursos humanos
Objetivo a corto plazo:	100 por ciento
Objetivo a largo plazo:	100 por ciento
Responsable:	Gerente Contable

Objetivo estratégico: II.5 Lograr una disminución en los estándares alcanzados en el índice de diferencia de cajero.	
Criterio de medida: Lograr que el índice de diferencia de cajero no supere un peso por millón de efectivo manipulado.	
Indicador: II.5.a Índice de diferencia	
Descripción: Mide la cantidad de dinero en que se equivocó el cajero (diferencia sobrante o faltante), por cada millón de peso manipulado.	
Definición o formula:	Total de dinero manipulado/ Importe total de la diferencia
Frecuencia:	Mensual
Fuente de datos:	Base de datos del SABIC.NEF
Objetivo a corto plazo:	1 peso / 1 000 000.00
Objetivo a largo plazo:	1 peso / 1 000 000.00
Responsable:	Jefe Departamento de Caja

Anexo 10. Indicadores para la perspectiva de Clientes para el CMI de la Sucursal 5131 de Bandec. Sancti Spiritus

III. Indicadores de Perspectiva de Clientes

Objetivo estratégico: III.1 Lograr la fidelización de los clientes tanto del sector estatal y otras formas de gestión no estatal, controlando y evaluando su funcionamiento y crecimiento.	
Criterio de medida: Se logra la fidelización de los clientes de la sucursal tanto del sector estatal, como de otras formas de gestión no estatal, lográndose además un crecimiento en el número de ellos anualmente.	
Indicador: III.1 a Fidelización de clientes	
Descripción: Este indicador permite evaluar la cantidad de clientes que permanece como cliente en la entidad, incluyendo los activos como los pasivos con respecto al período anterior	
Definición o formula:	Cantidad de clientes en un mes con respecto a la cantidad de clientes del mes anterior * 100
Frecuencia:	Mensual
Fuente de datos:	Base de dato del SABIC.NEF
Objetivo a corto plazo:	Mantener el 100% de los clientes existente
Objetivo a largo plazo:	Mantener el 100% de los clientes existente
Responsable:	Gerente Comercial
Indicador: III.1. b Incremento de clientes	
Descripción: Este indicador permite evaluar el incremento tanto en los clientes activos como en los pasivos con respecto al período anterior	
Definición o formula:	cantidad de clientes nuevos en el mes con respecto a los nuevos del mes anterior * 100
Frecuencia:	Mensual
Fuente de datos:	Base de dato del SABIC.NEF
Objetivo a corto plazo:	Mantener el 100% de los clientes existente
Objetivo a largo plazo:	Mantener el 100% de los clientes existente
Responsable:	Gerente Comercial

Objetivo estratégico III.2 Trabajar en la disminución de las quejas y reclamaciones de la población y que las mismas tengan respuesta adecuada donde se originen	
Criterio de medida: Trabajar en la disminución de las quejas y reclamaciones de la población y que las mismas tengan respuesta adecuada donde se originen, en menos de 30 días. Procurando no propiciar la ocurrencia de las mismas.	
Indicador: III.2.a Tiempo de respuestas a las quejas	
Descripción: Permite medir el tiempo transcurrido desde que se originó la queja hasta su solución o respuesta si la solución fuera a largo plazo.	
Definición o formula:	Fecha de solución-Fecha de presentación
Frecuencia:	Decenal
Fuente de datos:	Registro de quejas
Objetivo a corto plazo:	30 días
Objetivo a largo plazo:	10 días
Responsable:	Director
Indicador: III.2.b Quejas que prosperan “con razón” para la sucursal	
Descripción: Permite evaluar el por ciento de las quejas que prosperan a favor de la sucursal.	
Definición o formula:	Cantidad de quejas a favor de la sucursal/ Cantidad de quejas recibidas*100
Frecuencia:	Decenal
Fuente de datos:	Registro de quejas
Objetivo a corto plazo:	80 por ciento
Objetivo a largo plazo:	100 por ciento
Responsable:	Director

