

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

FACULTAD DE INGENIERIA ECONOMICA Y CIENCIAS SOCIALES



LA PLANEACION, EL BALANCED SCORECARD Y UNA PROPUESTA PARA EL BANCO DE LA NACION

INFORME DE SUFICIENCIA

Para optar el Título Profesional de:

INGENIERO ECONOMISTA

Por la modalidad de actualización
de conocimientos

ELABORADO POR:

LUIS EDUARDO SALAZAR FLORES

LIMA – PERÚ

2006

Este Informe está dedicado
a la memoria de mi Querida Madre
quien cuida de mí
y a todas las personas que me apoyaron
en la realización de este informe.

Sumario

El presente informe tiene como finalidad formular un Sistema de Gestión Estratégica para el Banco de la Nación basado en el Balanced Scorecard, así como el establecer los objetivos estratégicos y alinearlos con iniciativas estratégicas para el logro de la Visión del Banco para así cumplir con la exigencia de un estado moderno y de una administración estatal de vanguardia y eficiente, el cual exige que empresas del Estado empleen herramientas que, en el sector privado, han mostrado resultados positivos.

Asimismo, en el presente informe se realizan los enfoques de la Planeación Tradicional, la Planeación Estratégica, la Estrategia, la Formulación de la Estrategia, el Balanced Scorecard (BSC) y además se adiciona la información relevante del Banco de la Nación, con lo cual se realiza un análisis del Actual Plan Estratégico 2004 – 2008 y una propuesta de Misión, Visión, Mapa Estratégico, Objetivos Estratégicos e Iniciativas Estratégicas para el periodo 2006 – 2011.

Todo lo anteriormente mencionado interactúa para brindar un conocimiento acerca de la actual forma en que se realiza el Plan Estratégico del Banco, concluyendo que en el Banco se está realizando el planeamiento estratégico tradicional en las 4 perspectivas del BSC, pero no se está utilizando su lógica. Por lo tanto la propuesta del BSC permitirá que se logre mantener alineado los objetivos estratégicos con la visión del Banco. Por último se realiza un análisis entre el ejercicio del Mapa Estratégico a partir de Plan Estratégico Actual y el Propuesto, y además se propone un modelo para la formulación de un BSC.

PALABRAS CLAVES: Administración, Gestión, Planeamiento, Planeamiento Tradicional, Planeamiento Estratégico, Estrategia, Formulación de la Estrategia, Balanced Scorecard, Banca Pública, Empresa Pública, Banco de la Nación.

Índice General

Introducción	1
Capítulo I. Marco Teórico	
1.1. Aspecto Conceptual de la Planeación	
1.1.1. Planeación	5
1.1.2. La Planeación tradicional	6
1.1.3. La Planeación Estratégica	7
1.2. La Estrategia	
1.2.1. Definiciones	12
1.2.2. El Proceso de la Formación de la Estrategia	15
I. Pensamiento Estratégico	15
II. Análisis Estratégico	17
III. Formulación Estratégica	19
IV. Programación Estratégica	21
V. Implantación y Control Estratégico	21
VI. Modelo Dinámico del Proceso de Formación de la Estrategia	22
1.3. Breve Historia del Pensamiento Gerencial Estratégico	24
Capítulo II. El Balanced Scorecard	
2.1. Aspecto Conceptual del Balanced Scorecard	
2.1.1. La Medición y la gestión en la era de la información	30
2.1.2. El Balanced Scorecard	30
2.1.3. Principios de las Organizaciones Basada en la estrategia	32
2.1.4. Sistema de Control de Gestión	39

2.2. Las Perspectivas del Balanced Scorecard	
2.2.1. El Modelo	40
2.2.2. Las Cuatro Perspectivas	42
2.3. Desarrollo del Modelo	
2.3.1. La Estrategia es un paso en un proceso continuo	60
2.3.2. La Estrategia	62
2.3.3. Mapa Estratégico	63
2.3.4. Temas Estratégicos	66
2.3.5. Importancia	68

Capítulo III. Formulación del Balanced Scorecard Caso: Banco de la Nación

3.1. Historia	72
3.2. Actual Plan Estratégico del Banco 2004 – 2008	74
3.2.1. Análisis del Plan Estratégico 2004 – 2008	90
3.3. Ejercicio del Mapa Estratégico a partir del Plan Estratégico Actual	95
3.3.1. Análisis del Ejercicio del Mapa Estratégico	98
3.3.2. Críticas metodológicas al ejercicio realizado	99
3.4. Una Propuesta de Balanced Scorecard para el Banco 2006 – 2011	100
3.4.1. Estatuto del Banco de la Nación	100
3.4.2. Propuesta de Misión	105
3.4.3. Propuesta de Visión	108
3.4.4. Perspectivas del Banco de la Nación	109
3.4.5. Desarrollo de los indicadores e iniciativas estratégicas	115
3.5. Ejercicio del mapa estratégico actual versus mapa estratégico propuesto	123
3.6. Modelo Propuesto para la Formulación de un Balanced Scorecard	126

Conclusiones	128
Recomendaciones	130
Anexos	
A.1 Herramientas de la Administración Moderna	133
A.2 Empresa Pública	138
A.3 Banca Pública	144
A.4 Banca Comercial	187
A.5 Retos en cuanto al servicio de la Banca	202
A.6 Fichas de los Objetivos Estratégicos Propuestos	205
Referencias Bibliográficas	214

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo de Planeamiento Tradicional	8
Figura 2: Modelo general de la administración estratégica	10
Figura 3: Estrategia Emergente y Deliberada	14
Figura 4: Pensamiento Estratégico	16
Figura 5: Análisis Estratégico	18
Figura 6: Formulación Estratégica	20
Figura 7: Programación Estratégica	21
Figura 8: Implantación y Control Estratégico	21
Figura 9: Modelo Dinámico del Proceso de Formación de la Estrategia	22
Figura 10: Clases de Estrategias y Dinámicas del proceso estratégico en empresas	23
Figura 11: Principios de la Organizaciones Basadas en la Estrategia	32
Figura 12: Mapa estratégico	33
Figura 13: Alinear la Organización a sus Estrategias	34
Figura 14: Sistema para evaluar el desempeño	36
Figura 15: La estrategia en un proceso continuo	37
Figura 16: Motivar para convertir la formulación de las estrategias en una tarea de todos	38
Figura 17: Arrancar desde una nueva premisa	39
Figura 18: Definición de las relaciones causa-efecto de la estrategia	40
Figura 19: La perspectiva financiera proporciona la definición tangible del valor	43
Figura 20: Perspectiva del cliente: la creación de una propuesta de valor Diferenciada y sustentable es el núcleo de la estrategia	46
Figura 21: Objetivos relacionados con los clientes para diferentes propuestas de valor	48
Figura 22: Los procesos internos crean valor para clientes y accionistas	52

Figura 23: Los activos intangibles deben estar alineados con la estrategia para crear valor	58
Figura 24: El BSC proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos	60
Figura 25: El BSC es un paso dentro de un proceso continuo que describe lo que es el valor y cómo se crea	61
Figura 26: Descripción de la estrategia: el mapa estratégico del Balanced Scorecard	65
Figura 27: Los procesos internos aportan valor en diferentes horizontes Temporales	67
Figura 28: El Balanced Scorecard en el Proceso de Planeamiento Estratégico	70
Figura 29: Ejercicio de Mapa Estratégico del Actual Plan Estratégico del Banco 2004 – 2008	97
Figura 30: Propuesta de Mapa Estratégico 2006 – 2011 para el Banco de la Nación	114
Figura 31: Ejercicio de Mapa Estratégico Actual vs Mapa Estratégico Propuesto	125
Figura 32: Modelo Propuesto para la Formulación de un Balanced Scorecard	127

Índice de Tablas

Tabla I: Propuesta de BSC para el Banco de la Nación 2006 – 2011	121
Tabla II: Propuesta de Iniciativas Estratégicas para el Banco de la Nación 2006 – 2011	122

Índice de Anexos

A.1 Herramientas de la Administración Moderna	133
A.2 Empresa Pública	
I. Contexto	138
II. Formas Organizativas	139
III. Objetivos Claros	141
A.3 Banca Pública	
I. Contexto	143
II. Principales criterios a favor de la intervención estatal	144
III. Taxonomía de los Bancos estatales	146
IV. Características que afectan al éxito de un Banco estatal	146
V. Tendencias en la Banca de desarrollo	147
VI. Rol de la Banca pública	148
VII. Visión de la Banca pública	148
VIII. Algunos Bancos estatales Latinoamericanos (Chile - Argentina)	150
A.4 Banca Comercial	
I. Naturaleza del Sector Bancario	187
II. Modelos de Banca	188
III. Características de las economías	188
IV. Servicios de los modelos de Banca	190
V. Factores que influyen en el Sector bancario	192
VI. Trazando el mejor camino en la Banca	193
VII. Prácticas sectoriales estándar frente a las “mejores prácticas”	200
VIII. El Camino hacia el progreso	201
A.5 Retos en cuanto al servicio de la Banca	202
A.6 Fichas de los Objetivos Estratégicos Propuestos	205

Introducción

La planeación estratégica, a diferencia de la planeación tradicional, contempla no solo el corto plazo y el largo plazo, sino que hace énfasis en respuestas lógicas a necesidades de un futuro incierto, complejo y cambiante; busca prever los eventos futuros, y con ellos, la posibilidad de describir el futuro de las decisiones actuales. Por lo tanto la planeación estratégica constituye una herramienta de importancia vital para las organizaciones, puesto que sin ella los administradores probablemente estarían incapacitados para definir los factores de riesgo, las fortalezas y debilidades de sus organizaciones de cara a las oportunidades y amenazas del ambiente.

Asimismo en la administración actual se le considera a la estrategia como un medio para la creación de valor. Por ello, es importante medir a las unidades de negocio para crear valor a los clientes actuales y futuros.

En relación al Balanced Scorecard (BSC), este es fruto de un valioso trabajo de investigación en numerosas empresas iniciado en el año 1990 por Robert Kaplan y David Norton. Dicha investigación, produjo un método para instrumentalización de las estrategias empresariales y constituye un innovador sistema para gestionar eficazmente una organización.

El Balanced Scorecard parte del principio que el éxito de una empresa radica no sólo en resultados financieros y cortoplacistas que satisfagan al propietario del capital o accionistas sino en la satisfacción de todos los actores que sustentan el negocio (clientes, proveedores, empleados, etc.).

Por lo tanto el BSC nos da una visión global de la actividad empresarial, incluyendo las medidas financieras que expresan los resultados de las acciones ya adoptadas, que se complementan con medidas operativas, de satisfacción del cliente, de los procesos internos y de las actividades de innovación y mejora de la organización, que serán las impulsoras de manera específica del futuro rendimiento financiero.

Actualmente, la nueva administración del Banco tiene como objetivo el satisfacer la constante necesidad de excelentes resultados por ser empresa del estado, por esa razón se exige un nuevo planteamiento de las formas de organización y trabajo del quehacer del Banco.

Para ello debemos tener en cuenta las señales de cambio enviadas por el Ministerio de Economía y Finanzas, las cuales señalan la necesidad de realizar planes estratégicos en los diferentes organismos públicos. Bajo este mecanismo el gobierno, a través de FONAFE que administra las empresas del Estado Peruano, administra los principales Objetivos Estratégicos de las empresas del estado.

Asimismo, existe la exigencia de un estado moderno y de una administración estatal de vanguardia y eficiente, lo que obliga que empresas del Estado empleen herramientas que, en el sector privado, han mostrado resultados positivos.

Por todo lo antes mencionado, el Banco se exige a dar respuesta a las necesidades de sus usuarios y clientes y para ello se ha considerado la implementación de un modelo de gestión, que ayudará a traducir los grandes objetivos en proyectos operacionales que mejoren el desempeño del Banco.

El objetivo del presente informe es formular un Sistema de Gestión Estratégica para el Banco de la Nación basado en el Balanced Scorecard, así como el establecer los Objetivos Estratégicos y alinearlos con iniciativas estratégicas para el logro de la Visión del Banco.

Además, este informe tiene implicancias prácticas, porque se propone una forma de gestionar estratégicamente al Banco de la Nación a través del Balanced Scorecard y también tiene una utilidad metodológica por el planteamiento de los objetivos que debe poseer un banco estatal comercial, y de esa forma analizar la información necesaria para la gestión del Banco.

En el Capítulo I se exponen aspectos conceptuales del planeamiento, la planeación tradicional y estratégica, la estrategia, el proceso de la formación de la estrategia, así como una breve historia del pensamiento gerencial estratégico.

En el Capítulo II se presenta al Balanced Scorecard, lo cual implica describir los conceptos de Perspectiva Financiera, del Cliente, de los Procesos internos y de Aprendizaje y Crecimiento, así como el mapa estratégico, temas estratégicos y su importancia.

En el Capítulo III se describe la Formulación del Balanced Scorecard en el Banco de la Nación, para lo cual se presenta su Historia, el Plan Estratégico Actual y un análisis del mismo y se termina con una propuesta de Balanced Scorecard 2006 - 2011 para el Banco de la Nación.

Al final se exponen las conclusiones y recomendaciones, las cuales se recogen del presente informe.

Capítulo I

Marco Teórico

¿Me podrías indicar hacia dónde tengo que ir desde aquí?

Preguntó Alicia.

Eso depende de adónde quieras llegar, contestó el Gato.

A mi no me importa demasiado adónde..., empezó a decir

Alicia

En ese caso da igual a adónde vayas, interrumpió el Gato.

Siempre que llegue a alguna parte, terminó Alicia, a modo de explicación

¡oh!, siempre llegarás a alguna parte, dijo el Gato, si

caminas lo bastante

*LEWIS CARROLL*¹

En el presente capítulo se ha realizado la revisión de algunos conceptos que son muy importantes para comprender la planeación, así como la estrategia, el proceso de formación de la estrategia y por último una breve historia del Pensamiento Gerencial Estratégico, la cual brinda una visión de la evolución del objetivo de la planeación, desde inicios del siglo XIX hasta nuestra actualidad.

¹ Lewis Carroll, Alicia en el País de las Maravillas, Madrid, Alianza Editorial, 1986. La traducción fue hecha por Jaime de Ojeda, quien al respecto de ese diálogo aclara que "es uno de los pasajes más citados de Alicia, sobre todo en libros científicos, en los que ha servido para ilustrar el contraste entre la realidad informe de la materia y el carácter intencional que tiene toda ordenación lógica".

1.1. ASPECTO CONCEPTUAL DE LA PLANEACIÓN

1.1.1. PLANEACIÓN

Fayol² definió a la administración en función de cinco elementos básicos: planeación, organización, ejecución, coordinación y control. Por esta razón antes de iniciar cualquier acción administrativa es imprescindible determinar los resultados que se pretende alcanzar con la organización, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que este funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada.

Para entender el significado de la planeación en forma amplia creo conveniente mencionar a continuación algunos conceptos:

Henry Fayol³: “Prever o planear, es avizorar el futuro, planear todas las actividades de la empresa en el tiempo a corto y largo plazo; programas que deberían desarrollarse en forma permanente y con mayor importancia cuando existan fluctuaciones en el nivel de actividades”.

J.A. Fernandez Arenas⁴: “La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas”.

L. J. Kazmier⁵: “La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos”.

² Conrado Aguilar Cruz, La necesidad de la planeación estratégica, <http://www.utm.mx/temas-docs/e1117.pdf>

³ Idem

⁴ http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema2_1.htm

⁵ http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema2_1.htm

George R. Ferry⁶: “Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperado”.

Conrado Aguilar Cruz⁷: “La planeación es la determinación racional de a dónde queremos ir y como llegar allá, es una relación entre fines y medios”.

1.1.2. LA PLANEACION TRADICIONAL⁸

La planeación tradicional tiene las características de ser un proceso compuesto por tres etapas fundamentales: ex-ante, recurrente y ex-post.

- a. La primera, que incluye el diagnóstico para la comprensión de las causas que originan un problema y así determinar los elementos que favorecen su reproducción, incluye también la etapa de pronóstico, por medio de la que se definen escenarios posibles y alternativas de solución.

En la fase ex-ante, se definen los objetivos, las políticas, las estrategias y las acciones prioritarias (planeación preventiva o correctiva). Todo lo anterior se especifica en un “Plan de Desarrollo”. Con lo anterior, se da inicio a la etapa de implementación. Esta parte del proceso es la más compleja, debido al nivel de integración con el resto de los elementos (programación, presupuestación, evaluación y control).

⁶ Idem

⁷ Conrado Aguilar Cruz, La necesidad de la planeación estratégica, <http://www.utm.mx/temas-docs/e1117.pdf>

⁸ Benjamín Alva Fuentes, Un modelo de planeación estratégica orientada a resultados a través del BSC, http://www.erpint.com/doc/caso_slp.pdf

- b. La etapa recurrente, está definida por la programación y la presupuestación. En esta fase se determina la magnitud del gasto, en función de una serie de elementos como: demanda del mercado, diagnóstico socioeconómico, políticas prioritarias y estratégicas, y relaciones intergubernamentales, principalmente.
- c. La fase ex-post comprende el análisis de impactos generados a posteriori mediante la evaluación, el control y la corrección (retroalimentación). Con ésta etapa se cierra el proceso. La evaluación pretende modelar la estrecha relación entre los objetivos y lo realizado al momento de la implementación. El control permite el monitoreo constante de las políticas y sus recursos, así como la corrección parcial.

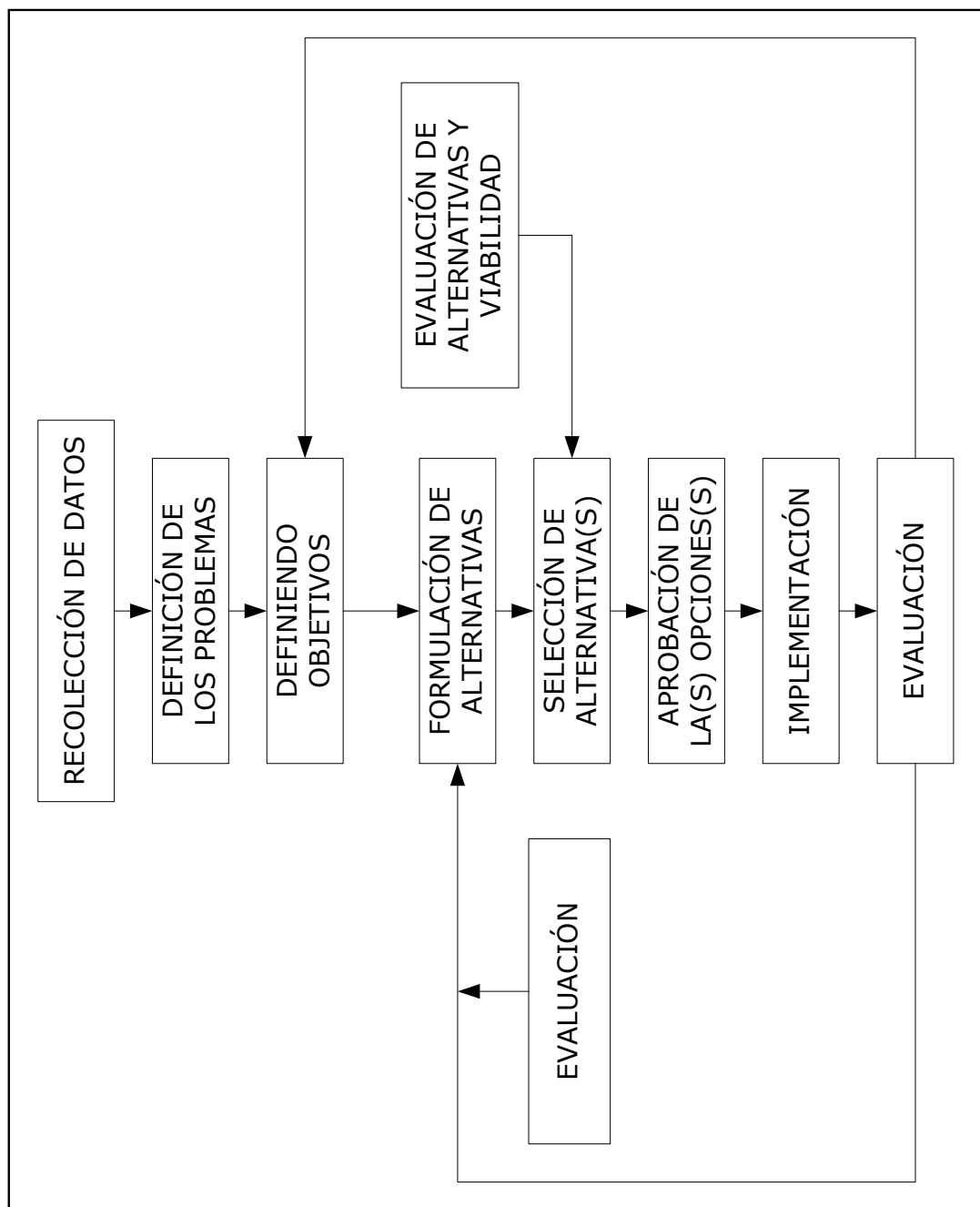
Actualmente, ésta visión tradicional de la planeación ha estado sujeta a intensos cuestionamientos por su capacidad de respuesta a grandes problemas, y por su rigidez para el control y corrección durante el desarrollo del proceso, por ello, han emanado nuevas propuestas con una visión que privilegia el papel de la organización y los resultados en el proceso. Por ello se consideró implementar una nueva técnica de gestión y administración, como la planeación estratégica.

1.1.3. LA PLANEACION ESTRATEGICA

La planeación estratégica se inició⁹ según Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia, en la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la planeación estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta como resultado natural de la evolución del concepto planeación.

⁹ Planeación Estratégica, <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

Figura 1: Modelo de Planeamiento Tradicional



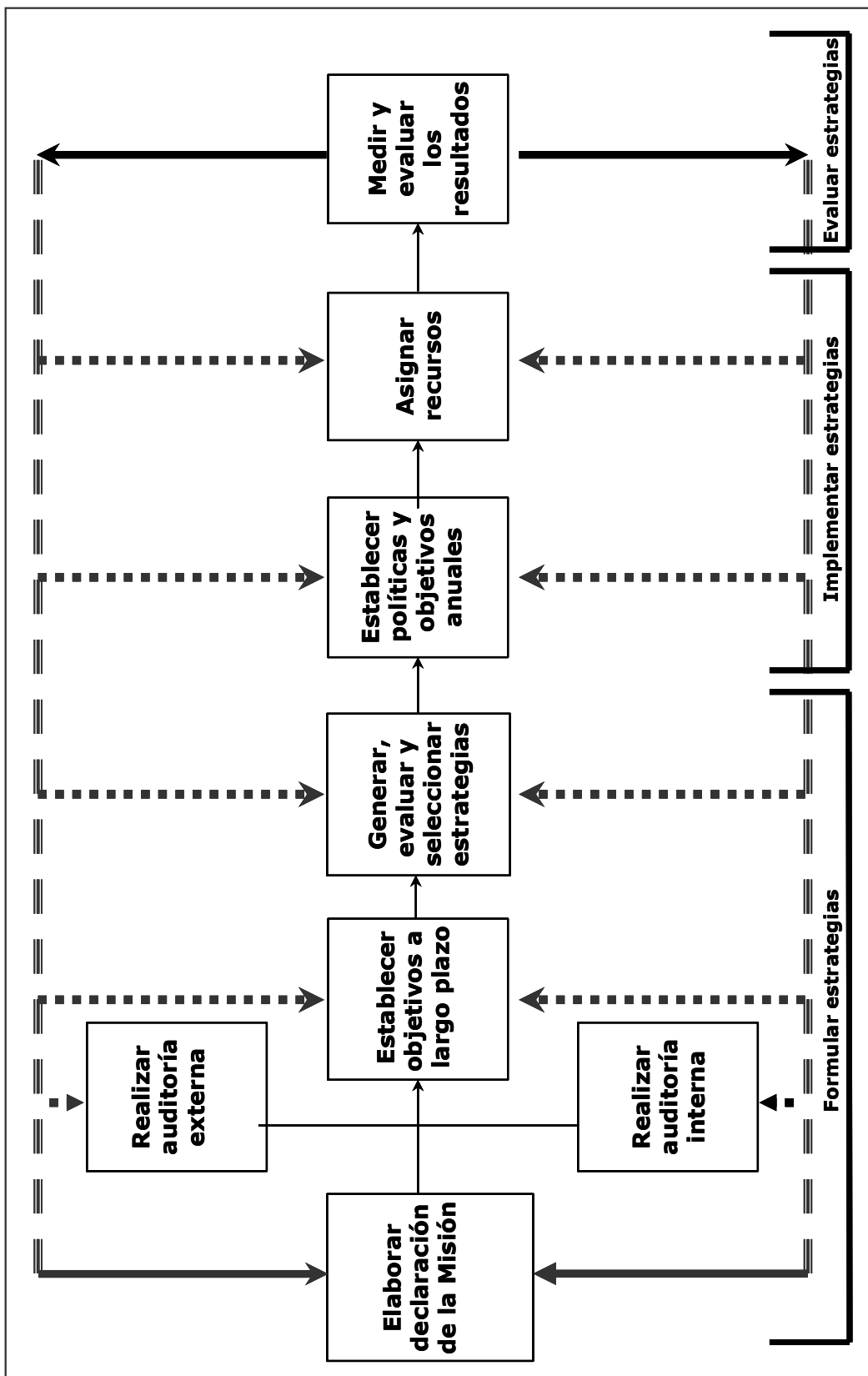
La alternativa que plantea la planeación estratégica¹⁰ consiste en un análisis del entorno. La planeación estratégica permite hacer un análisis de la misión, propósitos, y estrategias para el cumplimiento de los objetivos, la obtención de resultados y el grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios. Como herramienta para la toma de decisiones en un periodo de tiempo, la planeación estratégica se enfoca hacia metas determinadas, ayuda a una organización a realizar mejor su trabajo; en otras palabras, la planeación estratégica, es una disciplina orientada a producir decisiones fundamentales y acciones que forman y guían la razón de ser de una organización, lo que hace y porqué lo hace, con un enfoque a futuro.