Objetivo estratégico: III.3 Lograr elevar la satisfacción de los clientes	
Criterio de medida: Lograr un cliente satisfecho con la atención de los trabajadores de la línea comercial y de la línea de cajas	
Indicador: III.3.a Índice de Satisfacción de clientes en línea comercial	
Descripción: Evaluar la calidad del servicio a partir de la satisfacción de los clientes que concurren a la línea comercial	
Definición o formula:	Cantidad de clientes con satisfacción alta/clientes encuestados *100
Frecuencia:	Trimestral
Fuente de datos:	Encuestas a clientes
Objetivo a corto plazo:	85% al 90%
Objetivo a largo plazo:	91% al 100%
Responsable:	Gerente Comercial
Indicador: III.3.b Índice de Satisfacción de clientes en la línea de cajas	
Descripción: Evaluar la calidad del servicio a partir de la satisfacción de los clientes que concurren a la línea de cajas	
Definición o formula:	Cantidad de clientes con satisfacción alta/clientes encuestados *100
Frecuencia:	Trimestral
Fuente de datos:	Encuestas a clientes
Objetivo a corto plazo:	85% al 90%
Objetivo a largo plazo:	91% al 100%
Responsable:	Gerente Comercial

Anexo 11. Indicadores para la perspectiva financiera para el CMI de la Sucursal 5131 de Bandec. Sancti Spíritus

IV. Indicadores Perspectiva Financiera

Objetivo estratégico: Alcanzar los niveles previstos en los ingresos y las utilidades	
Criterio de medida Se alcanzan los niveles de ingresos previstos en los planes anuales	
Indicador: Ingresos totales	
Descripción: Permite evaluar si los montos de ingresos obtenidos se corresponden con los planificados	
Definición o formula:	Ingresos reales / Ingresos planificados *100
Frecuencia:	Mensual
Fuente de datos:	Modelo 108-691 Presupuesto de Ingresos
Objetivo a corto plazo:	100 por ciento del cumplimiento del plan de ingresos
Objetivo a largo plazo:	110 por ciento del cumplimiento del plan de ingresos
Responsable:	Gerente contable

Objetivo estratégico: Crecimiento del Plan de ahorro en Moneda Nacional	
Criterio de medida: Incremento del importe de los diferentes servicios de ahorro que brinda la sucursal	
Indicador: Crecimiento del Plan de ahorro	
Descripción: Evalúa en qué medida se logra un crecimiento en el Plan de ahorro en Moneda Nacional	
Definición o formula:	Captación de pasivos del mes actual/Captación de pasivos del mes anterior *100
Frecuencia:	Mensual
Fuente de datos:	Base de datos del SABIC.NEF
Objetivo a corto plazo:	1 por ciento
Objetivo a largo plazo:	12 por ciento
Responsable:	Gerente comercial

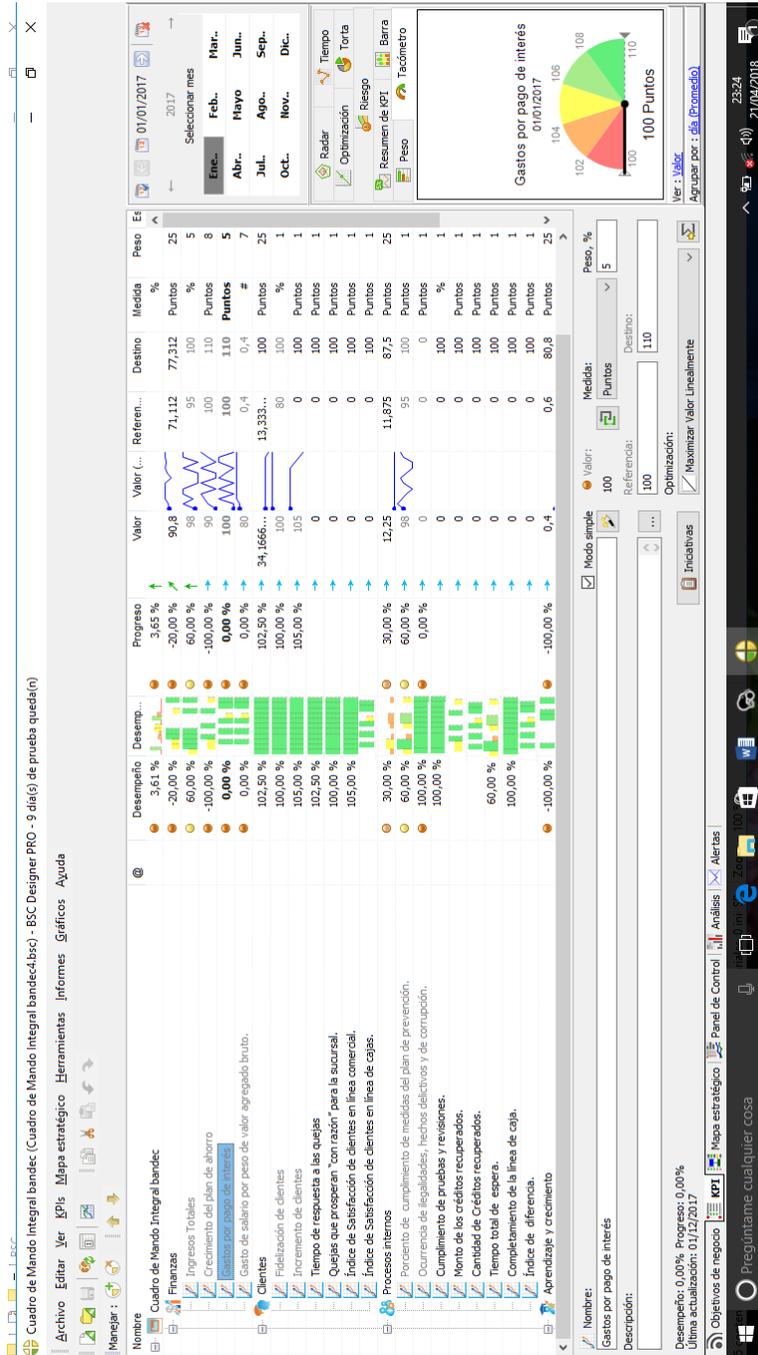
Objetivo estratégico: Lograr el cumplimiento de los gastos por concepto de intereses	
Criterio de medida: Lograr que la sucursal se enmarque en el plan de gastos por concepto de pago de intereses	
Indicador: Gastos por pago Interés	
Descripción: Refleja el cumplimiento de los gastos ocasionados por la apertura de cuentas de ahorro en la sucursal	
Definición o formula:	Gastos real por concepto de interés pagado/ Gastos planificado por concepto de interés pagado * 100
Frecuencia:	Mensual
Fuente de datos:	Modelo 108-690 Presupuesto de Gastos
Objetivo a corto plazo:	100 por ciento
Objetivo a largo plazo:	100 por ciento
Responsable:	Gerente contable