Con la planeación estratégica, es posible responder a determinadas circunstancias del ambiente organizacional. El proceso de planeación estratégica, involucra intencionalmente el fijar metas y desarrollar los instrumentos para lograrlas. Además, éste proceso está alineado a la necesidad de reorientar el enfoque de las empresas hacia la búsqueda de resultados, más que hacia las actividades; es decir, se identifica que la obtención de resultados permite generar una condición competitiva para la empresa.

En la planeación estratégica un sistema de indicadores y metas es un factor clave, ya que permite la estandarización de datos, la medición de objetivos, su revisión y su posterior evaluación; todo ello, dentro de un proceso permanente de revisión, control y mejora continúa.

¹⁰ Benjamín Alva Fuentes, Un modelo de planeación estratégica orientada a resultados a través del BSC, http://www.erpint.com/doc/caso_slp.pdf

Figura 2: Modelo general de la administración estratégica



Fuente: David Fred, *Conceptos de Administración Estratégica*, Prentice Hall, 1997

Con todo lo anterior podríamos decir que la planeación estratégica es un proceso que permite a los directivos de las organizaciones ordenar sus objetivos y hacerlos operativos por medio de proyectos. Los elementos que destacan son:

- La Misión y Visión de la unidad responsable
- El Diagnóstico
- Los Objetivos
- Las Metas e Indicadores y,
- Los Proyectos definidos y priorizados

A diferencia del proceso tradicional de planeación que parte de un diagnóstico, el proceso de planeación estratégica inicia identificando la misión institucional (tarea fundamental). Posteriormente, se determina y revisa la visión (lo que se quiere ser), que representa un escenario futuro altamente deseado de la organización.

Para la medición de los objetivos estratégicos se establecen indicadores y metas que se orientan a los resultados que los accionistas esperan de la empresa. Finalmente, los proyectos estratégicos (lo que se realizará) es la materialización de las estrategias.

1.2. LA ESTRATEGIA

La estrategia en administración, es un término difícil de definir y muy pocos autores coinciden en el significado de la estrategia. Pero la definición de estrategia surge de la necesidad de contar con ella.

1.2.1. DEFINICIONES

- I. **Peter Drucker¹¹ (1995):** En su teoría del negocio, sugiere responder a dos preguntas para saber la estrategia de la organización: ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Cuál debería ser?.
- II. **Alfred Chandler¹² (1962):** Definió a la estrategia como la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos.
- III. **Kenneth Andrews¹³:** Para El la estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan en que clase de negocio la empresa esta o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser.
- IV. **H. Igor Ansoff¹³ (1976):** Define la estrategia como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencia naturaleza de los negocios en que esta la organización y los negocios que la organización planea para el futuro.
- V. **Michael Porter¹³:** La estrategia es una única y valida posición, considerando un sistema de actividades diferentes. Es elegir que hacer y que no hacer, en que mercados entrar y en cuales no. No se puede abarcar todos los mercados y todos los posicionamientos simultáneamente, sino que la estrategia implica elección de un camino, dejando de lado otras opciones.

¹¹ Conrado Aguilar Cruz, La necesidad de la planeación estratégica, <http://www.utm.mx/temas-docs/e1117.pdf>

¹² Charles W. L. Hill, Administración Estratégica”, McGraw-Hill Interamericana S.A., 3ra. Edición, 1996.

¹³ Claudia Moreno, Estrategia, <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estrategia.htm>

VI. Henry Mintzberg¹⁴: Plantea en su libro "Five Ps for strategy", cinco definiciones de estrategia.

- a. La estrategia como plan:** es un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan precede a la acción y se desarrolla de manera consciente.
- b. La estrategia como pauta de acción:** funciona como una maniobra para ganar a un oponente.
- c. La estrategia como patrón:** Funciona como modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado, y por lo tanto la estrategia debe ser consistente con el comportamiento, sea ésta intencional o no.
- d. La estrategia como posición:** La estrategia es una posición con respecto a un medio ambiente organizacional. Funciona como mediadora entre la organización y su medio ambiente.
- e. La estrategia como perspectiva:** la estrategia como perspectiva corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino, que también es, una forma de percibir el mundo. La estrategia es un concepto, una abstracción en la mente de los actores. Lo importante es que la perspectiva es compartida por y entre los miembros de la organización, a través de sus intenciones y acciones.

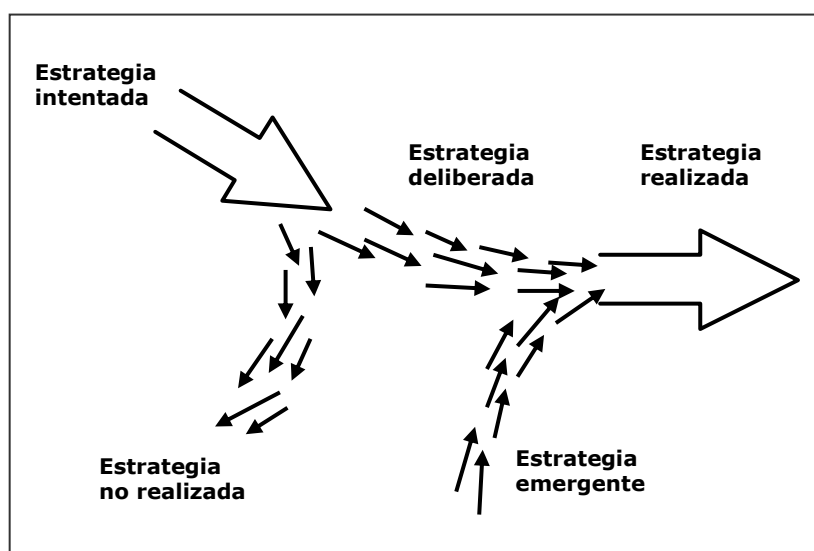
¹⁴ Claudia Moreno, Estrategia, <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estrategia.htm>

VII. Estrategia Emergente y Deliberada¹⁵

De acuerdo con Mintzberg, las definiciones de estrategia que hacen hincapié en el rol de la planeación ignoran el hecho de que las estrategias pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal. Es decir, aun ante la falta de un intento, las estrategias pueden surgir de la raíz de una organización.

Las estrategias son a menudo la respuesta emergente a circunstancias no previstas. El criterio de Mintzberg se refiere a que la estrategia es más de lo que una compañía intenta o planea hacer; también es lo que realmente lleva a cabo. Con base en este principio, Mintzberg ha definido estrategia como "un modelo en una corriente de decisiones o acciones"; es decir, el modelo se constituye en un producto de cualquier estrategia intentada (planeada), en realidad llevada a cabo, y de cualquier estrategia emergente (no planeada). En la figura 3 se ilustra el esquema propuesto por Mintzberg.

Figura 3: Estrategia Emergente y Deliberada



Fuente: Henry Mintzberg, *The Strategy Concept I*, California Management Review, 1987

¹⁵ Charles W. L. Hill, *Administración Estratégica*, McGraw-Hill Interamericana S.A., 3ra. Edición, 1996.

1.2.2. EL PROCESO DE LA FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA^{16 17}

A continuación se presenta el proceso de la formación de la Estrategia, lo cual es muy importante para tener en claro como se logra determinar lo "que se pretende", el patrón o modelo de comportamiento de la organización; para lo cual debemos de tener en cuenta las categorías conceptuales que se suceden en la construcción de la estrategia.

CATEGORÍAS CONCEPTUALES:

- Pensamiento Estratégico.
- Análisis Estratégico.
- Formulación Estratégica.
- Programación Estratégica.
- Implantación y Control Estratégicos.

I. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Por medio del Pensamiento Estratégico se puede representar determinado modelo mental o estructura cognitiva que debe llevar a la organización a reflexionar sobre su proyecto empresarial, es decir, sobre lo que quiere ser y hacer; analizar la conveniencia o no de cambiar lo que se está haciendo en el presente, el tipo de organización a que se ha llegado, con el fin de tener un futuro mejor.

Es a través de los siguientes conceptos con que el pensamiento estratégico tiene que interactuar:

¹⁶ Bueno, E.; Casani, F.; Lizcano, J.L. (1999): "Formación de la Estrategia Empresarial: Un análisis de las dinámicas del Proceso Estratégico". Revista Española de Financiación y Contabilidad, N° 100, pp. 195-218.

¹⁷ Eduardo Bueno Campos, Estrategia y Dirección Estratégica, http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/msalmado/

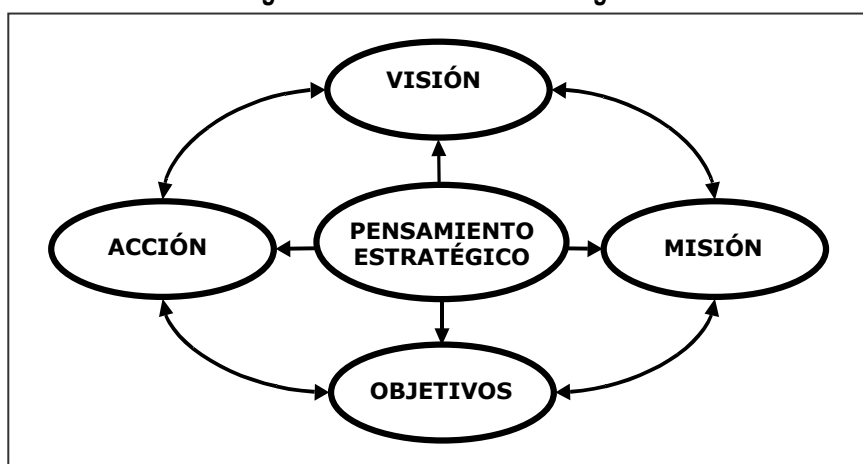
MISIÓN¹⁸.- Una declaración concisa, con una orientación interna, de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que se dirigen sus actividades y los valores que guían las actividades de los empleados. La misión también debe describir cómo espera competir la organización y entregar valor a los clientes.

VISIÓN¹⁸.- Una declaración concisa que define los propósitos a mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización. La visión debe ser externa y orientarse hacia el mercado, así como expresar- a menudo en términos atractivos o visionarios - qué percepción quiere la empresa que el mundo tenga de ella.

OBJETIVO¹⁹.- Expresión concreta y operativa de lo que la organización pretende alcanzar. Es la guía en la consecución de los propósitos de aquella, por lo que materializa la misión definida.

ACCIÓN¹⁹.- Representa la concreción final de los objetivos. Es la expresión praxiológica de los resultados pretendidos o de los propósitos a alcanzar en un horizonte determinado, definido en un momento y en un espacio concreto.

Figura 4: Pensamiento Estratégico



Fuente: Mary paz, *Dimensiones de la complejidad en el proceso estratégico*, Universidad Autónoma de Madrid

¹⁸ R. Kaplan, D. Norton: *Mapas Estratégicos*, Gestión 2000, 2004.

¹⁹ Eduardo Bueno Campos, *Estrategia y Dirección Estratégica*, http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/msalmado/

II. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Lo que se presenta en este punto es la manera como se integran y analiza los factores que afectan la calidad de las decisiones estratégicas generadas durante el análisis estratégico.

El análisis estratégico representa el sistema de vigilancia, de diagnóstico externo o de evaluación de los efectos de las fuerzas competitivas del entorno (factores exógenos) y de diagnóstico interno o de evaluación de la situación de los recursos y capacidades (factores internos) que definen las competencias esenciales de que dispone a organización.

ANÁLISIS EXTERNO²⁰.- El objetivo del análisis externo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria, (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macroambiente más amplio.

- **OPORTUNIDADES²¹.**- Las oportunidades son las condiciones del ambiente general que pueden ayudar a que una empresa logre la competitividad estratégica.
- **AMENAZAS²¹.**- Las amenazas son las condiciones del ambiente general que pueden obstaculizar los esfuerzos de una compañía por lograr la competitividad estratégica.

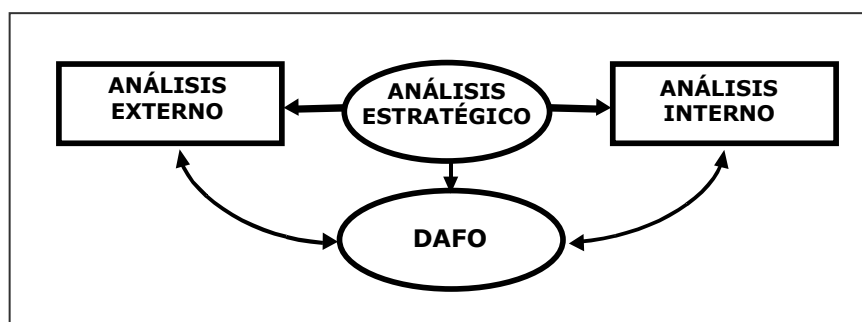
²⁰ Charles W. L. Hill, Administración Estratégica”, McGraw-Hill Interamericana S.A., 3ra. Edición, 1996.

²¹ Michael A. Hitt, Administración Estratégica: Conceptos, Competitividad y Globalización, Thomson Learning, 1999.

ANÁLISIS INTERNO²².- El análisis interno posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización, Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Se sondan las fuentes de la ventaja competitiva. Se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas (únicas fortalezas de una empresa), los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.

- **FORTALEZAS**²³.- Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.
- **DEBILIDADES**²³.- Actividades y atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

Figura 5: Análisis Estratégico



Fuente: Mary paz, Dimensiones de la complejidad en el proceso estratégico, Universidad Autónoma de Madrid

²² Charles W. L. Hill, Administración Estratégica”, McGraw-Hill Interamericana S.A., 3ra. Edición, 1996.

²³ Humberto Serna, Planeación y Gestión Estratégica, RAM editores, 1996.

III. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

La Formulación Estratégica consiste en saber identificar y evaluar las diferentes opciones estratégicas que se presentan y decidir eficaz y eficientemente entre ellas.

SELECCIÓN ESTRATÉGICA²⁴.- La comparación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas normalmente se conoce como análisis DOFA. El propósito de las alternativas estratégicas generadas por un análisis DOFA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades. Con el fin de escoger entre las alternativas generadas por un análisis DOFA, la organización debe evaluarlas confrontándolas entre si con respecto a su capacidad para lograr metas importantes. Las alternativas estratégicas generadas pueden contener estrategias a nivel funcional, de negocios, corporativo y global. El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan a una organización sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial y de rápido cambio, típico de la mayoría de las industrias modernas.

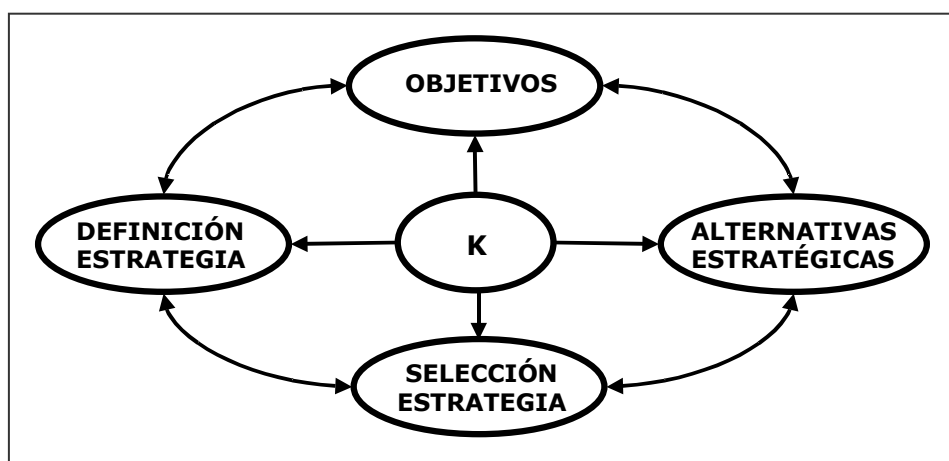
A Continuación se presenta las clases de estrategia a diferentes niveles de la organización:

- **Estrategia a nivel funcional.**- Son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de una compañía como fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo, y recursos humanos.

²⁴ Charles W. L. Hill, "Administración Estratégica", McGraw-Hill Interamericana S.A., 3ra. Edición, 1996.

- **Estrategia a nivel de negocios.-** Esta estrategia comprende el tema competitivo general seleccionado por una compañía para hacerle énfasis a la forma como ésta se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los distintos ambientes industriales.
- **Estrategia a nivel corporativo.-** Este tipo de estrategia en una organización debe resolver esta pregunta ¿en qué negocio debemos ubicarnos para maximizar la utilidad a largo plazo de la organización?.
- **Estrategias globales.-** Una firma puede adoptar cuatro estrategias diferentes (multidoméstica, internacional, global y transnacional) para competir en el mercado mundial.

Figura 6: Formulación Estratégica

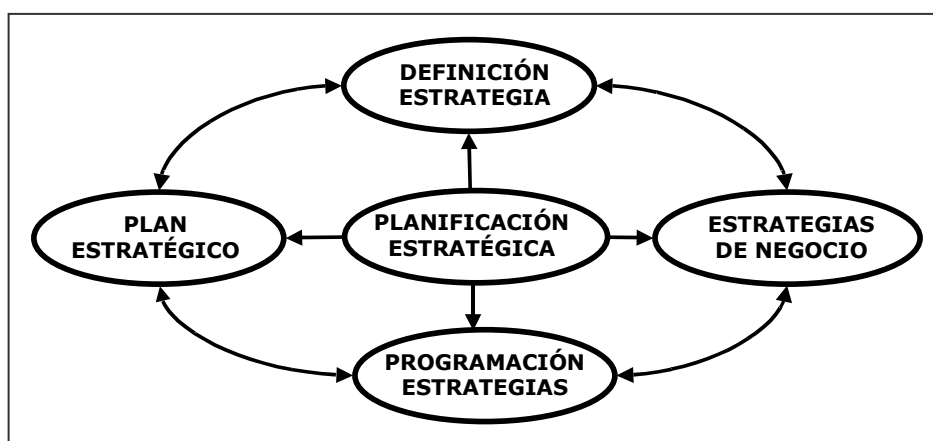


Fuente: Mary paz, Dimensiones de la complejidad en el proceso estratégico, Universidad Autónoma de Madrid

IV. PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA

En la Programación Estratégica se identifica, con mayor o menor nivel de detalle, los planes necesarios para la puesta en marcha de la estrategia formulada con anterioridad y determinación de sus implicaciones.

Figura 7: Programación Estratégica

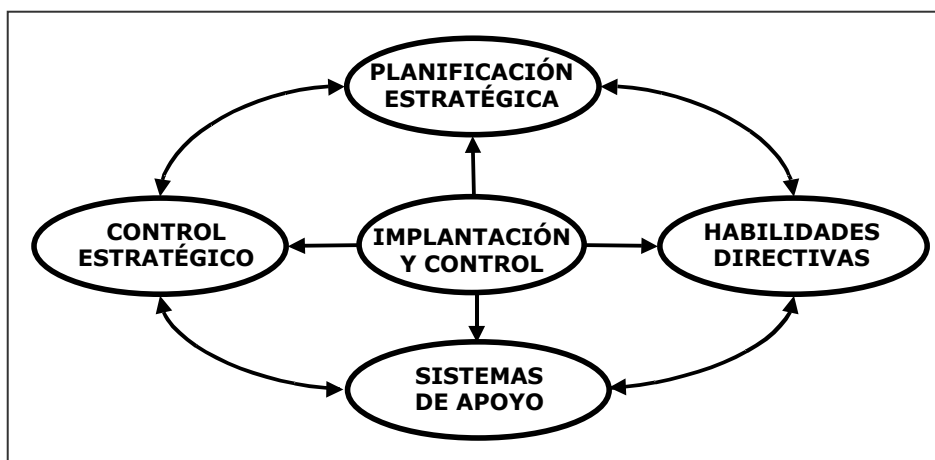


Fuente: Mary paz, Dimensiones de la complejidad en el proceso estratégico, Universidad Autónoma de Madrid

V. IMPLANTACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO

En la Implantación y Control Estratégico se pone en práctica el plan diseñado, junto con la acción emergente; así como del conocimiento de si se están o no ejecutando dicho plan y los resultados esperados.

Figura 8: Implantación y Control Estratégico

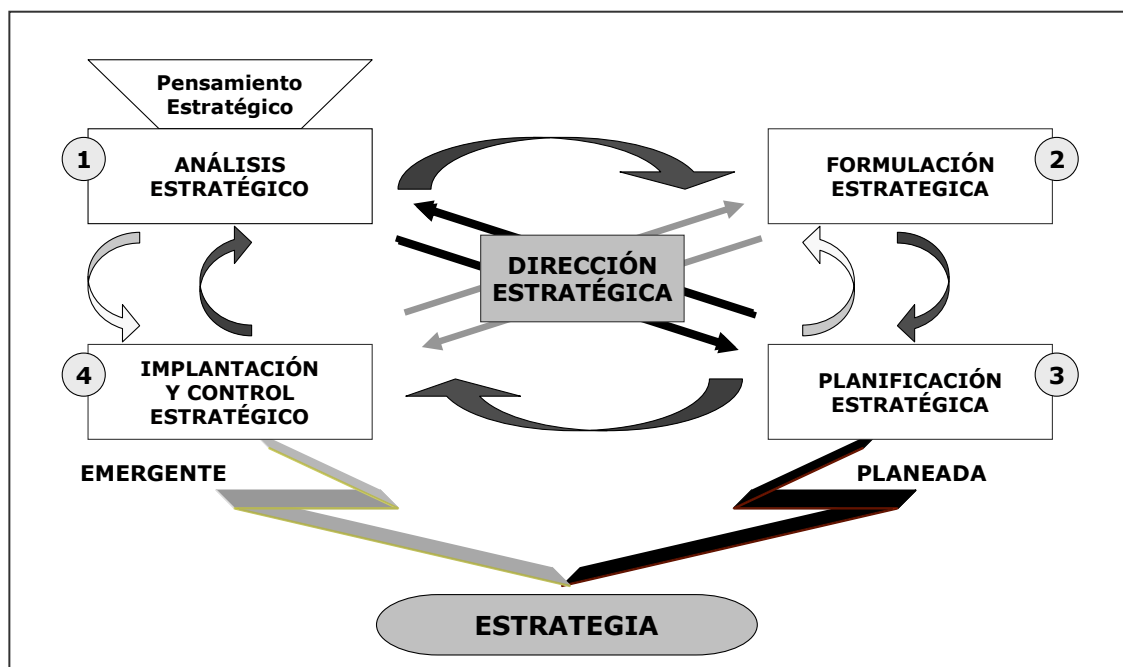


Fuente: Mary paz, Dimensiones de la complejidad en el proceso estratégico, Universidad Autónoma de Madrid

VI. MODELO DINÁMICO DEL PROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA

A Continuación se recoge la síntesis del modelo (véase Figura 9) en la que se puede apreciar las dinámicas posibles, según que cada etapa tome uno u otro derrotero, manifestando opciones circulares y transversales de una estrategia a veces planeada, a veces emergente o, inclusive, de carácter combinado o mixta.²⁵

Figura 9: Modelo Dinámico del Proceso de Formación de la Estrategia



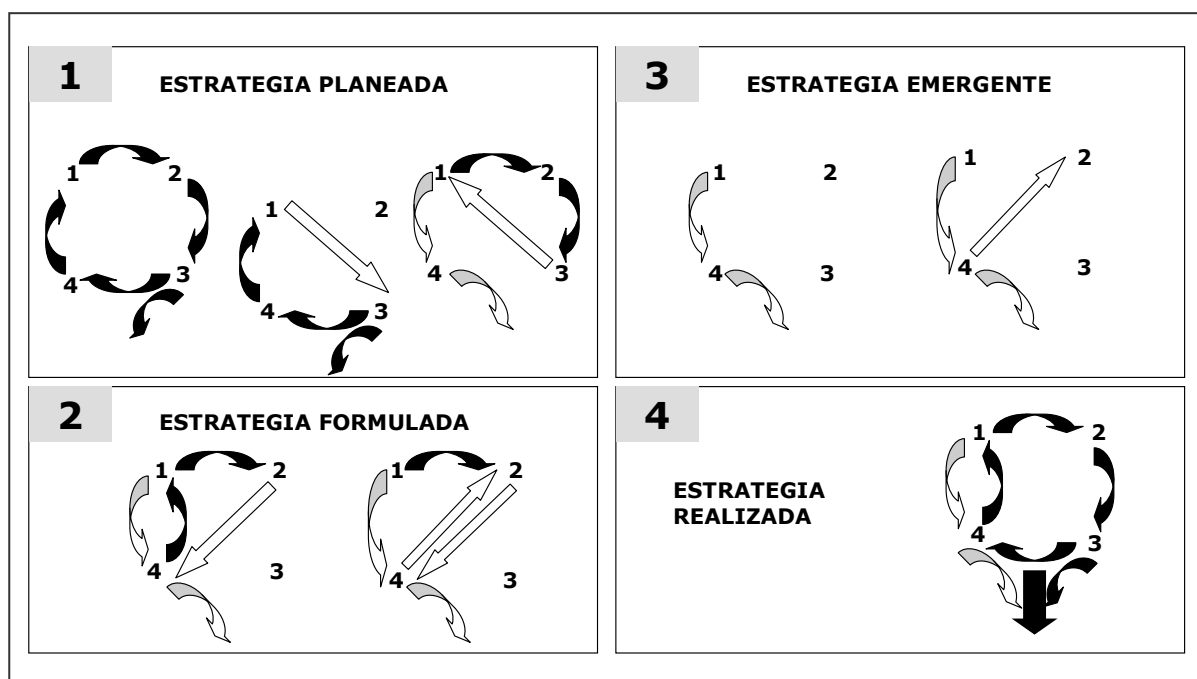
Fuente: Eduardo Bueno, *Estrategia y Dirección*

Siguiendo el Modelo Dinámico del Proceso de Formación de la estrategia, El Profesor Eduardo Bueno Campos ha identificado cuatro clases de estrategias y ocho dinámicas de proceso estratégico, a partir de la investigación en profundidad de diecisiete casos de empresas españolas, generalmente muy grandes y de los sectores principales de la economía española. Estas dinámicas se recogen de forma sintética en la figura N° 10.

²⁵ Eduardo Bueno Campos, *Estrategia y Dirección Estratégica*, http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/msalrado/

En esta figura se señalan, los números de las cuatro etapas principales del proceso estratégico, para identificar las diferentes secuencias, así como se proponen flechas con trazo oscuro las operaciones planeadas o deliberadas, mientras que las flechas blancas responden a acciones emergentes. Cuando aparecen flechas transversales y rectas quieren significar rupturas de la cadencia normal o "convencional" de la creación de la estrategia.²⁶

Figura 10: Clases de Estrategias y Dinámicas del proceso estratégico en empresas



Fuente: Eduardo Bueno, *Estrategia y Dirección*

²⁶ Eduardo Bueno Campos, *Estrategia y Dirección Estratégica*, http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/msalmado/

1.3. BREVE HISTORIA DEL PENSAMIENTO GERENCIAL ESTRATÉGICO²⁷

La teoría de la administración, contribuyó al fortalecimiento del conocimiento y en el desarrollo de diversas herramientas relacionadas con la definición, implementación, monitoreo y ajuste de la estrategia y planeación.

Este fortalecimiento comenzó de acuerdo a la evolución de la Teoría Administrativa, desde sus primeros continuadores tales como: Frederick Taylor, Frank y Lillian Gilbreth, Henry Fayol, Henry Gantt, Harrington Emerson, Harlow Person, Elton Mayo y otros más (administración científica); hasta los pensadores de la Administración Cuantitativa, tales como Charls Bernard (teoría de decisiones), Cox y Kendall (diseño experimental), von Neumann (teoría de juegos), Harris y Arrow (control de inventarios), Leontieff, Kantorovich y Samuelson (programación lineal), Morse y Kendall (teoría de colas), Dodge, Roming y Deming (teoría de muestreo), Thomas, Deemer y Jennings (teoría de simulación ó monte carlo), Shewhart y Schlaifer (teoría de decisiones) y otros; hasta los modernos contribuidores de la Administración actual, tales como Peter Drucker (administración por objetivos), Deming, Juran y Crosby (administración de la calidad total), Kaouro Ishikawa y Akao (Hoshin Kanri, administración por políticas), David Sumanth, Scott Sink y Carl Thor (administración de la productividad), Mizuno y Akao (QFD, despliegue de la función de la calidad), Michael Hammer (reingeniería), Robert Camp (benchmarking), Michael Porter (diferenciación y competitividad), Norton y Kaplan (balanced scorecard), Bob Galvin (Six Sigma) y las más modernas teorías administrativas sobre Lean Manufacturing, Lean Sigma y otras más.

En la evolución de la teoría administrativa, se puede identificar cuatro grandes etapas del pensamiento y teoría estratégica.

²⁷ Alvaro Reynoso, *Moviendo la Frontera de la Estrategia – Administración por objetivos (APO) vs Balanced Scorecard (BSC)*, http://www.grupokaizen.com/bsce/Moviendo_la_frontera_de_la_estrategia.pdf

1.- A principios del siglo XIX, los administradores eran dictadores y se trataba de obtener la máxima producción, al menor costo. El talento del empleado y su capacidad de razonamiento paso a un segundo lugar, los cuales fueron sustituidos por su capacidad y fuerza por producir más y más, "gente simple, para trabajos simples". Dicha situación no era eficiente a largo plazo, pero servía bien al propósito de producir muchos bienes para satisfacer la demanda de una economía en expansión. Estas fueron las condiciones cuando un joven ingeniero, llamado "Frederick Taylor" comenzó a desarrollar un sistema administrativo, basado en la estandarización y la eficiencia de las operaciones, lo que hoy se conoce como administración tradicional. *El Objetivo era el incremento de la producción.*

2.- En la primera y segunda guerra mundial se dio paso a la eficiencia de las operaciones. La idea central era que el estudio y solución multidisciplinaria de un problema, desde un punto de vista de la "Investigación de operaciones (IO)", era más eficiente y rápida que de otra manera. En esta época, lo importante siguió siendo la producción a bajo costo, pero maximizada por el concepto de "velocidad". El enfoque era maximizar la producción a la mayor velocidad posible, optimizando los escasos recursos. Durante esta época se originó el control estadístico de procesos (CEP). La optimización de los recursos escasos puso énfasis hacia el control de los gastos y costos, control financiero, lo cual trajo consigo el creciente uso de presupuestos. *El objetivo era la optimización de las operaciones, y de los escasos recursos, a través del control financiero.*

3.- Luego de la segunda guerra mundial en Japón, se adoptó la estrategia de capacitar a gerentes e ingenieros en técnicas gerenciales de calidad.

A partir de junio de 1950, Deming entrenó a cientos de administradores e ingenieros japoneses en tres aspectos claves: (1) el uso del ciclo ó método científico de mejorar las operaciones (PHVA, planear, hacer, verificar y actuar), (2) la importancia de comprender y eliminar las causas de variación y (3) el control de la calidad en base a gráficos y estadísticas de control. Así que el movimiento de CEP iniciado, se transformó rápidamente en un concepto de Administración de la Calidad Total (ACT).

Otro evento fue crítico en esta evolución de conceptos, el apareamiento en la década de los 50's del libro "La práctica del gerenciamiento" de Peter Drucker, el cual describía con mucho detalle la importancia de la Administración por Objetivos (APO) la cual ya era ampliamente utilizada en América.

Los ingenieros japoneses amalgamaron los conceptos de CEP, de ACT con los conceptos sobre APO, dando así los primeros pasos hacia la "planeación de la calidad" que posteriormente evolucionó hacia lo que se conoce como el Hoshin Kanri.

Los japoneses le dieron ese nombre de Hoshin Kanri, ya que la palabra "Ho" significa "dirección" y la palabra "Shin" significa "aguja", entonces Hoshin podría traducirse como "dirección de la aguja" ó "brújula". La palabra "Kanri" significa control ó gestión. De tal forma que podríamos entender Hoshin Kanri, como la "administración de la brújula o dirección del negocio". *El objetivo de La planeación era la calidad de las operaciones como factor diferenciador para el cliente.*

4.- En los 80s y 90s, cuando se daba la globalización, Michel Porter (1980) escribió sobre "Estrategia competitiva, técnicas para analizar la industria y a los competidores". Porter se refirió a las cinco fuerzas que definían la competitividad en un mercado y la atractividad y márgenes de una industria. De acuerdo a Porter, los competidores pueden hoy rápidamente copiar la estrategia de una organización y su posicionamiento en el mercado, de tal forma, que la diferenciación en el mundo de intensa competencia es "temporal". Por otro lado, de acuerdo a Porter la hipercompetencia por los mercados, ha traído como consecuencia una erosión continua de márgenes dado el enfoque hacia imitar y copiar las estrategias. De acuerdo a Porter este problema competitivo ocurre, por la falla gerencial en diferenciar la "eficiencia operativa", de la "efectividad estratégica". Muchas organizaciones han agotado ó sobre utilizado el uso de herramientas que buscan la eficiencia operacional, con el fin de bajar los gastos o aumentar el valor de la empresa, usando el mismo modelo de negocios que el de sus competidores.

Como resultado de esta búsqueda por eficiencia operativa, productividad y velocidad, se han desarrollado una serie de técnicas administrativas que buscan dicha eficiencia operacional, tales como: calidad total, reingeniería, ISO 9000, ERP, competitividad en base a tiempo, benchmarking, etc. Estas técnicas aunque a corto plazo logran incrementar la eficiencia operacional y reducir costos, han fallado a largo plazo, ya que no permiten mantener una posición competitiva diferenciadora y única en el mercado. De acuerdo a Porter, la efectividad operativa es un requisito, pero no es garantía de logro de altos retornos a largo plazo. El resultado final es que muchas empresas no logran aumentar más los ingresos usando el mismo modelo de negocios que el de sus competidores.

Porter argumenta que la eficiencia operacional significa “desempeñar actividades similares a las de los competidores en mejor forma”, mientras que efectividad estratégica es “desempeñar actividades diferentes a la de los competidores” con el objetivo de posicionarse como diferente en la mente de los clientes. Una de las principales herramientas aceleradoras de esa “similitud competitiva”, es la muy difundida técnica del benchmarking. Para eliminar esta trampa de la hipercompetencia, la única posibilidad de las organizaciones es la búsqueda de “innovación estratégica”, la cual les permita una clara diferenciación en el mercado y una posición competitiva única, que busque como fin último la creación de valor para clientes, accionistas y empleados. Esta búsqueda de trilogía de valor (valor para clientes, accionistas y empleados) es la esencia de la creación del Balanced Scorecard (BSC).

Robert Kaplan y David Norton escribieron en Enero de 1992, su artículo titulado “Balanced Scorecard –Measures that Drive Performance”, en el cual trataron sobre la necesidad de usar nuevos sistemas de medición como componente clave para mejorar el desempeño Organizacional y ser más competitivo.

De tal forma, que el objetivo es la definición de una estrategia diferenciadora que asegure creación de Valor para clientes, accionistas y empleados. (La trilogía del valor).

A través de las cuatro grandes etapas se puede concluir que el objetivo de la planeación se movió y se amplió del crecimiento de la producción, hacia la optimización de las operaciones y los recursos financieros, luego hacia la calidad de las operaciones y finalmente, hacia la diferenciación estratégica, el posicionamiento único de mercado y la creación de Valor para clientes, accionistas y empleados (la trilogía del valor).

Capítulo II

El Balanced Scorecard ^{28 29 30}

“Tienes que aprender a dirigir en situaciones donde tú no posees autoridad de mando, en donde no se te controla o controlas”.

PETER DRUCKER ³¹

En este capítulo se hace toda una exposición del Balanced Scorecard el cual en su origen constituía esencialmente una herramienta de medición, posteriormente evolucionó hacia una herramienta de Implantación estratégica integral el cual permitió ser un Sistema de Gestión del desempeño que alinea y enfoca los esfuerzos y recursos de la organización utilizando los indicadores de gestión para conducir la estrategia y para crear valor a largo plazo que en la actualidad resulta útil en la llamada era de la economía del conocimiento.

Asimismo se explican las principales herramientas que se necesitan para la formulación de un Balanced Scorecard, lo cual nos permitirá tener un debido entendimiento de este Sistema de Gestión, asimismo se menciona la importancia del Balanced Scorecard en esta nueva era de la información y sus bondades en la creación de valor para los accionistas, clientes y empleados.

²⁸ Basado en “Cuadro de Mando Integrar” de Robert Kaplan y David Norton, Gestión 2000, 2000.

²⁹ Basado en “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral” de Robert Kaplan y David Norton, Gestión 2000, 2001.

³⁰ Basado en “Mapas Estratégicos” de Robert Kaplan y David Norton, Gestión 2000, 2004.

³¹ Peter Drucker, Managing in a time of great change, 1995

2.1. ASPECTO CONCEPTUAL DEL BALANCED SCORECARD

2.1.1. LA MEDICIÓN Y LA GESTIÓN EN LA ERA DE LA INFORMACIÓN

Las empresas de la era de la información tendrán éxito si invierten en sus activos intelectuales y los gestionan. La especialización funcional debe ser entregada en los procesos basados en los clientes. La producción en masa y la prestación de productos y servicios estándar ha de ser reemplazada por la entrega flexible, entusiasta y de alta calidad de productos y servicios innovadores, que pueden ser individualizados hacia segmentos de clientes seleccionados. La innovación y mejora de productos, servicios y procesos será generada por empleados muy preparados, una superior tecnología de la información y unos procedimientos organizativos adaptados.

Si las organizaciones invierten en la adquisición de estas nuevas capacidades, su éxito (o fracaso) no puede ser medido a corto plazo por el modelo tradicional de contabilidad financiera, ya que este modelo financiero, desarrollado para empresas comerciales y corporaciones de la era industrial, mide los acontecimientos del pasado, no las inversiones en las capacidades que proporcionan valor para el futuro.

2.1.2. EL BALANCED SCORECARD

Cuando Kaplan y Norton, desarrollaron por primera vez el Balanced Scorecard (BSC), buscaban solamente crear una herramienta que permitiera medir los resultados tangibles e intangibles de una empresa. En aquel momento no suponían el gran alcance que tendría esta herramienta y las posibilidades que representaría como instrumento para medir el avance estratégico, característica del BSC que ha posibilitado que este se considere hoy como el instrumento más importante dentro de la gestión empresarial en los próximos 50 años.

De esta manera el BSC proporciona una visión dinámica de los aspectos esenciales de la actividad permitiendo que se pueda observar la tendencia y la evolución de los indicadores esenciales, lo que permitirá anticipar y tomar decisiones estratégicas de una manera óptima.

El Balanced Scorecard proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El Balanced Scorecard traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

La diferencia con otros sistemas, es que en el *Balanced Scorecard* los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, una historia adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito. Sin embargo, estos indicadores financieros son inadecuados para guiar y evaluar el viaje que las empresas de la era de la información deben hacer para crear un valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

El Balanced Scorecard mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: la financiera, del cliente, los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento. Como especificamos antes, el Balanced Scorecard sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales.

El *BSC* complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de *BSC* derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde las cuatro perspectivas. El *BSC* expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros: revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo. El *BSC* pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización.

2.1.3. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIONES BASADAS EN LA ESTRATEGIA

Una estrategia bien diseñada y bien comprendida mediante la alineación y la coherencia de los limitados recursos de la organización puede producir unos espectaculares resultados. Las empresas que implementaron con éxito el *BSC* enfocaron y alinearon a sus equipos directivos, unidades de negocio, recursos humanos, medios tecnológicos de la información, y también sus recursos financieros, con la estrategia de la empresa.

Figura 11: Principios de la Organizaciones Basadas en la Estrategia



Fuente: Kaplan y Norton, *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral*

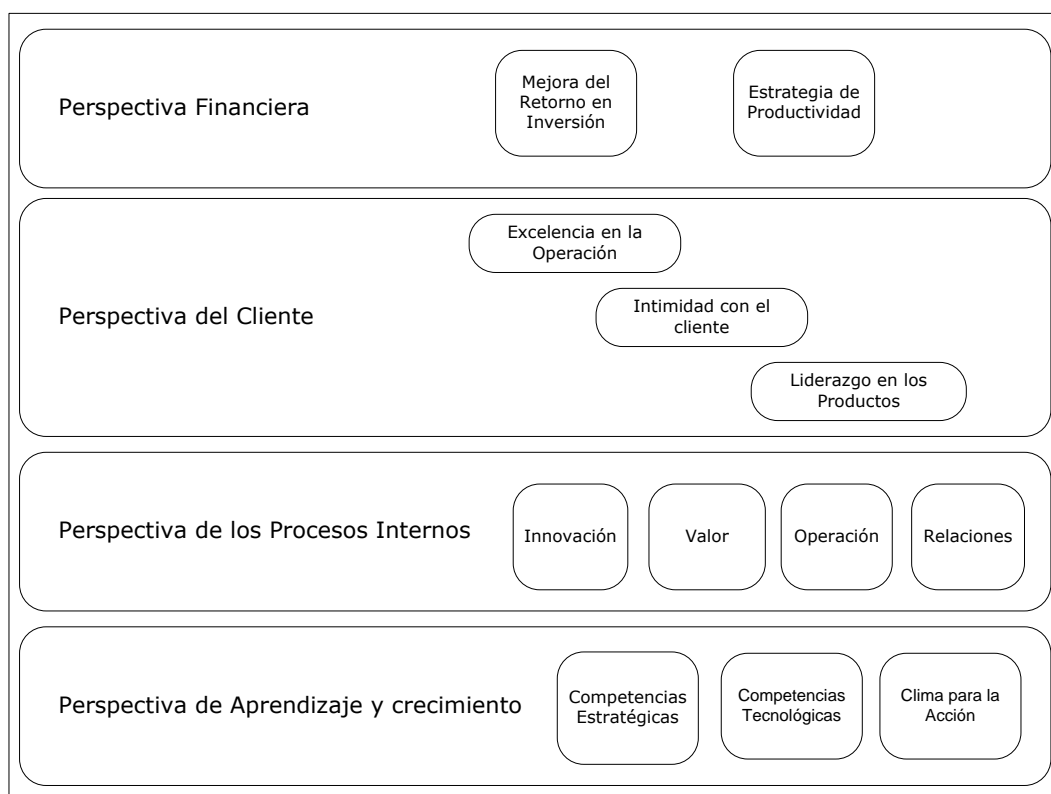
Principio 1: Traducir la estrategia a términos operativos

La estrategia no puede aplicarse si no se puede comprender, y no se puede comprender si no puede describirse. Por ello a partir de la pregunta ¿cuál es mi estrategia?, construya su mapa estratégico, el cual es una estructura lógica y completa que la describa en detalle. Proporciona las bases para diseñar un BSC que es la piedra angular de un “nuevo sistema de gestión estratégica”.

El mapa estratégico describe las relaciones causa-efecto en la transformación de los activos intangibles en resultados tangibles (financieros).

Por último, los mapas estratégicos y los Balanced Scorecard constituyen la tecnología que permite medir la gestión en una economía basada en el conocimiento.

Figura 12: Mapa estratégico



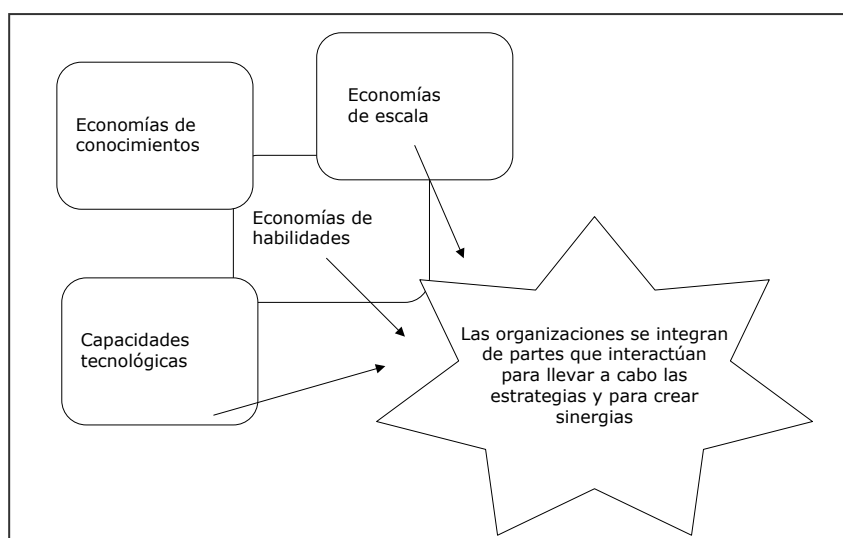
Elaboración Propia

Principio 2: Alinear la organización con la estrategia

La sinergia es la meta general del diseño de la organización. Las organizaciones cuentan con numerosos sectores, unidades de negocios y departamentos especializados, cada uno de ellos con su propia estrategia. Para que la actividad de la organización sea algo más que la suma de sus partes, las estrategias individuales deben estar conectadas e integradas.

Tradicionalmente las organizaciones se diseñan alrededor de especialidades funcionales las cuales tienen un conocimiento, un lenguaje y una cultura que le son propios. Pero aparecen los "silos funcionales" que son un obstáculo importante para la aplicación de la estrategia, dado que casi todas las organizaciones tienen dificultades para la comunicación y coordinación entre estas funciones especializadas. Las organizaciones basadas en la estrategia usan el BSC para traspasar esas barreras. No hace falta tener organigramas nuevos. La unidades de negocio y las de servicio compartidos quedan vinculadas a la estrategia a través de los temas y objetivos comunes que aparecen en sus BSC's, de esa forma se asegura de que el todo exceda a la suma de las partes.

Figura 13: Alinear la Organización a sus Estrategias



Elaboración Propia

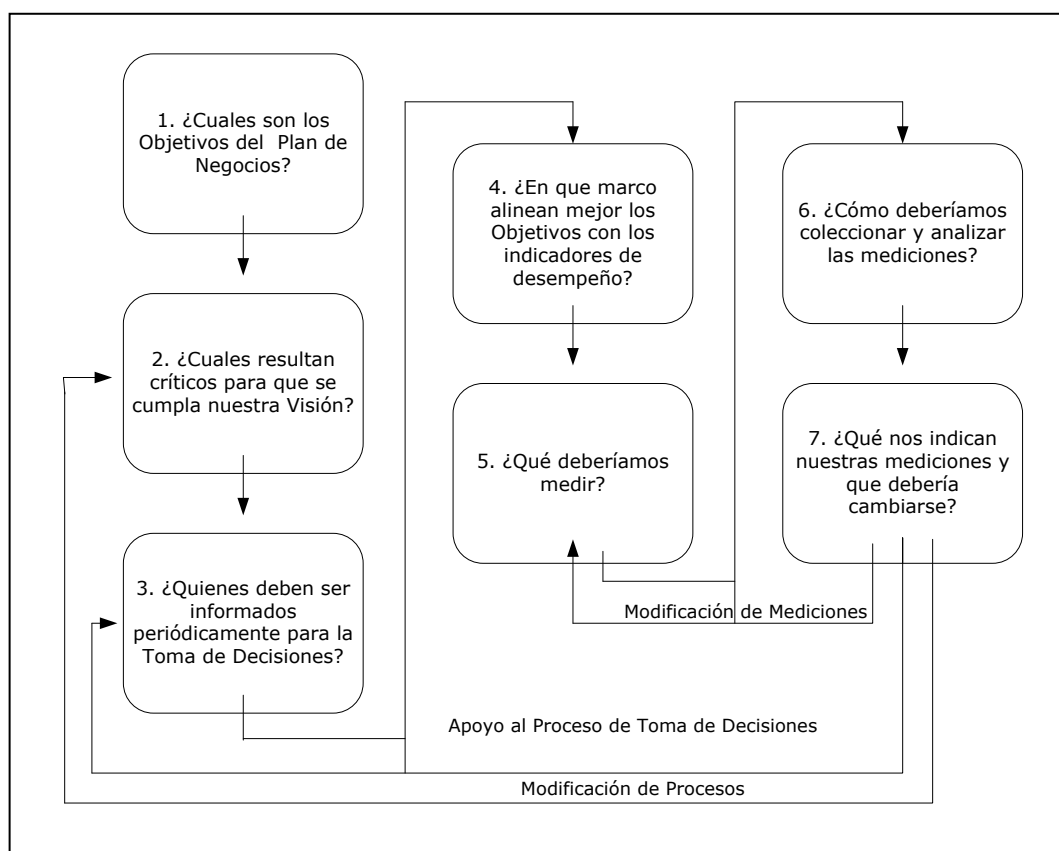
Principio 3: *Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo*

Las organizaciones enfocadas en la estrategia exigen que todos los empleados tengan:

- Una clara comprensión de los objetivos y de los métodos para llevarlos a cabo.
- La determinación de las nuevas capacidades requeridas para tener éxito.
- Una alineación de las funciones tradicionales, de manera horizontal.
- La clara definición de los tramos de autoridad, responsabilidad y transparencia.
- La determinación explícita de una Visión de Futuro.
- Un balance claro de los Activos Intangibles.
- El Desarrollo personal, desde un área particular de Desempeño.
- La Necesidad de Gestionar el Desempeño.