Objetivo estratégico: Lograr una disminución en el gasto de salario por peso de valor agregado bruto	
Criterio de medida: La sucursal logra mayores niveles de eficiencia mediante la reducción del gasto de salario por peso de valor agregado bruto	
Indicador: Gasto de salario por peso de valor agregado bruto	
Descripción: Muestra la relación entre el gasto de salario por cada peso de valor agregado bruto	
Definición o formula:	Fondo de salario real / valor agregado bruto
Frecuencia:	Mensual
Fuente de datos:	Base de datos del SABIC.NEF
Objetivo a corto plazo:	0.2130
Objetivo a largo plazo:	0.1037
Responsable:	Gerente contable

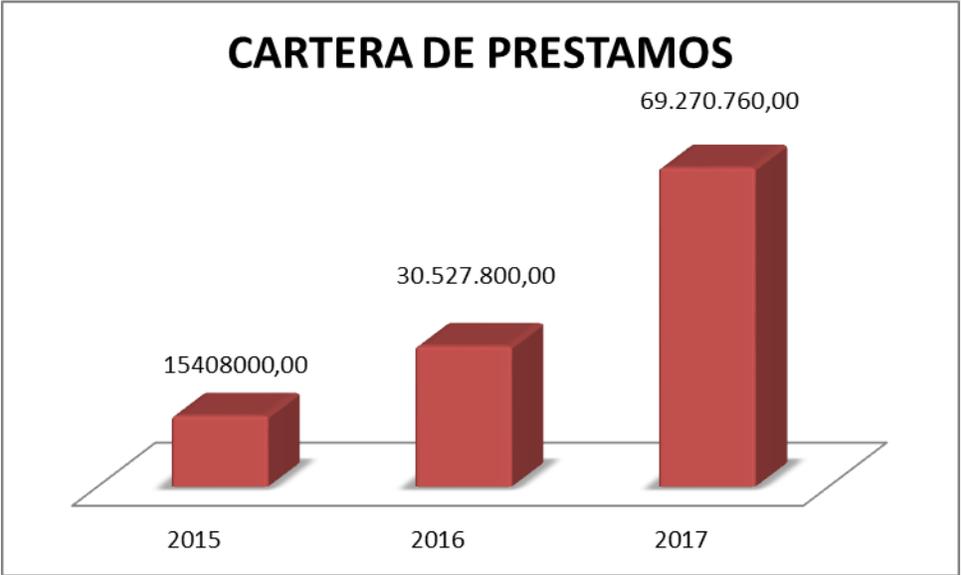
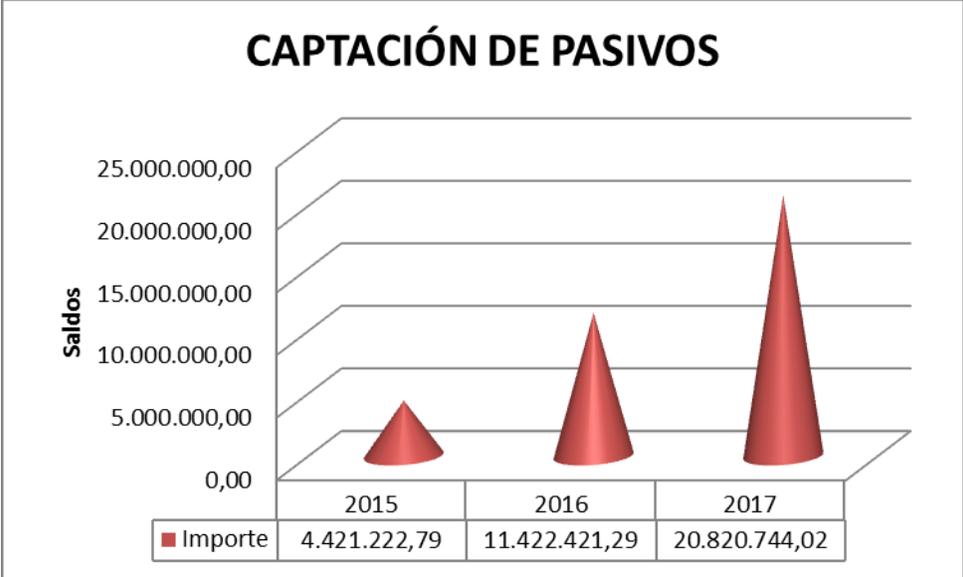
Anexo 12. Rangos para la evaluación de los indicadores

Indicador	Peor	Medio	Ideal
Perspectiva Financiera			
Ingresos totales	- 100%	100-109%	110%
Crecimiento del Plan de ahorro	- 100%	100-109%	110%
Gastos por pago Interés	+ 100%	-	100%
Gasto de salario por peso de valor agregado bruto	+ 0.2130	0.2130	0.1037
Perspectiva de Cliente			
Fidelización de clientes	- 80 %	80 a 90%	91 a 100%
Incremento de clientes	Menor a 0	5%	10%
Tiempo de respuestas a las quejas	30 o más	20 días	10 días
Quejas que prosperan “con razón” para la sucursal	- 100%	-	100%
Índice de Satisfacción de clientes en línea comercial	- 85 %	85 a 99%	100%
Índice de Satisfacción de clientes en línea comercial	- 85 %	85 a 99%	100%
Perspectiva Proceso Interno			
Porcentaje de cumplimiento de medidas del plan de prevención	- 100%	-	100%
Ocurrencia de ilegalidades, hechos delictivos y de corrupción	Diferente de 0	-	0
Cumplimiento de pruebas y revisiones	- 100%		100%
Monto de los créditos recuperados	- 97%	97 a 99%	100%
Cantidad de Créditos recuperados	- 97%	97 a 99%	100%
Tiempo total de espera	+de 30 min	30 min	20 min
Completamiento de la línea de caja	- 97%	97 a 99%	100%
Índice de diferencia	+1	-1	0
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento			
Horas de capacitación	2	Entre 2 y 3	+de 3
Satisfacción con la formación recibida	- de 80 %	80 a 90%	91 a 100%
Reclamaciones en la selección y promoción del personal	- 95%	95%	100%
Evaluación del desempeño	- 60	60-89	90-100

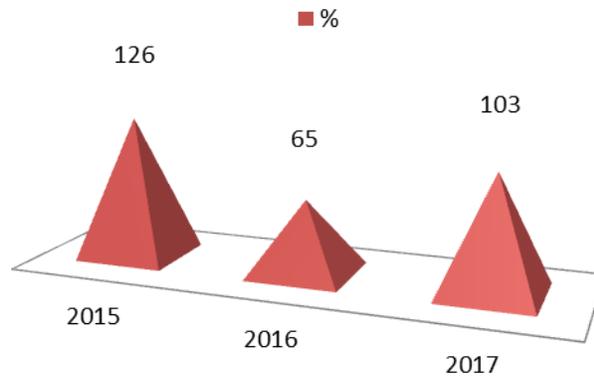
Anexo 13 Cuadro de Mando Integral



Anexo 14. Validación práctica del procedimiento, a través de la evolución de los indicadores



BRECHA (COLOCACIÓN Y CAPTACIÓN)



INGRESOS