Además, estén alineados con la estrategia y puedan ejecutarla en su tarea diaria. En ese sentido, el "Balanced Scorecard" se centra en la comunicación y la formación, el desarrollo de objetivos personales y de equipo, y en sistemas de incentivos y recompensas que relacionen el desempeño de la organización y el de los individuos.

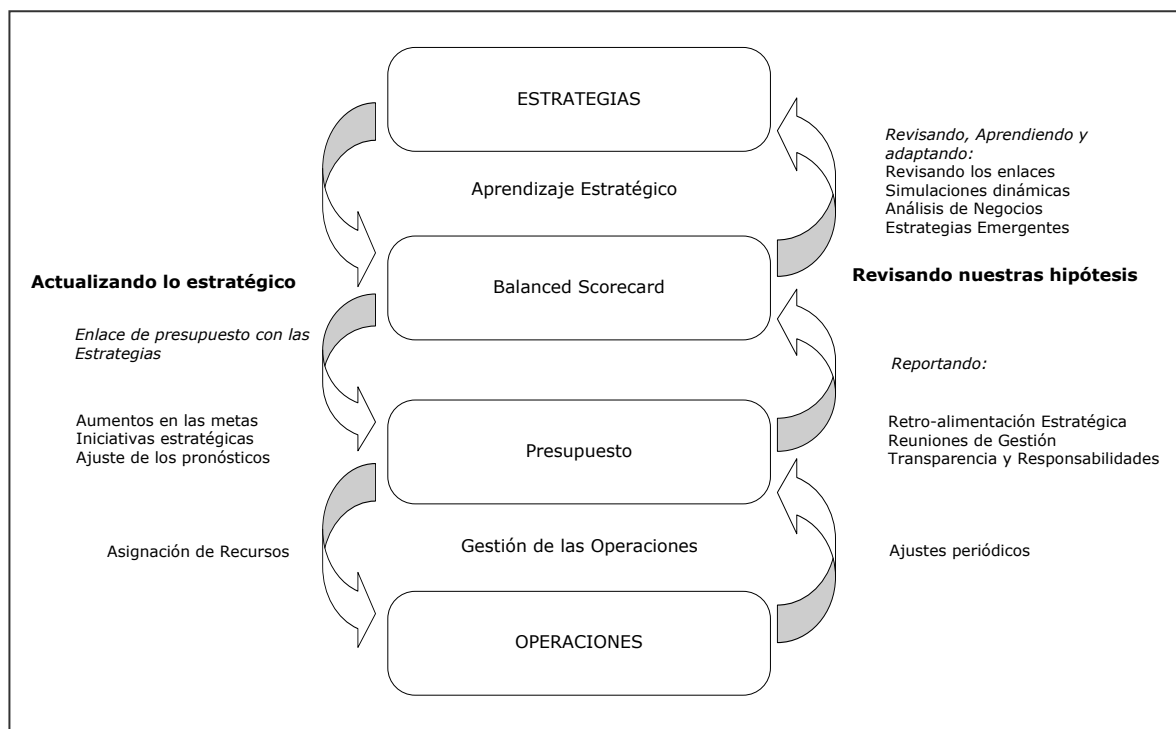
La Gestión basada en el Desempeño consiste en un enfoque sistemático para mejorar el desempeño. Se lleva a cabo mediante un proceso constantemente en marcha, que debe permitir el establecimiento de los objetivos de desempeño estratégico; de manera tal que, permitan las mediciones del propio desempeño; la colección, el análisis, la evaluación y el empleo de los datos, para conducir las mejoras del Desempeño de la Gestión.

Figura 14: Sistema para evaluar el desempeño

Elaboración Propia

Principio 4: Hacer de la estrategia un proceso continuo

Para gestionar la estrategia, el "Balanced Scorecard" exitoso usa el "proceso de circuito doble o doble bucle", que integra la gestión táctica (presupuestos financieros y revisiones mensuales) y la gestión estratégica en un proceso continuo y sin fisuras. Vincula la estrategia con el presupuesto; cierra el circuito a través de sistemas de feedback efectivos y reuniones de gestión; y, por último, prueba las hipótesis estratégicas con la información obtenida del sistema de feedback, aprende de los resultados y adapta la estrategia en consecuencia.

Figura 15: La estrategia en un proceso continuo

Elaboración Propia

Principio 5: Movilizar el cambio a través del liderazgo directivo

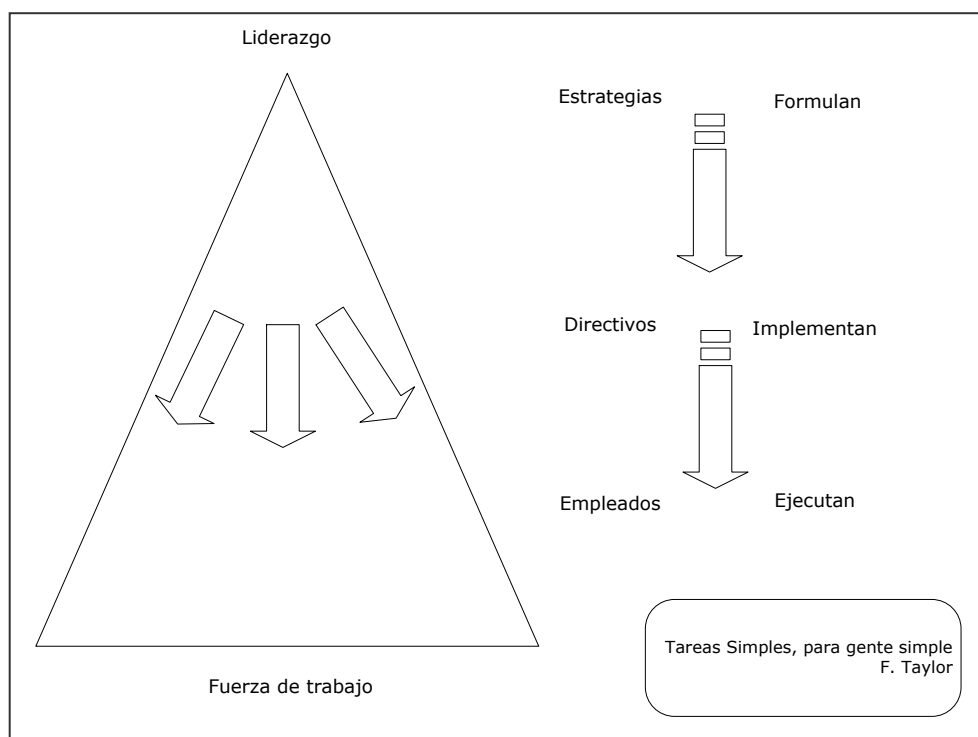
La experiencia ha demostrado que la condición más importante para el éxito es la capacidad del equipo ejecutivo de convertirse en dueño de la estrategia y participar activamente en ella. Si los que ocupan los escalones más altos de la organización no son líderes enérgicos del proceso, no habrá cambio, no se implementará la estrategia y se perderá la oportunidad de un desempeño revolucionario.

Un proyecto de BSC con éxito comienza reconociendo que no es un proyecto "métrico", sino que es un proyecto de cambio. Al principio, la atención se centra en la movilización y en la creación de empuje para lanzar el proceso. Una vez la organización está movilizada, la atención se traslada a la gobernabilidad. Finalmente, y de forma gradual en el tiempo, aparece un nuevo sistema de gestión, un sistema de gestión estratégica.

La primera fase, la movilización, debe servir para que la organización vea claramente por qué se necesita un cambio; la organización debe descongelarse. John Kotter describe el cambio transformacional que comienza por arriba, con tres acciones discretas a cargo de los líderes: 1) establecimiento de una sensación de urgencia, 2) creación del equipo que servirá de guía, y 3) desarrollo de una visión y una estrategia.

Una vez lanzado el proceso de cambio, los directivos establecen un proceso de gobernabilidad para guiar la transición. Este proceso define, demuestra y refuerza los nuevos valores culturales ante la organización. Es importante romper con las estructuras tradicionales basadas en el poder. El arte de liderar es equilibrar delicadamente la tensión entre la estabilidad y el cambio.

Figura 16: Motivar para convertir la formulación de las estrategias en una tarea de todos



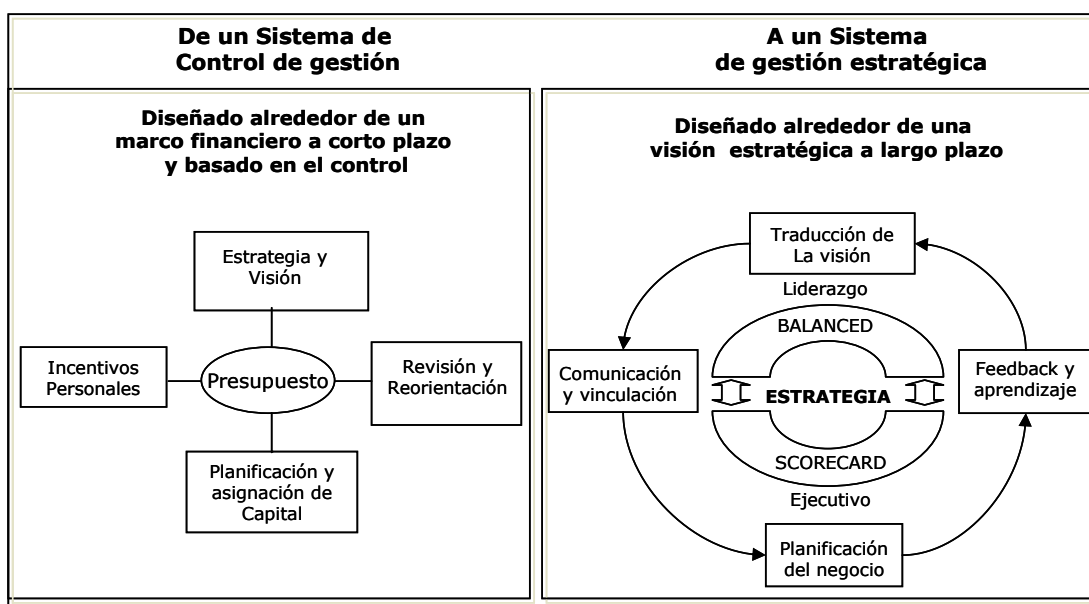
Elaboración Propia

2.1.4. SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

El BSC permitió a los directivos poder medir de que manera sus unidades de negocio creaban valor para los clientes actuales y futuros. Aunque manteniendo un cierto interés en los resultados financieros, el BSC revelaba claramente los inductores de una actividad superior, competitiva y que creaba valor a largo plazo.

Kaplan y Norton aprendieron que medir es una manera de centrar la atención en el futuro porque los indicadores que eligen los directivos dan a conocer a la organización todo aquello que es importante. Para aprovechar esta fuerza en su totalidad, los indicadores deben integrarse en un sistema de gestión. Así pues, se afino el concepto de BSC y se mostró que podía ir más allá de ser un sistema para medir resultados y transformarse en el marco organizativo de un sistema de gestión estratégica (véase la figura 17). El BSC sustituyó al presupuesto como elemento central de los procesos de gestión. En efecto, el BSC pasó a ser un sistema operativo de un nuevo proceso de gestión estratégica.

Figura 17: Arrancar desde una nueva premisa



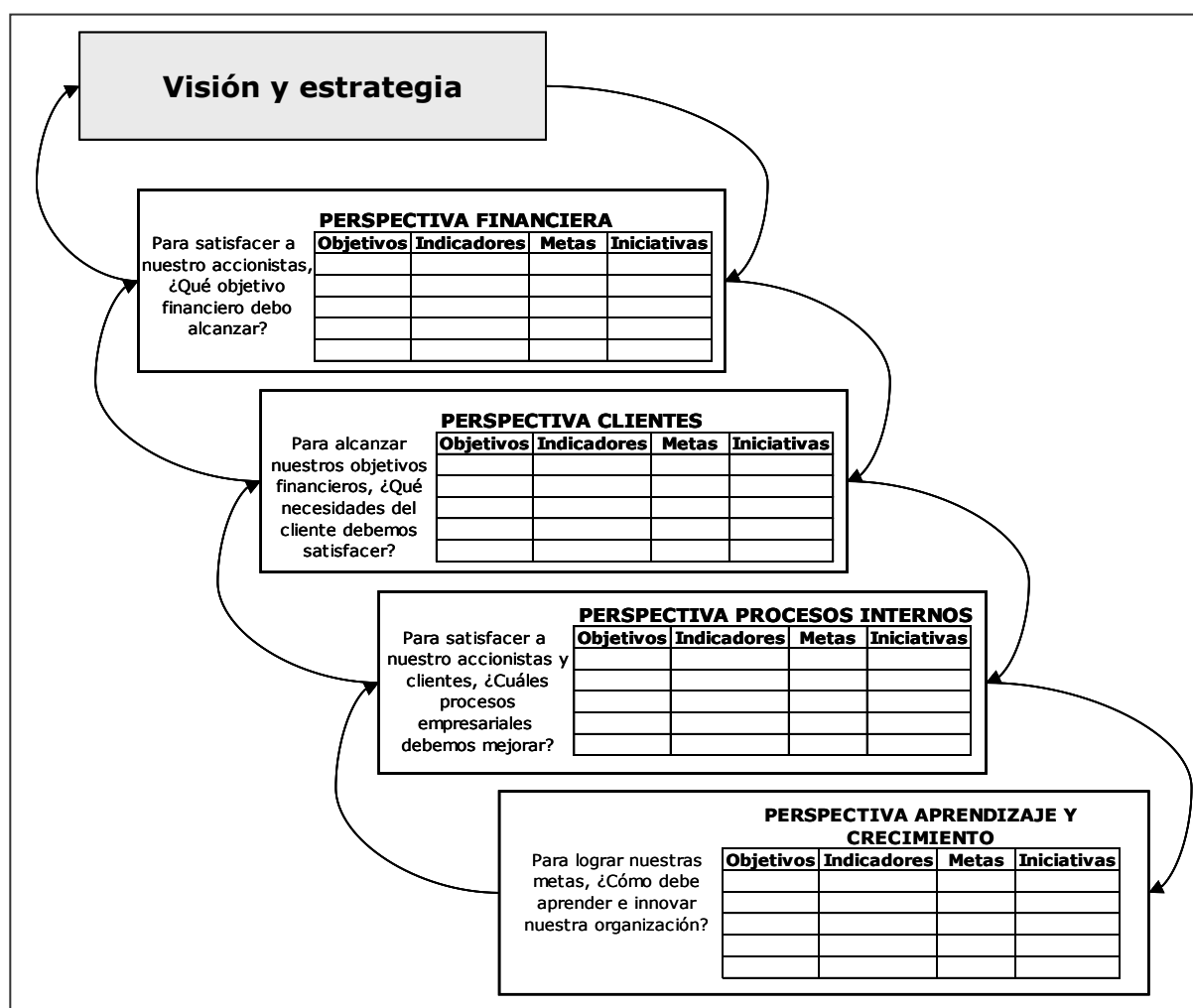
Fuente: Kaplan y Norton, *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*

2.2. LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

2.2.1. EL MODELO

El BSC es un nuevo marco o estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el *Balanced Scorecard* introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles.

Figura 18: Definición de las relaciones causa-efecto de la estrategia



Fuente: Kaplan y Norton, *Como utilizar el Cuadro de Mando Integrar*

El BSC, sin embargo, es algo más que un mero sistema de medición. Las empresas innovadoras utilizan el *BSC* como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos. Las empresas pueden desarrollar un *BSC* inicial, con unos objetivos bastante limitados: conseguir clarificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia, y luego comunicar esa estrategia a toda la organización.

Sin embargo, el verdadero poder del *BSC* aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión. A medida que más y más empresas trabajan con el *BSC*, se dan cuenta de que puede utilizarse para: clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella, comunicar la estrategia a toda la organización, alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia, vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales, identificar y alinear las iniciativas estratégicas, realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas, y obtener feedback para la estrategia y mejorarla.

Los ejecutivos saben que el sistema de medición de su organización afecta en gran medida el comportamiento de gerentes y empleados. También saben que las medidas de contabilidad financieras tradicionales, como el ROI y la rentabilidad por acción, pueden proporcionar señales dudosas cuando se trata de innovaciones y de mejora continua. Las medidas tradicionales de desempeño financiero funcionaban bien en la era industrial, pero no son útiles para medir las habilidades y la idoneidad que las empresas tratan de manejar hoy. La mayoría de los ejecutivos no confían en un conjunto de medidas y excluyen otras porque llegaron a la conclusión de que ninguna medida aislada puede brindar un objetivo de desempeño claro o centrar su atención en las áreas críticas de la empresa.

Pensemos en el sistema integral llamado *BSC* como si fuesen los instrumentos e indicadores de vuelo de la cabina de un avión. Para volar un avión, los pilotos necesitan información detallada sobre muchos aspectos del vuelo: combustible, velocidad, altitud, rumbo, destino y otros indicadores que resumen el entorno actual y futuro. Confiar en un solo instrumento podría resultarles fatal. El *BSC* permite a los gerentes observar a la empresa desde cuatro perspectivas importantes.

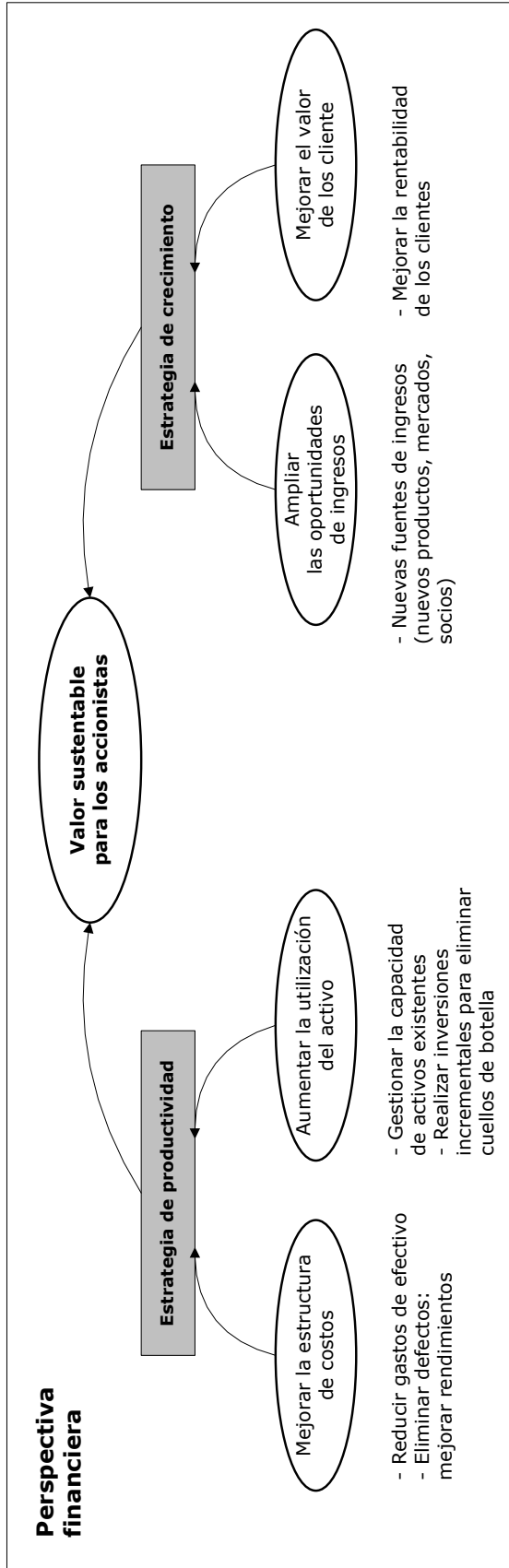
2.2.2. LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

El *BSC* se sustenta en cuatro perspectivas principales, aunque el uso de las mismas no sea de carácter obligatorio y la empresa pueda añadir las que crea necesarias.

Perspectiva Financiera: la estrategia equilibra las fuerzas contradictorias – largo plazo en oposición a corto plazo

El *BSC* mantiene a la perspectiva financiera como el objetivo final para las empresas que buscan maximizar las utilidades. Los indicadores de desempeño financiero indican si la estrategia de la empresa, incluyendo su implementación y ejecución, contribuyen a la mejora de los resultados financieros. Los objetivos financieros, normalmente están relacionados con la rentabilidad –medida, por ejemplo, por la ganancia operativa y el retorno sobre la inversión-. Básicamente, las estrategias financieras son sencillas; las empresas pueden ganar más dinero (1) vendiendo más y (2) gastando menos. Todo lo demás es música de fondo. Cualquier programa –intimidad con el cliente, calidad seis sigma, gestión del conocimiento, tecnologías disruptivas, metodología justo a tiempo- crea más valor para la empresa sólo si consigue vender más o gastar menos.

Figura 19: La perspectiva financiera proporciona la definición tangible del valor



Fuente: Kaplan y Norton, Mapas Estratégicos

Por lo tanto, el desempeño financiero de la empresa puede mejorar a través de dos enfoques básicos –crecimiento de los ingresos y productividad.

Las empresas pueden generar un crecimiento rentable de los ingresos profundizando sus relaciones con los clientes existentes. Esto les permite vender más cantidad de sus productos o servicios, o productos y servicios adicionales.

Las empresas también pueden generar un aumento de los ingresos vendiendo productos completamente nuevos. Las empresas también pueden ampliar ingresos vendiendo a clientes de segmentos completamente nuevos y en mercados nuevos, como cuando expanden sus ventas al mercado internacional.

Las mejoras de productividad, la segunda dimensión de una estrategia financiera, también pueden darse de dos formas. Primero, las empresas reducen costos rebajando los gastos directos e indirectos. Esas reducciones de costos permiten que una compañía produzca la misma cantidad de outputs y al mismo tiempo gaste menos en personal, materiales, energía y suministros. Segundo, utilizando sus activos financieros y físicos con mayor eficiencia, las empresas reducen el capital de trabajo y el capital fijo necesarios para respaldar un determinado nivel de negocios.

El vínculo con la estrategia en la perspectiva financiera surge cuando las organizaciones eligen un equilibrio entre las fuerzas de crecimiento y productividad, a menudo contradictorias. Las acciones para mejorar el aumento de los ingresos, generalmente necesitan más tiempo para crear valor que las acciones para mejorar la productividad.

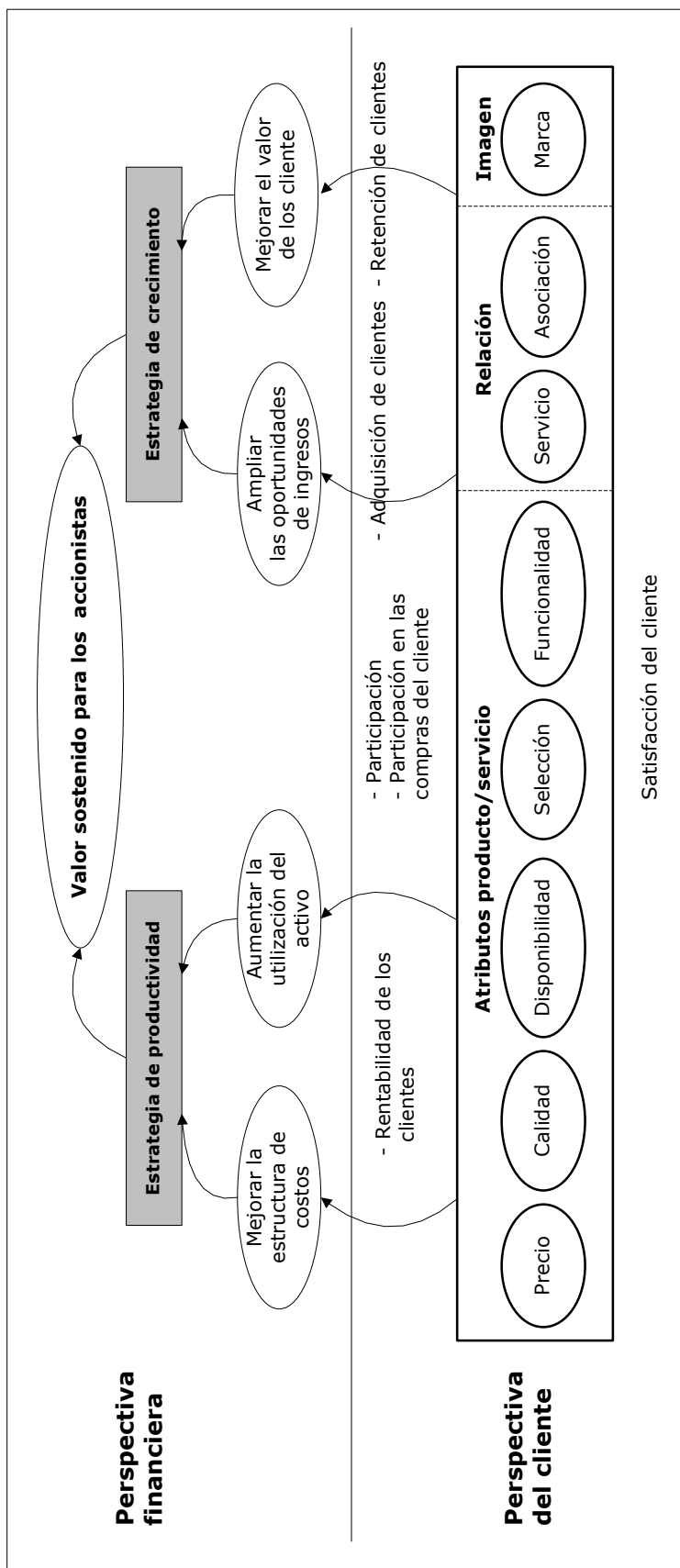
Bajo la presión diaria de mostrar resultados financieros a los accionistas, la tendencia es favorecer el corto plazo más que el largo plazo. El desarrollo del primer nivel del mapa estratégico obliga a la empresa a enfrentarse a esta tensión. El objetivo financiero general es, y debe ser, sostener el crecimiento del valor para los accionistas. Por lo tanto, el componente financiero de la estrategia debe tener dimensiones tanto a largo plazo (crecimiento) como a corto plazo (productividad). El equilibrio simultáneo de estas dos fuerzas es el marco organizador para el resto del mapa estratégico.

Perspectiva del Cliente: la estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada

La estrategia de aumento de los ingresos requiere una propuesta de valor específica en la perspectiva del cliente que describa de qué modo la empresa creará un valor diferenciado y sustentable para determinados segmentos objetivos. En la perspectiva del cliente del mapa estratégico, los gerentes identifican los segmentos de clientes objetivo en los que compete la unidad de negocios y los indicadores del desempeño de la unidad en dichos segmentos. La perspectiva del cliente incluye normalmente varios indicadores comunes de buenos resultados de una estrategia bien formulada y aplicada:

- Satisfacción del cliente.
- Retención de clientes.
- Adquisición de clientes.
- Rentabilidad del cliente.
- Participación de mercado.
- Participación en las compras del cliente.

Figura 20: Perspectiva del cliente: la creación de una propuesta de valor diferenciada y sustentable es el núcleo de la estrategia



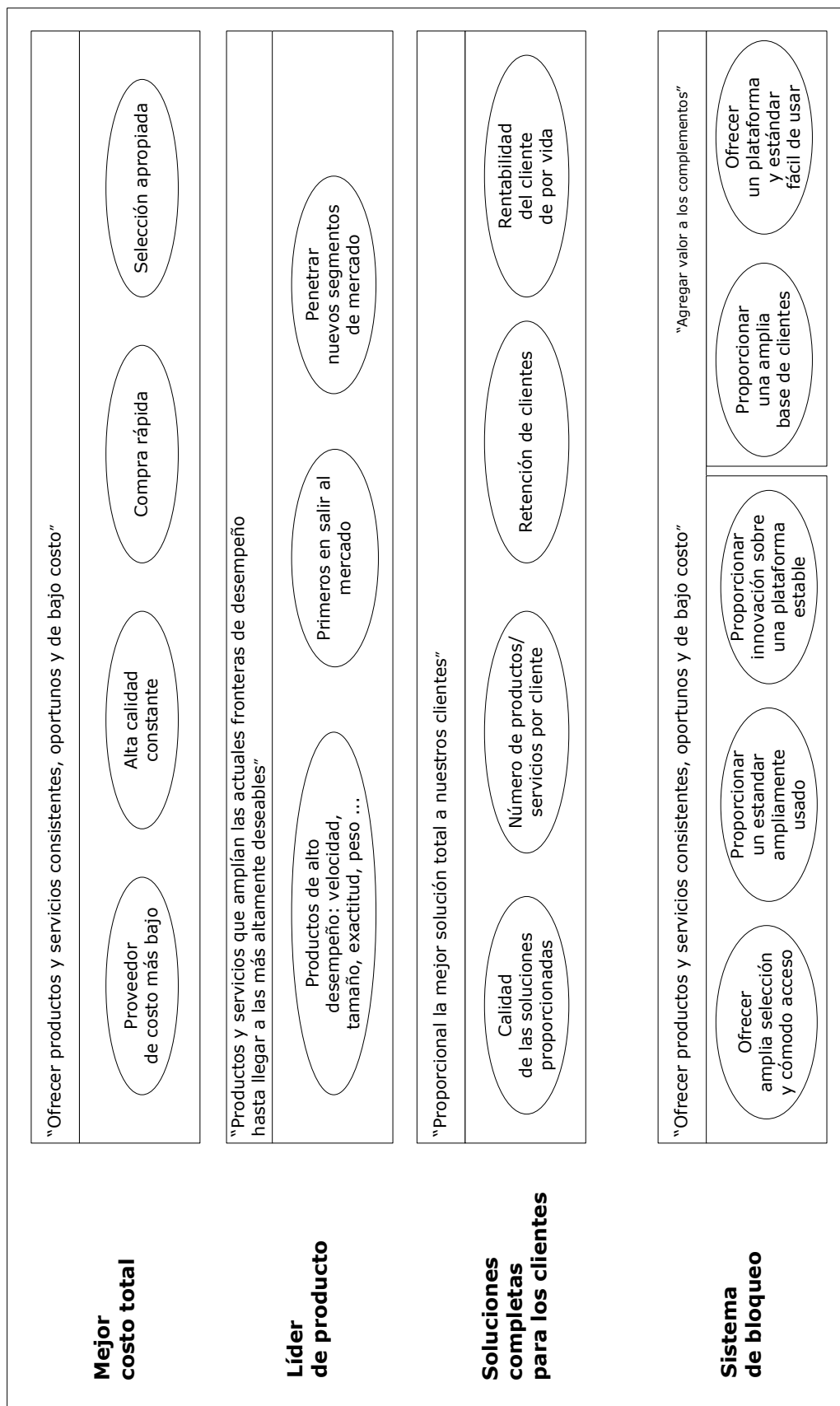
Fuente: Kaplan y Norton, Mapas Estratégicos

Estos indicadores comunes de resultado con los clientes se pueden ver en las relaciones causa efecto. Por ejemplo, la satisfacción del cliente generalmente conduce a su retención y a la adquisición de nuevos clientes a través de publicidad de boca a boca. Al retener clientes, la empresa puede aumentar su participación en los negocios que realiza con sus clientes leales –participación en las compras del cliente-. Combinando la adquisición de clientes y un mayor número de negocios con los clientes existentes, la empresa debería aumentar su participación de mercado con respecto a los clientes objetivos. Por último, la retención de clientes debería aumentar la rentabilidad por cliente, dado que retener un cliente normalmente cuesta mucho menos que adquirir clientes nuevos o reemplazarlos.

Casi todas las organizaciones tratan de mejorar estos indicadores comunes, pero limitarse a satisfacer o retener clientes difícilmente sea una estrategia. Una estrategia debe identificar los segmentos específicos de clientes que la empresa tiene como objetivo para tener crecimiento y rentabilidad. Las empresas deben medir la satisfacción, la retención y la participación de mercado entre los clientes objetivo.

Una vez que la empresa comprende quiénes son sus clientes objetivo, puede identificar los objetivos e indicadores de la propuesta de valor que pretende ofrecer. La propuesta de valor define la estrategia de la empresa para el cliente describiendo la combinación única de producto, precio, relación e imagen que una empresa ofrece a los clientes objetivo. La propuesta de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia para sus clientes.

Figura 21: Objetivos relacionados con los clientes para diferentes propuestas de valor



Fuente: Kaplan y Norton, Mapas Estratégicos

Una propuesta de valor ofrecida a los clientes es la mejor compra o el mejor costo total en sus categorías. Los objetivos de una propuesta de valor de mejor costo total deberían destacar los precios atractivos, una calidad excelente y constante, tiempos de gestación cortos, facilidad de compra y una buena selección.

Otra propuesta de valor es la de innovación y el liderazgo en los productos. Estas empresas tienen precios altos, por encima de la media de su categoría, porque ofrecen productos con una funcionalidad superior. Los objetivos de sus propuestas de valor destacan las características y funcionalidades particulares de los productos que sus clientes de vanguardia valoran y por las que están dispuestos a pagar más. Los objetivos podrían medirse por velocidad, tamaño, exactitud, consumo de energía y otras características de desempeño que superan el de los productos de la competencia y son valoradas por los clientes. Ser la primera compañía en llegar al mercado con nuevas características y funcionalidades es otro objetivo de esta clase de empresas que buscan el liderazgo en los productos.

Un tercer tipo de propuesta de valor implica la provisión de soluciones completas para los clientes. Con esta propuesta de valor, los clientes deben sentir que la empresa los comprende y es capaz de proporcionarles productos y servicios hechos a la medida de sus necesidades. Las empresas que ofrecen esta propuesta de valor de soluciones para los clientes subrayan los objetivos relacionados con la integridad de la solución (vendiendo productos y servicios múltiples agrupados), un servicio excepcional, tanto pre como posventa, y la calidad de la relación.

Una cuarta estrategia genérica, llamada de bloqueo, aparece cuando las empresas hacen que a sus clientes les resulte muy caro cambiar de proveedor. Normalmente, un producto propietario como un sistema operativo para computadoras o una estructura de microchips, se convierte en el estándar de la industria. En este caso, tanto compradores como los vendedores quieren que sus productos cumplan con el estándar para beneficiarse de la gran red de usuarios y complementadores que lo utilizan. Conseguir una posición dominante es una exitosa estrategia de bloqueo. Los compradores elegirán un lugar de intercambio donde el mayor número de vendedores ofrezca sus productos o servicios y los vendedores ofrecerán sus productos y servicios en un lugar de intercambio donde tengan el mayor número posible de compradores potenciales. En esta situación, una o dos empresas tenderán a ser proveedores dominantes del lugar de intercambio y crearán grandes barreras de ingreso para otros proveedores y altos costos de cambio para sus compradores y vendedores.

Los objetivos e indicadores de una determinada propuesta de valor definen la estrategia de una organización. Mediante el desarrollo de objetivos e indicadores específicos para su propuesta de valor, la organización traduce su estrategia en indicadores tangibles que todos los empleados pueden entender y tratar de mejorar.

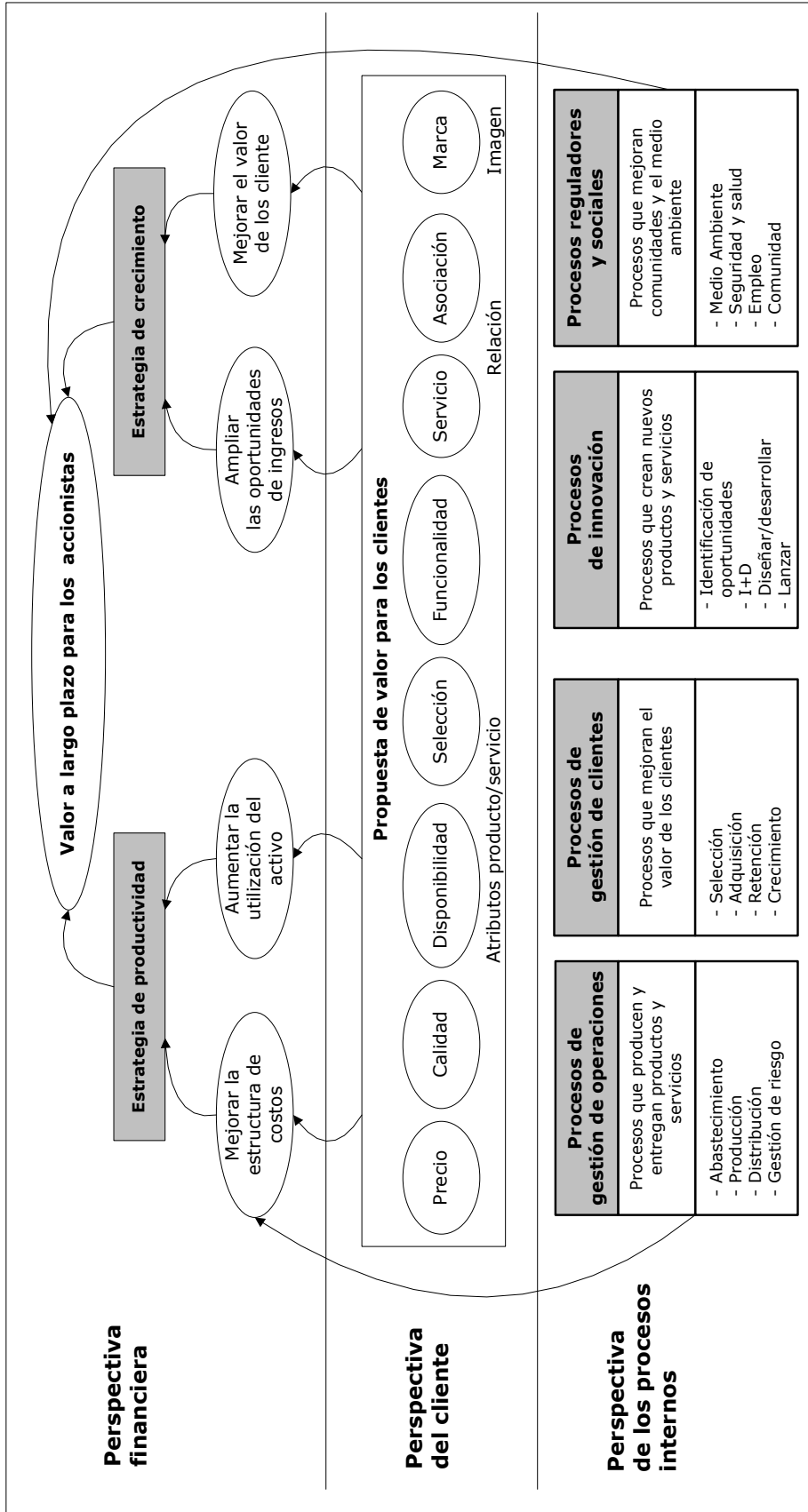
Perspectiva de los Procesos Internos: el valor se crea a través de los procesos internos de negocios.

Los objetivos de la perspectiva del cliente describen la estrategia, o sea, los clientes como objetivo y la propuesta de valor, mientras que los objetivos de la perspectiva financiera describen las consecuencias económicas de una estrategia exitosa, que son el crecimiento de los ingresos y utilidades, y la productividad. Una vez que la organización tiene una imagen clara de estos objetivos financieros y del cliente, los objetivos de las perspectivas de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento describen cómo se alcanzará la estrategia. La empresa gestiona sus procesos internos y el desarrollo del capital humano, de información y organizacional para proporcionar la propuesta de valor diferenciadora de la estrategia. Un excelente desempeño en estas dos perspectivas es el motor que mueve la estrategia.

Los procesos internos cumplen con dos componentes vitales de la estrategia de una organización: (1) producen y entregan la propuesta de valor a sus clientes, y (2) mejoran los procesos y reducen los costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera. Nosotros organizamos los numerosos procesos internos en cuatro grupos:

1. Procesos de gestión de operaciones.
2. Procesos de gestión de clientes.
3. Procesos de innovación.
4. Procesos reguladores y sociales.

Figura 22: Los procesos internos crean valor para clientes y accionistas



Fuente: Kaplan y Norton, Mapas Estratégicos

Procesos de gestión de operaciones

Los procesos de gestión de operaciones son aquellos procesos básicos del día a día mediante los cuales las empresas producen sus productos y servicios y los entregan a los clientes. Los procesos de gestión de operaciones de las empresas dedicadas a la manufactura son los siguientes:

- Adquirir materias primas de los proveedores.
- Convertir las materias primas en productos terminados.
- Distribuir los productos terminados a los clientes.
- Gestionar el riesgo.

Los procesos de operaciones de las empresas de servicios producen y entregan los servicios usados por los clientes.

Proceso de gestión de clientes

Los procesos de gestión de clientes amplían y profundizan las relaciones con los clientes objetivo. Podemos identificar cuatro grupos de procesos:

- Seleccionar los clientes objetivo.
- Adquirir los clientes objetivo.
- Mantener los clientes.
- Aumentar los negocios con los clientes.

La selección de clientes implica la identificación de las poblaciones objetivo para las que la propuesta de valor de la empresa es más deseable. En dicho proceso se define un conjunto de características que describen un segmento atractivo para la empresa.

La adquisición de clientes está relacionada con la generación de contactos de ventas, la comunicación con nuevos clientes potenciales, la elección de productos de nivel inicial, la fijación del precio de los productos y el cierre de la venta. La retención de los clientes es el resultado de dar un servicio excelente y reaccionar ante las solicitudes de los clientes. De ahí que las unidades de servicio bien preparadas son fundamentales para mantener la fidelidad de los clientes y reducir la posibilidad de deserciones. El aumento de los negocios que la empresa realiza con los clientes implica gestionar la relación de forma eficaz, hacer una venta cruzada de productos y servicios y convertirse en un asesor y proveedor de confianza.

Procesos de innovación

Los procesos de innovación desarrollan nuevos productos, procesos y servicios, permitiendo con frecuencia que la empresa penetre en nuevos mercados y segmentos de clientes. La gestión de la innovación incluye cuatro grupos de procesos:

- Identificar oportunidades para nuevos productos y servicios.
- Gestionar la cartera de investigación y desarrollo.
- Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios.
- Sacar los nuevos productos y servicios al mercado.

Los diseñadores de productos y los gerentes generan nuevas ideas ampliando las capacidades de los productos y servicios existentes, aplicando nuevos descubrimientos y tecnologías y aprendiendo de las sugerencias hechas por los clientes.

Una vez generadas las ideas de nuevos productos y servicios, los gerentes deben decidir que proyectos financiar y cuales se desarrollaran completamente con recursos internos, cuáles se harán en colaboración con otras empresas y cuáles contarán con licencias de otras organizaciones o serán encargados enteramente a terceros. El proceso de diseño y desarrollo, que es el núcleo del desarrollo de productos, lleva nuevos conceptos al mercado. Un proceso de diseño y desarrollo exitoso culmina en un producto que tiene funcionalidad deseada, es atractivo para el público objetivo y se puede producir con calidad constante a un margen de utilidad satisfactorio. Al final del ciclo de desarrollo del producto, el equipo encargado del proyecto lanza el producto nuevo al mercado. El proceso de innovación de un proyecto determinado concluye cuando la empresa alcanza los niveles buscados de ventas y producción con niveles concretos de funcionalidad, calidad y costo del producto.

Procesos reguladores y sociales

Los procesos reguladores y sociales ayudan a las organizaciones a ganarse continuamente el derecho de operar en las comunidades y países donde producen y venden. Las regulaciones nacionales y locales –sobre medio ambiente, seguridad, y salud de los empleados y sobre las prácticas de contratación y empleo- imponen estándares a las prácticas de las empresas. Muchas de ellas, sin embargo, buscan ir más allá del cumplimiento de los estándares mínimos establecidos por las regulaciones. Buscan un desempeño mejor que las restricciones regulatorias para poder conseguir la reputación de empleador elegido en todas las comunidades donde ellas están presentes.

Las empresas gestionan e informan sus actividades reguladoras y sociales siguiendo una serie de dimensiones clave:

- Medio ambiente.
- Seguridad y salud.
- Prácticas de empleo.
- Inversión en comunidad.

Invertir en medio ambiente, salud, seguridad, prácticas de empleo y desarrollo de la comunidad no tiene porque ser una actividad que responda sólo a razones altruista. Una excelente reputación de desempeño en las dimensiones reguladoras y sociales ayuda a las empresas a atraer y retener empleados de alta calidad, haciendo así más efectivos y eficientes los procesos de recursos humanos. Además, reducir los incidentes medioambientales y mejorar la seguridad y salud de los empleados mejora la productividad y reduce los costos operativos. Y por último, las empresas con destacadas reputaciones, generalmente realzan sus imágenes con clientes e inversiones con conciencia social.

Todas estas vinculaciones –con mejores procesos de recursos humano, operaciones, clientes y financieros- ilustran de qué forma la gestión efectiva del desempeño regulatorio y comunitario puede impulsar la creación duradera de valor para los accionistas.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: alineación estratégica de los activos intangibles

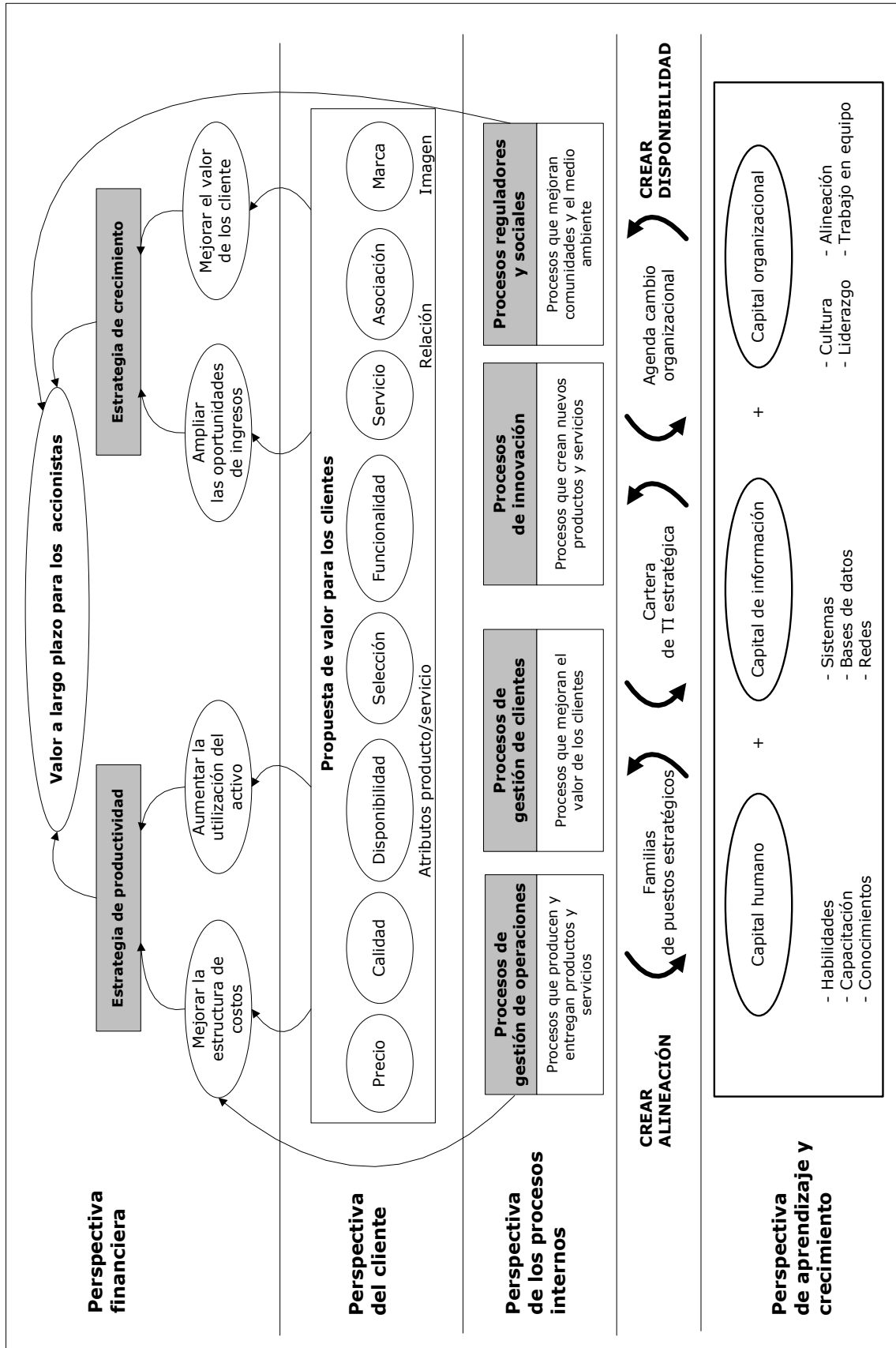
La cuarta perspectiva del mapa estratégico del Balanced Scorecard, la de aprendizaje y crecimiento, describe los activos intangibles de una organización y su papel en la estrategia. Organizamos los activos intangibles en tres categorías:

- **Capital humano:** la disponibilidad de habilidades, competencias y conocimientos requerida para apoyar la estrategia.
- **Capital de la información:** la disponibilidad de sistemas de información, redes e infraestructura requeridos para respaldar la estrategia.
- **Capital organizacional:** la disponibilidad de la empresa para movilizar y sostener el proceso de cambio que hace falta para ejecutar la estrategia.

Debemos tener en cuenta que a pesar que todas las organizaciones tratan de desarrollar a su gente, su tecnología y su cultura, la mayoría no alinea estos activos intangibles con sus estrategias. La clave para crear esta alineación es la granularidad, osea, ir más allá de las generalidades como “desarrollar a nuestra gente” o “vivir según nuestros valores fundamentales” y centrarse en las capacidades y atributos específicos que necesitan los procesos internos críticos de la estrategia.

Son tres las técnicas de alineación para establecer un puente entre el Mapa Estratégico y los activos intangibles.

Figura 23: Los activos intangibles deben estar alineados con la estrategia para crear valor



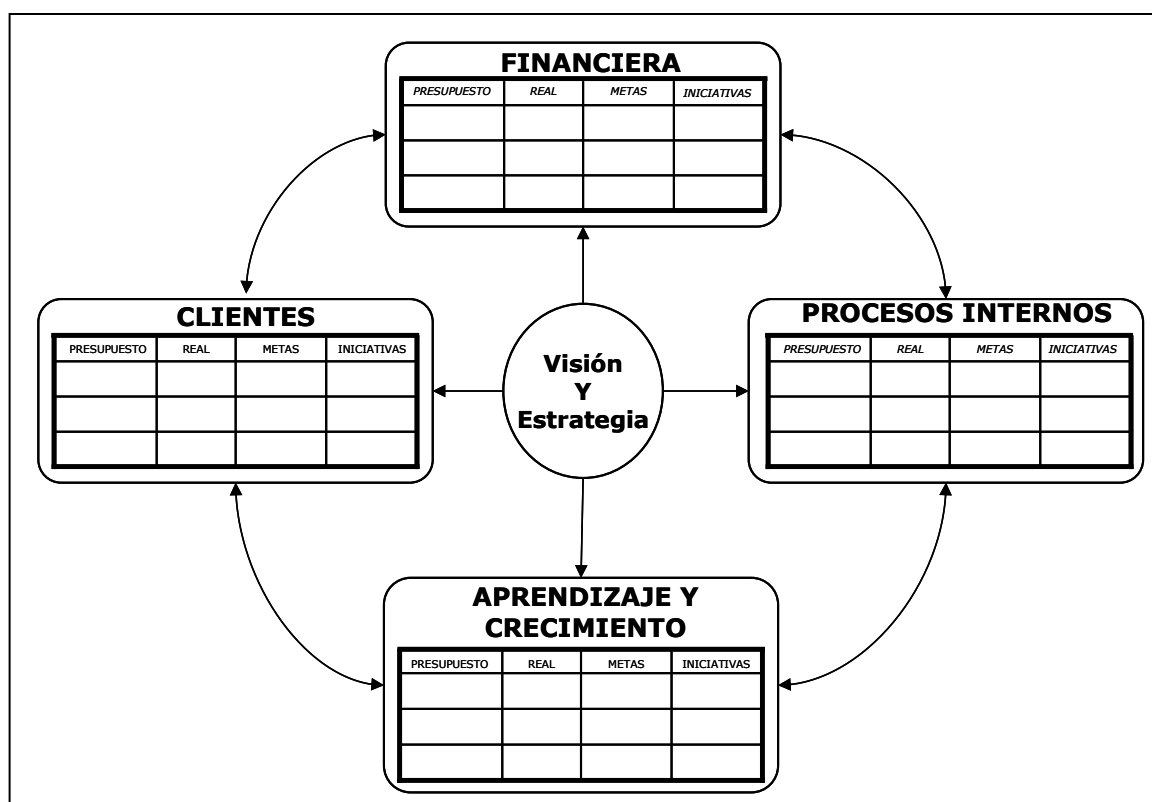
Fuente: Kaplan y Norton, Mapas Estratégicos

- **Familias de puestos estratégicos:** en cada proceso estratégico, una o dos familias de puestos de trabajo tendrán el mayor impacto sobre la estrategia. Identificando estas familias, definiendo sus competencias y asegurando su desarrollo podemos acelerar los resultados estratégicos.
- **Cartera estratégica de TI:** para cada proceso estratégico, los sistemas e infraestructuras de TI específicos apoyan la implementación. Estos sistemas representan una cartera de inversiones en tecnología que debería tener prioridad de financiamiento y otros recursos.
- **Agenda de cambio de la Organización:** la estrategia requiere cambios de valores culturales, tanto internos (por ejemplo, el trabajo en equipo) como externos (foco en el cliente). Una agenda de cambio cultural, derivada de la estrategia, ayuda a darle forma al desarrollo de la nueva cultura y el nuevo clima organizacional.

Las empresas, al desarrollar, alinear e integrar sus capitales humano, de información y organizacional con los procesos estratégicos críticos crean los mayores retornos sobre sus activos intangibles.

El mapa estratégico del Balanced Scorecard permite a los ejecutivos identificar el capital humano, de información y organización que requiere la estrategia.

Figura 24: El BSC proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos



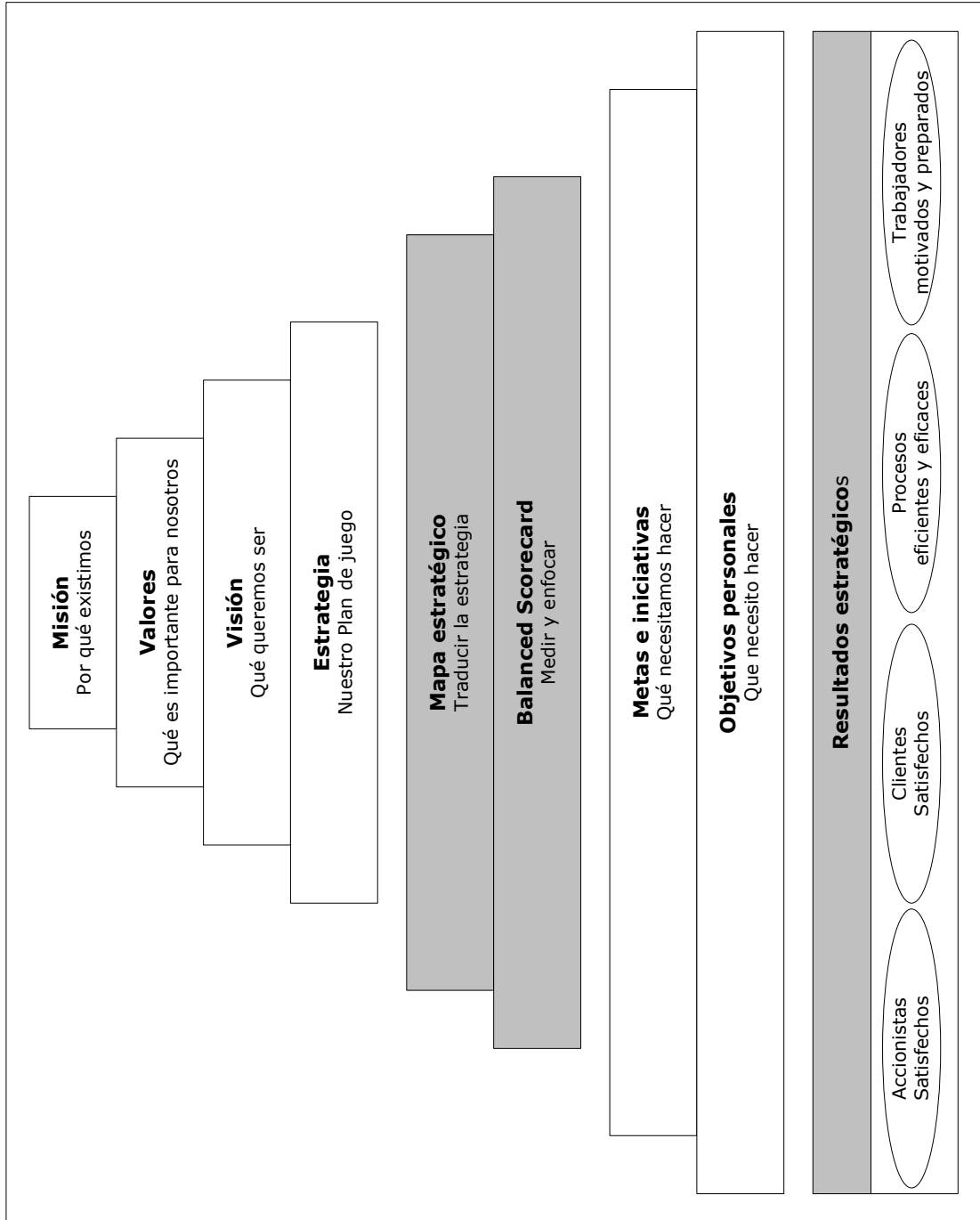
Fuente: Kaplan y Norton, Cuadro de Mando Integral

2.3. DESARROLLO DEL MODELO

2.3.1. LA ESTRATEGIA ES UN PASO EN UN PROCESOS CONTINUO

La estrategia no es solamente un proceso de gestión, o al menos no debería serlo. Existe un continuo proceso que comienza, en el sentido más amplio, en la misión de la organización. La Misión debe traducirse para que las acciones de las personas individuales estén en línea con la misión y la apoyen. Un sistema de gestión debe asegurar que esta traducción efectivamente se realice. La estrategia es un paso en un proceso continuo lógico que mueve a una organización de una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados que están en primera línea y en los servicios centrales.

Figura 25: El BSC es un paso dentro de un proceso continuo que describe lo que es el valor y cómo se crea



Fuente: Kaplan y Norton, Mapas Estratégicos

Si queremos construir una arquitectura coherente para describir la estrategia, entonces, debemos tener una forma coherente de posicionarla con respecto a otros procesos de gestión. La Figura 25 presenta una visión de la estrategia que encontramos efectiva en la práctica. La misión que lo abarca todo proporciona el punto de partida que define por qué existe la organización o cómo encaja una unidad de negocio en una arquitectura empresarial más amplia.

La misión y los valores centrales que la acompañan permanecen bastante estables en el tiempo. La visión de la organización dibuja una imagen del futuro que aclara la dirección de la organización y ayuda a los individuos a comprender por qué y cómo deberían apoyarla. Además, lanza el movimiento de la estabilidad de la misión y valores centrales al dinamismo de la estrategia, que es el paso siguiente en el proceso continuo. La estrategia se desarrolla y evoluciona con el tiempo para hacer frente a las cambiantes condiciones que impone el mundo real.

2.3.2. LA ESTRATEGIA

Kaplan y Norton se enfocan en el marco general enunciado por Michael Porter, uno de los fundadores y líder destacado del campo de la estrategia. Porter sostiene que la estrategia consiste en seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa se destacará para establecer una diferencia sustentable en el mercado. La diferencia sustentable puede ser brindar a los clientes un mayor valor que la competencia o proporcionar un valor comparable, pero a un costo menor que los competidores. Dice: "La diferencia surge de las actividades que se elijan y de cómo se lleven a cabo."³²

³² Michael Porter, What is Strategy?, Harvard Business Review (noviembre-diciembre 1996): Páginas 61 – 78.

Por lo tanto el Balanced Scorecard –un marco descriptivo, no preceptivo- da una visión de la estrategia que es muy parecida a la de Porter, aunque se desarrolle fuera de su marco. El proceso de creación del Balanced Scorecard se basa en la premisa de la estrategia como hipótesis.

“La estrategia implica el traslado de una organización de su posición actual a una posición futura deseable pero incierta. Dado que la organización nunca ha estado en esta posición futura, el camino que piensa seguir incluye una serie de hipótesis vinculadas. El Balanced –Scorecard permite describir las hipótesis estratégicas como un conjunto de relaciones causa-efecto que son explícitas y se pueden probar. Además, las hipótesis estratégicas requieren separar las actividades que actúan como inductores (indicadores anticipados) de los resultados deseados (indicadores retrasados). La clave para aplicar es hacer que todas las personas de la organización entiendan las hipótesis subyacentes, alinear recursos con hipótesis, poner a prueba las hipótesis continuamente y adaptarse a los requisitos del tiempo real.”³³

2.3.3. MAPA ESTRATEGICO

Un mapa estratégico proporciona una representación visual de la estrategia. En una sola página da una visión de cómo se integran y combinan los objetivos de las cuatro perspectivas para describir la estrategia. Cada empresa adapta su mapa estratégico a sus objetivos estratégicos particulares.

Para la elaboración de un BSC coherente es importante desplegar la estrategia mostrando las cadenas causales que nos ayudarán a lograr los objetivos que nos hemos propuesto.

³³ Robert Kaplan, David Norton, Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000, 2001.

De esta manera la concepción del BSC parte del análisis de la estrategia de la empresa y de las relaciones causa/efecto de cada paso de la empresa para obtener los resultados estratégicos deseados.

El valor fundamental del mapa estratégico es que servirá para que la empresa pueda ver su estrategia de forma integrada y sistemática donde toda acción tiene una causa y resultado.

El Mapa se convierte en una herramienta poderosa de comunicación que permite a todos los empleados entender la Estrategia facilitando así el éxito de la organización.

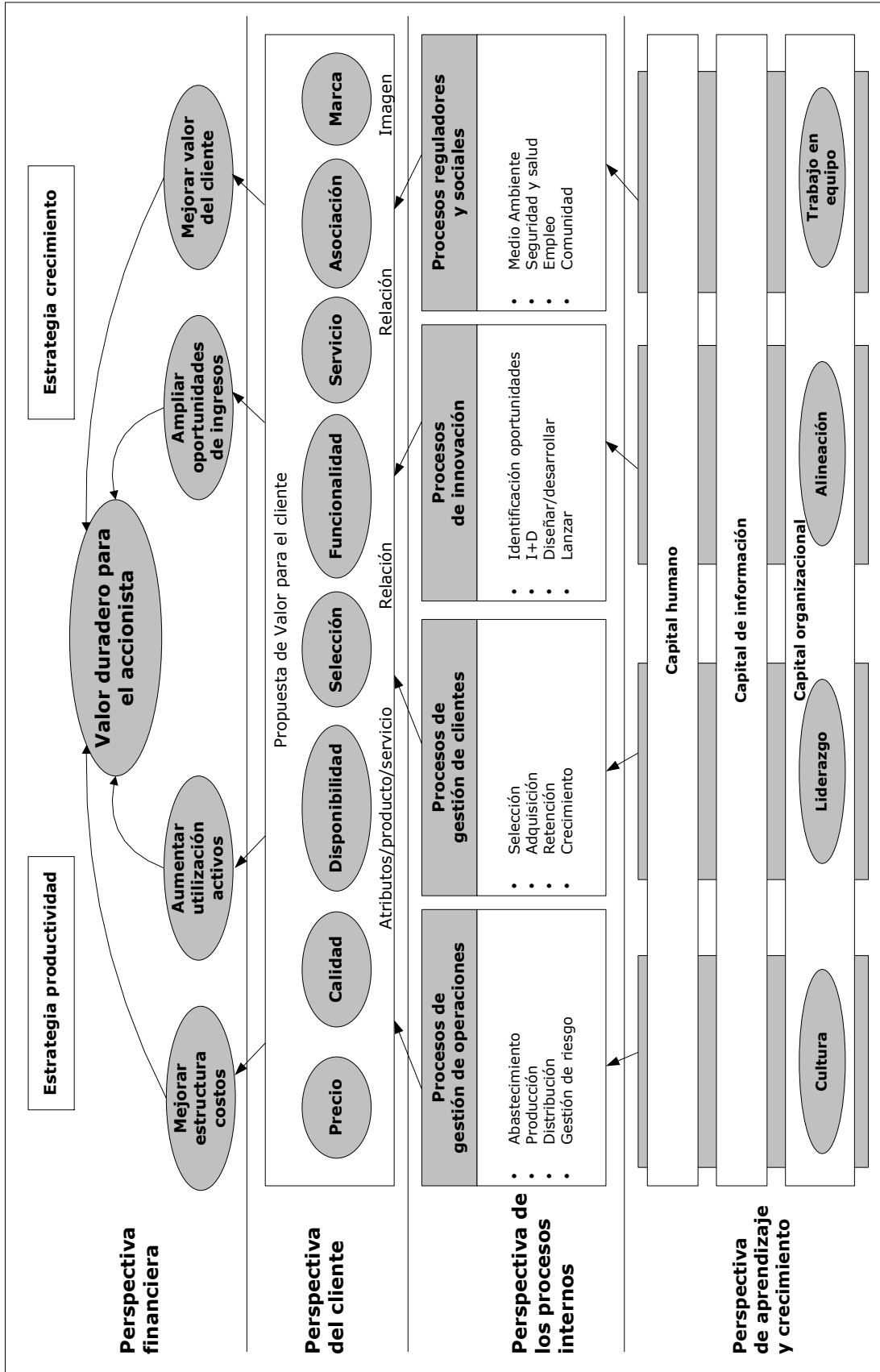
Lo anterior permite que se agilice las reuniones ejecutivas al proveer una representación que permite observar rápidamente qué aspectos de la Estrategia están teniendo éxito y en cuales no están cumpliendo con las expectativas. La relación causal permite a los directivos verificar en la práctica la Estrategia teórica.

Por medio del mapa estratégico del BSC, se busca dejar bien explícitas las hipótesis de la estrategia, con una arquitectura que la describa y permita verla de forma coherente, integrada y sistemática.

Es necesario describir las hipótesis estratégicas que la sustentan como un conjunto de relaciones causa-efecto que son explícitas y se pueden probar.

A continuación se presenta un mapa estratégico general:

Figura 26: Descripción de la estrategia: el mapa estratégico del Balanced Scorecard



Fuente: Kaplan y Norton, Mapas Estratégicos

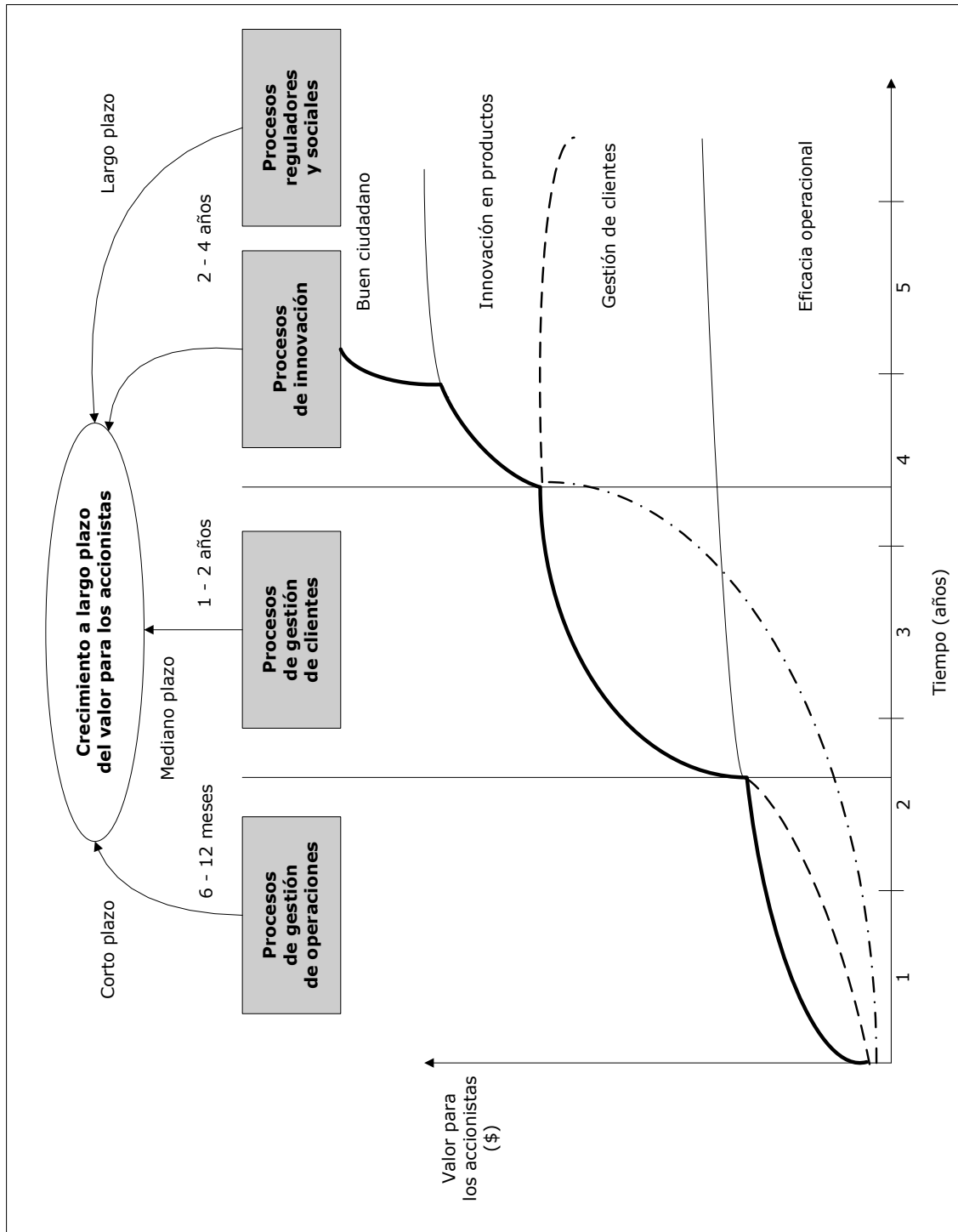
2.3.4. TEMAS ESTRATEGICOS: La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios

La estrategia se divide en varios temas estratégicos, que reflejan lo que el equipo gerencial considera se debe hacer internamente para alcanzar los resultados estratégicos, pues cada uno de ellos proporcionan un pilar para la estrategia e implícitamente contienen su propia hipótesis estratégica, su propio conjunto de relaciones causa-efecto. Los temas estratégicos ayudan a definir las proposiciones de valor a largo plazo para los segmentos de clientes escogidos con el propósito de crear valor para los accionistas como resultado de lo que todas las estrategias buscan alcanzar.

Cada grupo de procesos internos aporta beneficios en diferentes momentos del tiempo. Las mejoras en los procesos operacionales, generalmente aportan resultados a corto plazo a través de los ahorros de costos y el aumento de calidad. Los beneficios de una mejor relación con el cliente comienzan verse entre seis y doce meses después de la mejora inicial en los procesos de gestión del cliente. Los procesos de innovación, en general, requieren más tiempo para producir mayores ingresos y márgenes operativos; y los mejores beneficios de los procesos reguladores y sociales pueden darse más adelante en el futuro cuando las empresas evitan litigios y mejoran su reputación dentro de la comunidad.

Las estrategias deben ser equilibradas e incorporar al menos un tema estratégico de cada uno de los cuatro grupos internos. Al contar con temas estratégicos para mejorar los procesos de los cuatro grupos internos, la organización cosecha beneficios que aparecen con el tiempo, generando un crecimiento sustentable del valor para los accionistas.

Figura 27: Los procesos internos aportan valor en diferentes horizontes temporales



Fuente: Kaplan y Norton, Mapas Estratégicos

2.3.5. IMPORTANCIA

El BSC llena el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del BSC permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo, el BSC se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información.

Además de brindar información a los gerentes desde sus cuatro perspectivas, el sistema minimiza la sobrecarga de información, limitando la cantidad de mediciones usadas. Este nuevo sistema obliga a los gerentes a centrarse en un grupo de mediciones que resultan críticas. Las primeras experiencias de las empresas que adoptaron el BSC demostraron que el sistema satisface varias necesidades de la gerencia:

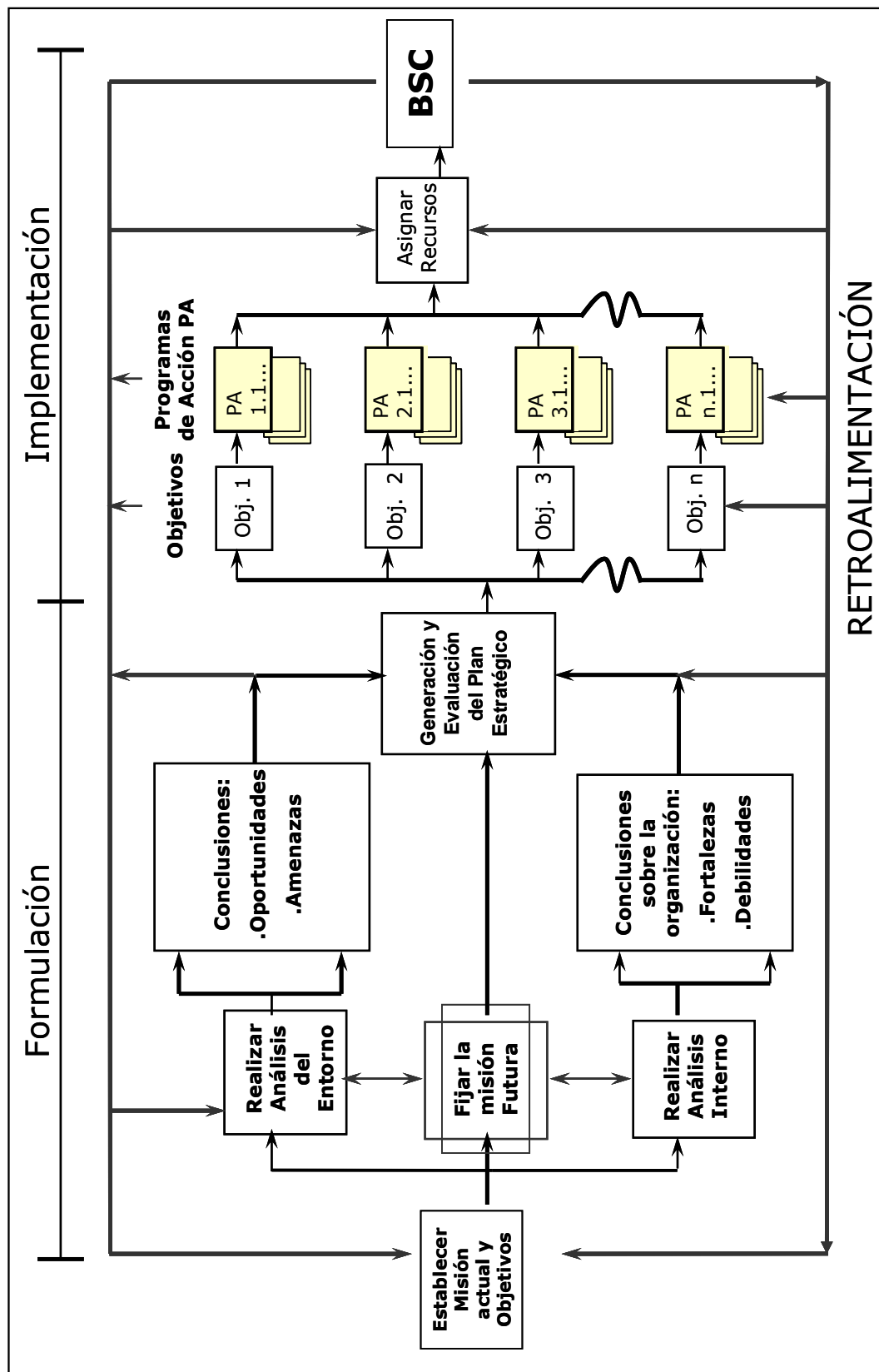
En primer lugar, es posible unir en un solo informe de gestión muchos elementos aparentemente dispares que componen una empresa: cómo orientarse al cliente, cómo reducir el tiempo de respuesta, cómo mejorar la calidad, enfatizar el trabajo en equipo, reducir el tiempo de lanzamiento de nuevos productos y manejar el largo plazo.

En segundo lugar, el sistema es una protección contra la suboptimización. Al forzar a los gerentes a considerar todas las medidas operativas importantes como un conjunto, permite saber si puede alcanzarse una mejora en un área, arriesgando otra. Las medidas de satisfacción al cliente, de desempeño comercial interno e innovación y de mejora derivan de la visión particular del mundo de la empresa y su perspectiva de los factores de éxito claves.

Debemos tener en cuenta que la visión anterior no siempre es la correcta. Aún un conjunto excelente de medidas del sistema de medición integral no garantiza una estrategia ganadora. Para darnos cuenta de lo anterior se presenta la ubicación del BSC en el proceso de Planeamiento Estratégico (véase la Figura 28).

Por último, el BSC solamente puede traducir la estrategia de una compañía en objetivos específicos medibles. Si no se puede convertir un desempeño operativo mejorado, según se mide en el sistema, en un desempeño financiero mejorado, los ejecutivos deben repensar la estrategia de la compañía o sus planes de implementación. Cuando una compañía mejora su calidad y su tiempo de respuesta, elimina la necesidad de fabricar, inspeccionar y retrabajar productos fuera de especificación, o reprogramar y acelerar el envío de órdenes de compra atrasadas. Eliminar estas tareas significa que algunas de las personas que las realizan ya no serán necesarias. Cualquier empresa quisiera evitar despedir a sus empleados, especialmente porque los empleados pueden haber sido la fuente de las ideas que produjeron una mejor calidad y una disminución en los tiempos de ciclo. Los despidos son una recompensa muy pobre por las mejoras alcanzadas y pueden dañar la moral de los que quedan, impidiendo mayores mejoras. Pero las empresas no comprenderán completamente todos los beneficios financieros que pueden aportar las mejoras hasta que todos sus empleados e instalaciones trabajen al máximo de su capacidad –o hasta que enfrenten el dolor de reducir personal para eliminar los gastos del exceso de capacidad recientemente creado. Si los ejecutivos comprendieran cabalmente las consecuencias de sus programas de mejoras de tiempo de ciclo y calidad, serían más agresivos para utilizar la capacidad recientemente creada.

Figura 28: El Balanced Scorecard en el Proceso de Planeamiento Estratégico



Elaboración Propia

Capítulo III

Formulación del Balanced Scorecard

Caso: Banco de la Nación

“Lo importante para la Dirección no es hacer las cosas bien, sino saber hacer las cosas que realmente hay que hacer”.

ANONIMO

El presente informe tiene como objetivo formular un Balanced Scorecard para el Banco de la Nación 2006 - 2011, por lo cual realizamos un análisis del actual Plan Estratégico del Banco, los conceptos del Balanced Scorecard (BSC) y se termina con una propuesta de BSC. Además se realiza una redefinición la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos del Banco de acuerdo a la Naturaleza del Banco y su entorno.

Para determinar el propósito del Banco de la Nación así como sus objetivos se revisó las experiencias de Australia y Nueva Zelanda, países líderes en la reforma de la gestión pública, específicamente con respecto a los objetivos que deben tener las empresas públicas, también se hizo una revisión de la Banca Pública y de los propósitos de dos Grandes Bancos Estatales, el BancoEstado de Chile y Banco de la Nación Argentina, pero siempre teniendo como base la naturaleza del Sector Bancario.

3.1. HISTORIA ³⁴

El 27 de enero de 1966, el Congreso de la República aprobó la Ley 16000 por la cual creaba el Banco de la Nación. Días después el Poder Ejecutivo, bajo la firma del Presidente de la República, Fernando Belaúnde Terry la pone en vigencia, culminando así un largo proceso cuyos antecedentes históricos datan del siglo XIX, pero que recién a partir de 1914, surge verdaderamente la preocupación de crear un Banco que centralice las actividades operativas, económicas y financieras.

El Banco de la Nación encuentra sus antecedentes inmediatos en el año 1905, durante el gobierno de don José Pardo, en el que se crea la Caja de Depósitos y Consignaciones, mediante la Ley N° 53 del 11.02.05. Esta Institución amplió sus actividades en 1927 cuando se le encargó a través de la Ley 5746 la administración del Estanco del Tabaco y Opio, así como la recaudación de las rentas del país, derechos e impuestos del alcohol, defensa nacional y otros. Finalmente, en diciembre del mismo año se le encarga la recaudación de la totalidad de las rentas de toda la República.

El Decreto Supremo N° 47, del 9 de agosto de 1963, estatiza la Caja de Depósitos y Consignaciones, declarándola de necesidad y utilidad pública. Mediante este dispositivo se recupera para el Estado las funciones de recaudación de las rentas fiscales y la custodia de los depósitos administrativos y judiciales. Tal estatización se realizó cuando la Caja contaba entre sus accionistas con diez Bancos: Crédito, Popular, Internacional, Wiese, Comercial, Continental, Gibson, De Lima, Unión y Progreso.

³⁴ <http://www.bn.com.pe>

Las funciones que se le asignaron al Banco de la Nación fueron las siguientes:

- Recaudar las rentas del Gobierno Central y de las entidades del Sub-Sector Público independiente y de los Gobiernos Locales cuando así se conviniera con éstos.
- Recibir en forma exclusiva y excluyente depósitos de fondos del Gobierno Central y del Sub-Sector Público, con excepción de los Bancos Estatales y del Banco Central Hipotecario.
- Hacer efectivas las órdenes de pago contra sus propios fondos que expidan las entidades del Sector Público Nacional.
- Recibir en consignación y custodia todos los depósitos administrativos y judiciales
- Efectuar el servicio de la deuda pública.

El 12 de junio de 1981, en el segundo gobierno de Fernando Belaunde Terry, se promulgó la Ley Orgánica Decreto Legislativo N° 199 y se ampliaron las funciones del Banco

- Recaudar los tributos del Sector Público Nacional.
- Efectuar en forma exclusiva por cuenta y en representación del estado, operaciones de crédito activas y pasivas con Instituciones Financieras del país y del exterior.
- Recibir en forma exclusiva los depósitos de los fondos de todo el Sector Público Nacional y Empresas del Estado, con excepción de las Empresas Bancarias y Financieras Estatales.

En 1994, durante el gobierno de Alberto Fujimori Fujimori , con el Decreto Supremo N° 07- 94-EF Estatuto del Banco, se modificaron las funciones, las mismas que a la fecha se encuentran vigentes :

- Participar en las operaciones de comercio exterior del Estado.
- Otorgar facilidades financieras al Gobierno Central, y a los Gobiernos Regionales y Locales, en los casos en que éstos no sean atendidos por el Sistema Financiero Nacional.
- Las facilidades financieras que otorga el Banco no están sujetas a los límites que establece la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros.
- Brindar Servicios de Corresponsalía.
- Brindar Servicios de Cuentas Corrientes a las Entidades del Sector Público Nacional y a Proveedores del Estado.
- Otorgar Créditos al Sector Público.
- Recibir depósitos de ahorros en lugares donde la banca privada no tiene oficinas.

3.2. ACTUAL PLAN ESTRATEGICO DEL BANCO 2004 – 2008 ³⁴

I. MISION

“Brindar servicios financieros de calidad a las entidades del sector público, sus proveedores, trabajadores y público en general. Contribuir con la descentralización económica y financiera del país, a través de la extensión de sus servicios en zonas en donde no exista oferta bancaria, en un marco institucional que garantice su auto sostenibilidad financiera”.

II. VISION

“Ser el Banco del Estado reconocido por la excelencia en la calidad de sus servicios, la integridad de su gente y por su contribución al desarrollo nacional.”

³⁴ <http://www.bn.com.pe>

La Visión propuesta se sustenta en:

- **Fortalecer el rol social como Banco del estado**, manteniendo la excelencia en el servicio, su competitividad, eficiencia y rentabilidad.
- **Mejorar la calidad de vida de las personas**, acercando el banco a la gente, con una oferta de productos que solucionen sus necesidades de carácter financiero y no financiero.
- **Un Banco Humano**, El Banco de la Nación, debe tener una imagen y comportamiento cordial, ético y honesto , atendiendo a todas las personas sin discriminación alguna, en el marco de la normatividad vigente.
- **Apoyar la gestión del Estado en el proceso de descentralización y modernización**, Prestar servicios bancarios y financieros a las Empresas e Instituciones públicas y constituir alianzas, con el fin de optimizar los servicios de aquellas.
- **Aportar al desarrollo del País**, El Banco de la Nación, debe prestar servicios a lo largo de todo el territorio nacional, integrándolo a través de la bancarización, potenciando el uso de la red de Agencias, desarrollando nuevos canales de atención.
- **Sustentabilidad**, El Banco de la Nación tiene la obligación de ser rentable, sólido y consistente económicamente, para contribuir decididamente en el desarrollo del País y el bienestar de la mayoría de peruanos.

III. ANALISIS FODA

ASPECTOS DEL MACROENTORNO:

OPORTUNIDADES

Mercado

1. La necesidad del Estado de distribuir y controlar Recursos Financieros a todos los distritos del País en la economía Nacional.
2. La demanda de los pueblos del país por más y mejores servicios bancarios.
3. La necesidad de la banca privada de contar con servicios de corresponsalía.
4. Captación de recursos del exterior hacia todos los lugares del país
5. Requerimiento del Sector Público y Pensionistas de Nuevos Servicios del Banco de la Nación.

Estado

6. Integrarnos al nuevo modelo de gestión Pública e-Government, a fin de participar dentro del e-cosistema Gubernamental.
7. Reconocimiento del Gobierno en priorizar y apoyar a las PYMES y MYPES a través de Políticas Gubernamentales (Financiamiento).

AMENAZAS

Estado

1. Sector público autorizado a realizar servicios bancarios con la banca privada.
2. Normatividad Legal y Administrativa que dificulta la decisión para la gestión del Banco.
3. Que el Ministerio de Economía y Finanzas nos retire la delegación de administrar las sub-cuentas del Tesoro Público.
4. Reducciones presupuestales para el sector público y limitaciones en su ejecución.

Ambiente Político

5. Variación de la Política Gubernamental.
6. Limitación Estatuaria en brindar mayores servicios y/ o productos bancarios al público.

Ambiente Social

7. Crisis financiera Internacional.
8. Vulnerabilidad ante Fenómenos Naturales y Ocurrencia de siniestros de carácter social por pertenecer al Estado.

ASPECTOS DEL MICROENTORNO:**FORTALEZAS****Infraestructura**

1. La mayor Cobertura en el Sistema Financiero Nacional, especialmente en distritos de provincias.
2. Atención en 271 distritos donde somos única oferta bancaria.
3. Utilizar de manera eficiente nuestra infraestructura para generar nuevos productos y/o servicios a clientes.

Infraestructura Tecnológica

4. Atención en más de 440 cajeros automáticos a nivel nacional.
5. Interconexión con nuestro principal cliente en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF).

Recursos humanos

6. Personal en Agencias, con amplia experiencia en atención a clientes masivos y con diferente perfil atareo.

DEBILIDADES

Procesos

1. Insuficientes sistemas de información.
2. Inadecuado Diseño Organizacional alrededor de los procesos del Banco.
3. No se cuenta con la totalidad de los procesos definidos y estándares.
4. El Proceso en la Toma de decisiones no es Dinámica.

Organización

5. Se carece de una Administración adecuada de Proyectos.
6. Insuficientes canales de atención para satisfacer la demanda de nuestros clientes.

IV. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

- 1. Liderazgo en la Toma de Decisiones.-** Los funcionarios del Banco de la Nación deben caracterizarse de contar con los siguientes aspectos: capacidad profesional, criterio de gestión, experiencia en el negocio bancario, integridad y solidez personal, orientado a resultados para lograr eficiencia en la gestión y generar confianza a los diferentes agentes relacionados con la Institución.

- 2. Eficiencia de Gestión Interna.-** La Estandarización y centralización de los procesos operativos en un solo sistema, apoyados en la tecnología, permitirá liberar de la carga operativa (tareas rutinarias) a las Unidades de Negocio, con el fin que estas optimicen sus tiempos y puedan enfocarse al rol que les corresponde dentro de la organización.

- 3. Eficacia en la Gestión de Información.-** Los nuevos requerimientos de información necesarios para la toma de decisiones en tiempo real y la gestión de riesgo, de las relaciones con el cliente hace necesario la disponibilidad de una gestión de la información centralizada. En la actualidad la información debe ser accesible, oportuna, relevante, coherente y segura.

- 4. Calidad de Servicio en la Prestación de Servicios.-** Ahora más que nunca, le corresponde al Banco hacer énfasis en la generación y promoción de una cultura de Calidad de Servicio, la cual debe ser internalizada por todo el personal y que permita tomar conciencia que el cliente es la esencia del negocio y su satisfacción es el principal objetivo de todos los que forman parte del Banco.

V. VALORES INSTITUCIONALES

1. RESPONSABILIDAD

2. HONESTIDAD

3. CREATIVIDAD/INNOVACIÓN

4. EFICACIA/EFICIENCIA

5. INICIATIVA

1. Responsabilidad

- Compromiso con el cumplimiento de los objetivos.
- Cumplimiento de los plazos establecidos.
- Defensa de los intereses de la institución.
- Cumplimiento de las normas y procedimientos.

2. Honestidad/Integridad

- Uso correcto de los recursos de la institución.
- Confidencialidad en el manejo de la información.
- Uso productivo de jornada laboral.
- Compatibilidad de intereses personales e institucionales.
- Transparencia en todos los actos.

3. Creatividad

- Abierto a nuevas metodologías.
- Proponer ideas innovadoras aplicables y viables económicamente.
- Nuevas soluciones a problemas cotidianos.
- Romper paradigmas.
- Agregar valor.
- Mejoramiento continuo: crecimiento personal y profesional.

4. Eficacia-Eficiencia

- Dar un trabajo de calidad (Calidad del Servicio).
- Lograr los objetivos.
- Uso racional de los recursos.
- Optimizar el trabajo.

5. Iniciativa

- .Anticiparse a las necesidades del trabajo.
- Proactividad.
- Automotivación.
- Autoevaluación: Cuestionar tu propio desempeño.

VI. EXPECTATIVAS DE AGENTES RELACIONADOS

Personal de Banco.- Trabajar en un lugar agradable donde se fomente el desarrollo profesional a través de una escala remunerativa de acuerdo a las competencias y funciones del personal y del Banco.

El Estado.- Tiene como expectativa que el Banco sea una empresa eficiente en su gestión, cumpliendo con sus compromisos y ayudando a la descentralización económica y financiera del País.

Clientes- Nuestros Clientes esperan un servicio eficiente y oportuno para la satisfacción de sus necesidades en los servicios que le brindamos a través de todos nuestros canales de atención (Agencias, Cajeros Automáticos, Internet, etc.).

VII. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES 2004 – 2008

1. Autosostenibilidad financiera
2. Brindar Satisfacción al cliente.
3. Contar con procesos eficientes.
4. Contar con una organización orientada al logro
5. Reducción de todo riesgo.

VIII. ESTRATEGIAS

1. Rentabilización de los recursos sin perjudicar la calidad y el rol social del Banco.
2. Modernizar, estandarizar y descentralizar la infraestructura de Canales.
3. Rediseño de procesos críticos del negocio con soporte Informático integrado.
4. Implementación de la gestión por competencias.
5. Gestionar el Riesgo de forma eficiente.

IX. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS

OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL: BRINDAR SATISFACCIÓN AL CLIENTE.

ESTRATEGIA: Modernizar, Estandarizar y descentralizar la infraestructura de Canales.

1. Software de Atención al Cliente:
 - Adquisición e implementación de un sistema telefónico Call Center para bloqueo de tarjetas, consulta de saldos, otros.
 - Adquisición e implementación de software transaccional para la venta de operaciones en internet.
 - Nuevo software de aplicaciones de servicios bancarios.
2. Instalación e implementación de cajeros automáticos a nivel nacional.

3. Implementación de (20) Agencias en Lima y (30) en Provincias, años 2004-2008.
4. Implementación del sistema de Administración Automatizada de Colas (SAAC).
5. Desarrollar productos y servicios financieros que cumplan con un rol social.
6. Implementación de la tarjeta de débito MULTIRED – VISA.
7. Promover la promulgación de una Ley que defina claramente el rol y misión del Banco de la Nación dentro de la nueva política de modernización del Estado.
8. Interconexión con entidades publicas y clientes en general
9. Participar activamente en el proyecto gobierno electrónico, en lo que se refiere al pago de los derechos por los servicios y procedimientos de las Entidades Públicas.
 - Instalar puntos electrónicos de pago de tasas en comisarías de Lima.
10. Lograr una óptima imagen en la calidad de servicios mediante la aplicación de estándares de producción y presentación de Agencias a nivel nacional.
11. Implementación de emisión de estados de movimiento de cuentas de ahorro por Intranet.
12. Implementar un sistema de información en la página web del Banco.
13. Implementar elementos de seguridad en lobbies: adquisición de cámaras de video para los lobbies de ATM´s, adquisición de sistema de control para acceso al total de lobbies a nivel nacional.
14. Captura y visualización de firmas a nivel nacional y en tiempo real.
15. Crear la Fundación Cultural del Banco.

OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL: CONTAR CON PROCESOS EFICIENTES.

ESTRATEGIA: Rediseño de procesos críticos del negocio con soporte Informático integrado.

16. Elaboración de base única de datos para clientes del Banco de la Nación.
17. Implementación 1ra etapa sistema integrado de gestión.
18. Automatización de los procesos de intermediación financiera de sus diversas operaciones con el exterior.
19. Contar con una estructura organizacional flexible en el tiempo y alineada a la misión del Banco.
20. Contar un Sistema de Información Gerencial.
21. Implementar un sistema de flujo de trabajo a fin de propender a establecer la "oficina sin papeles".
22. Optimizar el proceso de la administración del registro de operaciones en ATMs electrónicamente.
23. Establecer política de optimización de costos, identificar y mejorar los procesos críticos, con el fin de lograr eficiencia y control de los riesgos que comprometan la continuidad del negocio.
24. Desarrollar el aplicativo de las cuentas monetarias.
25. Obtener certificaciones de calidad ISO para el desarrollo de software y el procesamiento de datos.
26. Contar con la Nueva sede Principal del banco debidamente implementada con tecnología de vanguardia.
27. Unificación y permanencia de códigos del año 2003 de las cuentas corrientes y Sub -Cuentas del Tesoro para el 2004.

OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL: AUTOSOSTENIBILIDAD FINANCIERA.

ESTRATEGIA: Rentabilización de los recursos sin perjudicar la calidad y el rol social del Banco.

28. Implementar flujo de caja proyectado y ejecutado para canales remotos y virtuales y red de agencias Vía FISA.
29. Implementación de un sistema de costeo unitario.
30. Actualización del Tarifario del Banco.
31. Revisión de Formulas y Elaboración de programas de las operaciones Activas y Pasivas del Banco de la Nación con el público y adecuarlas en la página Web.
32. Unificar las tarifas en el Sistema de Cobro Automático de Tarifas (PGCO).
33. Estructuración del portafolio de inversiones con aplicación de un Modulo Financiero.
34. Implementación de bóvedas de custodia BCRP en el ámbito nacional.

OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL: REDUCCIÓN DE TODO RIESGO.

ESTRATEGIA: Gestionar el Riesgo de forma eficiente.

35. Implementación del Plan de Continuidad de Negocios del Banco de la Nación.
36. Automatización en la elaboración del Mapa de Riesgos que presente los eventos de riesgo críticos del Banco de la Nación.
37. Adquisición del software para administrar Riesgos Operativos.
38. Modernización de los procesos operativos de valores en custodia del BN.
39. Implementación de un sistema de prevención y evaluación de vulnerabilidades en Activos.
40. Implementación del Sistema de Información para la Gestión, Control y Seguimiento de los Riesgos.

41. Adquisición e implementación de Sistemas de video grabación digital para todos los ATM´s a nivel nacional.
42. Implementación de pruebas de sensibilidad en la gestión de riesgo.
43. Recopilación de información y cuantificación de pérdidas por incidencias.
44. Adquisición e implementación del software para administrar los riesgos financieros del Banco.

OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL:

CONTAR CON UNA CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA AL LOGRO.

ESTRATEGIA: Implementación de la gestión por competencias.

45. Mejorar la identificación, el compromiso efectivo y la motivación para elevar la eficiencia y productividad del personal, reconociéndolo como el principal factor del desarrollo Institucional.
46. Redefinir el sistema remunerativo del BN.
47. Contar con un inventario y descripción de los puestos de la organización.
48. Fomentar y difundir los valores institucionales.

INDICADORES DE DESEMPEÑO Y METAS

Objetivos Estratégicos de la empresa	Indicadores de desempeño	Unidad de Medida	Meta				
			Ejecutado		Proyectado		
			2004	2005	2006	2007	2008
1. Brindar Satisfacción al cliente.	1. Instalación de ATM watch en todos los cajeros automáticos	Nº de ATM watch	210	397	523	613	680
	2.- Adquisición e Implementación del Sistema de Atención al Cliente.	% de avance	19	15	70%	100	100
	3. Potenciar el uso de la tarjeta Multired a través de un sistema de debito.	% de avance	52	96	100	100	100
	4. Incremento de cajeros automáticos	Nº de cajeros	358	445	523	613	680
	5. Apertura de nuevas agencias	Nº de agencias	372	383	403	413	423
2 Contar con procesos eficientes.	6. Implementar un sistema de información gerencial	% de avance	0	58	100	-----	-----
	7. Contar con un sistema automatizado de cuentas monetarias	% de avance	100	-----	-----	-----	-----
	8. Optimizar el proceso de la recaudación SUNAT	% de avance	100	-----	-----	-----	-----
	9. Descentralización de la emisión del movimiento de cuentas de ahorro vía Intranet	% de avance	100	-----	-----	-----	-----
3 Autosostenibilidad financiera.	10. Rentabilidad de Patrimonio (ROE)	%	13.81	20.54	5.33	5.33	5.33
4 Reducción de todo riesgo	11. Adquisición del software para administrar Riesgos Operativos.	% de avance	0	50	100	-----	-----
5 Contar con una cultura organizacional orientada al logro.	12. Efectuar actividades de Fomento y Difusión de los valores institucionales.	Nº de eventos	15	20	21	23	24

VOLUMEN DE OPERACIONES POR SERVICIOS**A NIVEL NACIONAL
(MILES DE OPERACIONES)**

AÑOS	EJECUTADO		PROYECTADO		
	2004	2005	2006	2007	2008
PAGADURÍA	98 175	109 553	116 288	127 719	140 272
Pago de Cheque	5 805	5 713	5 822	6 394	7 023
Depósitos Cta. Cte.	3 280	3 953	4 386	4 817	5 290
Depósitos Ahorros	26 229	29 656	30 788	33 814	37 138
Retiro de ahorros en Ventanillas	14 991	17 224	18 371	20 177	22 160
Retiro de ahorros en ATM's	31 302	35 176	37 766	41 478	45 555
Otras operaciones en ATM's	16 532	17 798	19 155	21 038	23 106
Pagos FONAPHU	36	33	0	0	0
RECAUDACION TRIBUTOS	19 232	21 109	23 070	25 338	27 829
CORRESPONSALIA	9 731	11 852	12 408	13 628	14 967
OTRAS OPERACIONES	4 632	5 390	5 643	6 197	6 806
Depósitos Judiciales y admin.	704	730	779	855	940
Telegiros	3 132	3 695	3 820	4 195	4 608
Compra Venta de M/E.	796	965	1 044	1 147	1 259
VOLUMEN TOTAL DE OPERACIONES	131 770	147 904	157 409	172 881	189 874

METAS CONTINUAS

AÑOS	EJECUTADO		PROYECTADO		
	2004	2005	2006	2007	2008
1. Número de cuentas de ahorro (miles)	1 687	1 863	1 956	2 054	2 157
2. Número de cuentas corrientes operativas (miles)	59	87	91	96	100
3. Volumen de operaciones del BN (miles)	131 770	147 904	157 409	172 881	189 874
4. Volumen de operaciones en Cajeros Automáticos (miles)	47 834	52 974	56 921	62 516	68 661
5. Número de municipios atendidos	937	1 125	657	1 139	1 196
6. Número de cajeros automáticos en la red	358	445	523	613	680
7. Número de Tarjetas Operativas (miles)	1 406	1 527	1 603	1 684	1 768
8. Porcentaje de tarjetas utilizadas en la red	50	53	55	56	57
9. Red de Agencias	372	383	403	413	423
10. Personal	3 352	3 557	4 126	4 126	4 126

3.2.1. ANALISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO 2004 – 2008

En este punto se analizó la viabilidad y coherencia del plan estratégico vigente, para lo cual se analiza cada punto del documento:

Misión: De acuerdo a la definición realizada por Kaplan y Norton esta posee la forma en como va competir y entregar valor a sus clientes, lo cual es mencionado en la actual Misión del Banco pero esta es muy genérica ya que la calidad es un requisito indispensable en toda estrategia competitiva. La propuesta de valor deber ser más tangible y diferenciada.

Además la existencia del Banco no es de por si el brindar servicios financieros, si no mas bien la necesidad que sus clientes tienen al utilizar nuestros servicio.

Por otro lado se observa la no existencia de los valores que guían las actividades de los empleados en la misión del Banco.

Por último la misión del Banco tiene una orientación interna pero referida al aspecto financiero y no con el propósito básico de la existencia del Banco.

Visión: La visión del Banco, de igual forma que en la Misión, menciona el aspecto de calidad, por lo cual debe ser más tangible.

Además la visión no se encuentra orientada hacia el mercado ya que todo se basa en la calidad lo cual es muy amplio para una organización ya que debemos diferenciar la calidad total entre el enfoque tradicional de calidad, ya que la calidad total implica una permanente atención a las necesidades del cliente y a una comunicación continua con el mercado para el desarrollo de una lealtad y preferencia de los clientes o usuarios, la cual es realizada por toda empresa competitiva para aprovechar sus oportunidades.

Análisis FODA: Al respecto debemos mencionar que en la mayoría de los puntos del análisis del microentorno y macroentorno no se encuentra sustentado con medidas, por ejemplo: porcentajes, razones y cifras comparativas.

Luego, no se tiene tanto en el análisis del microentorno como del macroentorno una asignación de un peso que determine la importancia de cada punto. Así como la asignación de una calificación a la respuesta de la organización en el análisis externo, y si la fortaleza o debilidad en el análisis interno, es mayor o menor respectivamente. Al final se tendría una calificación ponderada por cada punto del análisis externo e interno correspondientemente lo cual nos permitiría darle la importancia del caso.

Factores Críticos de Éxito: La técnica de los Factores Críticos de Éxito (FCE), el cual fue resultado del trabajo de John F. Rockart fue publicado con el título "Chief Executives Define Their Own Data Needs" (Harvard Business Review, 1979), tiene como objetivo ayudar a la planificación de las actividades y recursos de cualquier Organización, así como delimitar las áreas claves de la misma facilitando la asignación de prioridades dentro de ella. Por lo tanto Rockart definió los factores críticos de éxito como el número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso para la Organización.

Por todo lo dicho anteriormente nos podemos dar cuenta que los FCE planteados en el Plan Estratégico son en términos generales correctos, ya que el no cumplimiento de esos factores tendría como efecto el no cumplimiento de los objetivos del Banco. Pero estos son amplios ya que no se especifica que o quienes son los involucrados específicamente para el logro de los factores críticos de éxito.

Valores: Los Valores organizacionales condicionan el comportamiento de la organización, ya que determina modos de pensar y actuar que enfocan decisiones de acuerdo a lo que se considera importante dentro de ella. El compartir estos sentimientos con el resto de la organización y premiar ciertos comportamientos, demuestra cuales son sus valores, aunque algunas veces se encuentren codificados dentro de las políticas.³⁵

Los Valores del Banco son 5, pero se detallan 23 formas de actuar en total para el cumplimiento de los 5 valores, lo cual resulta muy amplio y difícil de recordar, por ello se recomienda una cantidad que sea fácil de recordar y sean realmente importantes para el cumplimiento de la estrategia, para su eficaz aplicación por parte de los trabajadores del Banco.

Expectativas de Agentes Relacionados: Los Agentes Relacionados son aquellos Sectores o Personas que tienen derecho (o le atribuimos el derecho) de esperar que la institución satisfaga parcial o totalmente sus necesidades y/o expectativas válidas.³⁶

Los agentes relacionados mencionados en el Plan Estratégico del Banco se encuentran en su entorno, pero existen otros agentes en su entorno como por ejemplo:

- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)
- Superintendencia de Banca y Seguros (SBS).
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT).

³⁵ Leonard Goodstein, Applied Strategic Planning, Mc Graw Hill, 1991.

³⁶ Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), Memoria Año 2005, 2006.

- Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE).
- Contraloría de la República, etc.

Los cuales esperan que el Banco de la Nación satisfaga parcial o totalmente sus expectativas válidas.

Objetivos Estratégicos Generales: Son por definición objetivos de largo plazo que contribuirán al logro de la Visión del Sector. Por lo tanto estos objetivos deben responder a qué deseamos cambiar de la realidad interna y externa en la cual actuamos, y deben ser expresados en términos cualitativos y ser susceptibles de medición a través de Indicadores de Resultado objetivamente verificables.³⁷

De acuerdo a la definición mencionada anteriormente nos podemos dar cuenta que los objetivos estratégicos generales del Banco están expresados en términos cualitativos pero no se mencionan los términos cuantitativos expresados con indicadores de resultado. Es decir no se explica en términos cuantitativos con que indicadores de resultados se demuestra que se logrará autosostenibilidad financiera, brindar satisfacción al cliente, contar con procesos eficientes, contar con una organización orientada al logro. Además no se tiene una breve explicación de lo que significa cada objetivo estratégico general del Banco.

Estrategias: Las estrategias que se menciona en el Plan Estratégico son propuestas intentadas de cómo vamos a lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos generales, sin embargo no debemos olvidar que existe la posibilidad de que existan estrategias emergentes.

³⁷ Ministerio de Economía y Finanzas, Directiva para la Formulación de los Planes Estratégicos Institucionales 2002-2006, 2001

Objetivos Estratégicos Específicos: Son por definición objetivos de mediano plazo que contribuirán al logro del Objetivo Estratégico General y deben ser expresados en términos cualitativos y ser susceptibles de medición a través de Indicadores de Resultado objetivamente verificables.³⁸

De igual forma que en los objetivos estratégicos específicos generales no se mencionan los términos cuantitativos expresados en indicadores de resultado, lo cual nos permitiría la medición del cumplimiento de los objetivos.

Indicadores de Desempeño y Metas: Son parámetros cualitativos y cuantitativos que detallan la medida en la cual un determinado objetivo ha sido logrado. Al ser instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, constituyen una expresión cuantitativa de lo que se pretende alcanzar y mediante la cual establece y mide sus propios criterios de éxito, y proveen la base para el seguimiento de su desempeño.³⁸

Asimismo se recomienda que los indicadores sean independientes con los objetivos, es decir no debería haber relación de causa y efecto entre el indicador y el objetivo correspondiente.³⁹

Al respecto debemos decir que en el Plan Estratégico del Banco se tiene indicadores de desempeño y metas, lo cuales están alineados a los objetivos estratégicos generales. Pero los indicadores y objetivos mencionados en el Plan Estratégico son dependientes por lo que no se puede medir el efecto de cumplimiento de cada objetivo con lo que se quiere alcanzar.

³⁸ Ministerio de Economía y Finanzas, Directiva para la Formulación de los Planes Estratégicos Institucionales 2002-2006, 2001.

³⁹ Curso de Marco Lógico on line, Banco Interamericano de Desarrollo.

Concluimos que en el plan estratégico actual del Banco existe un encadenamiento lógico, pero existe la ausencia de la cuantificación de cómo se va alcanzar la visión del Banco, así como la no existencia de objetivos estratégicos independientes con sus indicadores, lo cual es un factor imprescindible para el direccionamiento de toda empresa.

3.3. EJERCICIO DEL MAPA ESTRATÉGICO A PARTIR DEL PLAN ESTRATÉGICO ACTUAL

Teniendo en cuenta el Plan Estratégico vigente del Banco de la Nación podemos construir un mapa estratégico, para lo cual consideraremos los objetivos estratégicos generales y algunos objetivos específicos que por su naturaleza y cumplimiento se necesita la ejecución de varios proyectos.

Asimismo debemos decir que al considerar las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard y los 5 Objetivos Estratégicos Generales del Plan estratégico Vigente, nos podemos dar cuenta que existe una relación entre ellas, por lo que no consideraremos otra perspectiva mas y se respetara la lógica presentada en el Balanced Scorecard.

Perspectiva financiera

- F1. Autosostenibilidad Financiera
- F2. Establecer Política de Optimización de Costos

Perspectiva del cliente

- C1. Brindar satisfacción al Cliente
- C2. Lograr una optima imagen en la calidad de servicios

Perspectiva de los procesos internos

- I1. Contar con procesos eficientes
- I2. Reducción de Todo Riesgo
- I3. Desarrollar Productos Financieros con rol social

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

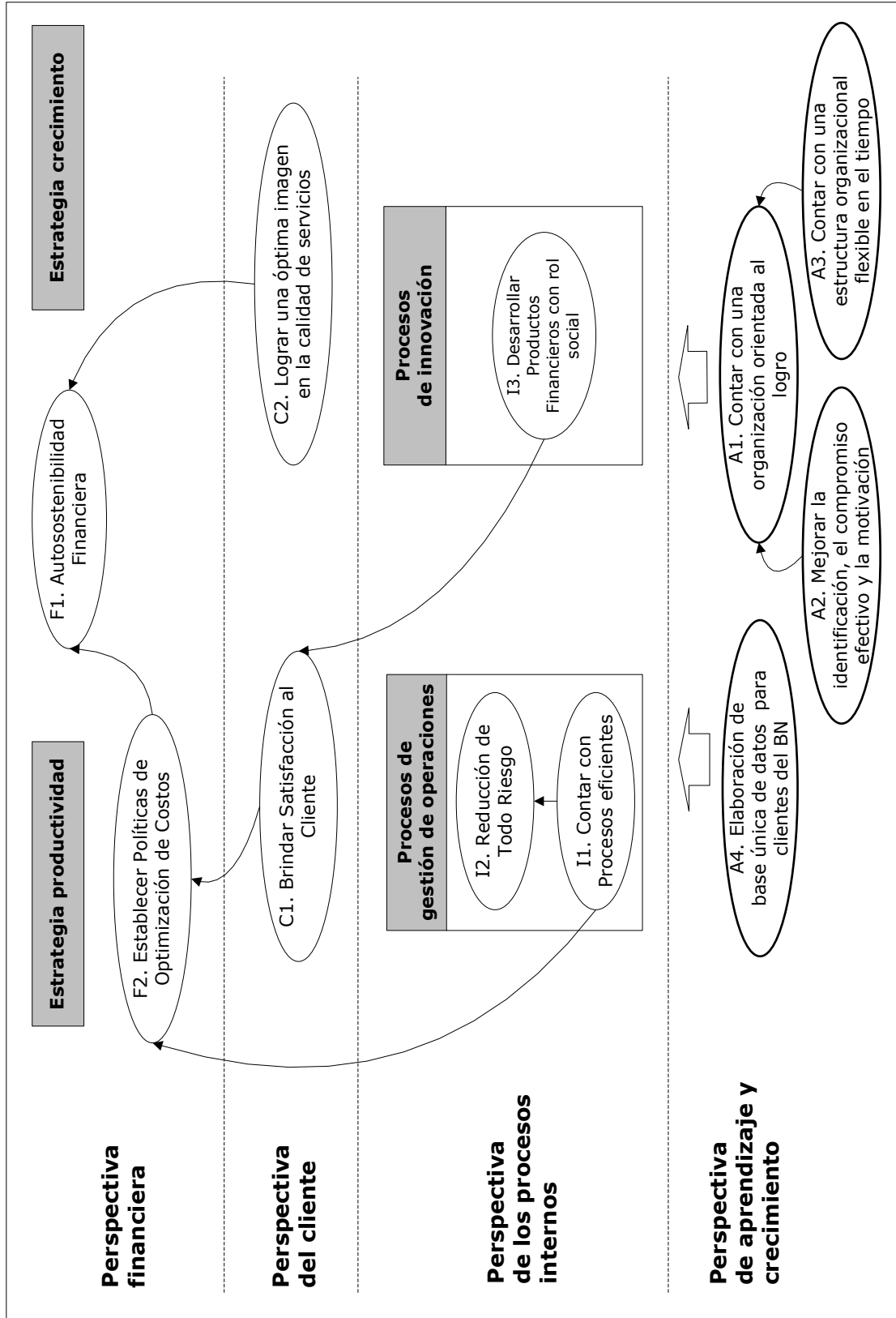
- A1. Contar con una organización orientada al logro
- A2. Mejorar la identificación, el compromiso efectivo y la motivación
- A3. Contar con una estructura organizacional flexible en el tiempo.
- A4. Elaboración de Base Única de Datos para clientes del BN

Luego procedimos a construir la arquitectura del mapa estratégico, en donde se relacionó los objetivos clasificados, teniendo como fin el brindar una relación de causa y efecto entre los objetivos, para dejar explícita la hipótesis de la estrategia del Banco y poder visualizar el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles.

Para la arquitectura del Mapa estratégico y la identificación de la relación de causa y efecto de los objetivos se tuvo que tener en cuenta la mejor forma coherente de posicionar los objetivos para lo cual debemos tener en cuenta los procesos de gestión del Banco.

En la Figura 29, se muestra el Mapa Estratégico construido con los Objetivos Estratégicos Generales y Específicos seleccionados del Actual Plan Estratégico, en donde se puede visualizar en forma directa la estrategia intentada del Banco.

Figura 29: Ejercicio de Mapa Estratégico del Actual Plan Estratégico del Banco 2004 - 2008



3.3.1. ANÁLISIS DEL EJERCICIO DEL MAPA ESTRATÉGICO

El Mapa Estratégico propuesto para el Banco de la Nación presenta las siguientes características:

- Los objetivos de la Perspectiva de aprendizaje y crecimiento no presentan una relación de causalidad tan directa, ya que para tener una organización orientada al logro⁴⁰, se debe tener en cuenta la cultura organizacional de la empresa, para lo cual no es suficiente los objetivos A2 y A3.
- Se ha considerado que los cuatro objetivos de la perspectiva aprendizaje soporta a toda la estrategia del Banco.
- La causalidad entre los objetivos Contar con procesos eficientes y Reducción de todo riesgo es casi directa porque se encuentran dentro de los procesos de gestión de operaciones, por lo que se podría eliminar a uno de los dos como objetivo estratégico. Estos objetivos tiene un impacto directo en la Optimización de Costos
- El objetivo Desarrollar productos financieros con un rol social tiene una implicancia directa con el objetivo Brindar satisfacción al cliente.
- El objetivo de Autosostenibilidad financiera esta sustentado directamente por los objetivos Lograr una optima imagen en la calidad de servicios y el Establecer Política de Optimización de Costos.

⁴⁰ Harrison y Stokes (1990) ofrecen este modelo de cultura organizacional, la cultura del logro: una organización de logros tiene reglas y estructuras y trabaja para servirle al sistema en vez de convertirse en un fin de si misma. Se debe desarrollar situaciones de trabajo que comprometan a las personas de manera seria, que les ayuden a sentir que están contribuyendo al logro de una meta importante.

3.3.2. CRÍTICAS METODOLÓGICAS AL EJERCICIO REALIZADO

- El mapa estratégico no tiene una Perspectiva de aprendizaje y conocimiento lo suficientemente robusta para sostener a los demás objetivos del mapa. Porque posee objetivos que apoyan parcialmente el capital informático y organizacional, pero carece de objetivos que apoyen al capital humano. Lo cual indica que no se podría crear valor a los trabajadores, para que estos crean valor a los clientes y al Estado.
- Existe causas directas entre los objetivos de la Perspectiva de los procesos internos y del cliente, mientras que existe un objetivo de la Perspectiva del cliente y de los procesos internos que tienen un efecto en la Perspectiva financiera, siendo la del cliente directa y la de procesos internos indirecta por medio del objetivo establecer política de Optimización de Costos.
- Del Ejercicio de Mapa estratégico nos podemos dar cuenta que existe una clara estrategia de productividad (corto plazo), pero no de la misma forma la estrategia de crecimiento (largo plazo). Además no se refleja objetivos en los procesos gestión de clientes y de procesos reguladores y sociales, lo cual significa que no se esta equilibrando la creación de valor tanto en el corto como el largo plazo.
- Al observar los indicadores del Plan Estratégico del Banco de la Nación y la propuesta del mapa estratégico, nos podemos dar cuenta que los indicadores del plan no están sustentados en una lógica de causa y efecto, por lo tanto se esta haciendo el planeamiento estratégico tradicional en las 4 perspectivas del BSC, pero no se esta utilizando la lógica del BSC.

3.4. UNA PROPUESTA DE BALANCED SCORECARD PARA EL BANCO 2006 - 2011

Empezaremos analizando el Estatuto del Banco que de alguna forma nos brinda el accionar del Banco, lo cual nos permitirá responder algunas preguntas para determinar la propuesta de Visión y Misión para el Banco.

3.4.1. ESTATUTO DEL BANCO DE LA NACIÓN

El Estatuto del Banco fue Aprobado por el Decreto Supremo N° 07-94-EF, el 26 de Enero de 1994, el cual consta de seis títulos, cuarenta y seis artículos, dos disposiciones finales y cuatro disposiciones transitorias.

Los Títulos más relevantes para el análisis del presente informe son:

TÍTULO I.- Naturaleza, Régimen Legal, Objeto, Capital y Domicilio.

En este Título podemos destacar que:

- El Banco de la Nación es una empresa de derecho público, integrante del Sector Economía y Finanzas, que **opera con autonomía económica, financiera y administrativa.**
- El Banco tiene patrimonio propio y duración indeterminada.
- El Banco se rige por:
 1. Su Estatuto.
 2. Ley de la Actividad Empresarial del Estado
 3. Supletoriamente por la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros.

- Es objeto del Banco administrar por delegación las subcuentas del Tesoro Público
- Proporcionar al Gobierno Central los servicios bancarios para la administración de los fondos públicos.
- Cuando el Ministerio de Economía y Finanzas lo requiera y autorice en el marco de las operaciones del Sistema Nacional de Tesorería, el Banco actuará:
 1. Como agente financiero del Estado,
 2. Atenderá la deuda pública externa y
 3. Las operaciones de comercio exterior.
- Asimismo, recauda tributos y efectúa pagos, sin que esto sea exclusivo, por encargo del Tesoro Público o cuando medien convenios con los órganos de la administración tributaria.
- El capital del Banco es de S/. 1 000 000 000,00 (Un Mil Millones de Nuevos Soles), a ser íntegramente pagado por el Estado.
- Por el capital no se emiten acciones ni títulos de ninguna especie, constando únicamente en la cuenta correspondiente.

TÍTULO II.- Funciones y Facultades

El Banco puede realizar las funciones que a continuación se indican, ninguna de las cuales será ejercida en exclusividad respecto de las empresas y entidades del sistema financiero:

- a) Brindar servicios bancarios para el Sistema Nacional de Tesorería, de acuerdo con las instrucciones que dicta la Dirección Nacional del Tesoro Público.
- b) Brindar servicios de recaudación, por encargo del acreedor tributario, debiendo existir aprobación del Banco y un convenio específico de recaudación.
- c) Efectuar por delegación las operaciones propias de las subcuentas bancarias del Tesoro Público.
- d) Recibir los recursos y fondos que administran los organismos del Gobierno Central, los Gobiernos Regionales y Locales, así como las demás Entidades del Sector Público Nacional.
- e) Actuar como agente financiero del Estado.
- f) Actuar por cuenta de otros Bancos o Financieras, en la canalización de recursos internos o externos a entidades receptoras de crédito.
- g) Participar en las operaciones de comercio exterior del Estado, prestando el servicio bancario y el de cambio de monedas, sujetándose a las regulaciones que pudiera dictar el Banco Central.
- h) Recibir en consignación y custodia todos los depósitos administrativos y judiciales.

- i) Brindar servicios bancarios en calidad de corresponsal de entidades del sistema financiero, en las localidades donde las entidades del sistema financiero se lo soliciten.
- j) Recibir depósitos a la vista de las personas naturales y/o jurídicas por concepto de los pagos que, en su condición de proveedores, pensionistas así como trabajadores del Estado, perciben en el marco del Sistema Nacional de Tesorería.
- k) Recibir depósitos de ahorros, así como en custodia, de personas naturales y/o jurídicas en los centros poblados del territorio de la República donde la banca privada no tenga oficinas, incluyendo la emisión de giros y/o telegiros bancarios y efectuar transferencias de fondos por encargo y/o a favor de dichas personas.
- l) Otorgar créditos y otras facilidades financieras a los organismos del Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Locales y demás Entidades del Sector Público Nacional, a excepción del otorgamiento de préstamos a las Empresas del Estado de Derecho Privado; así como emitir, adquirir, conservar y vender bonos y otros títulos, conforme a ley.
- m) Efectuar con entidades del Sector Público, así como con instituciones bancarias y financieras del país o del exterior, las operaciones y servicios bancarios necesarios para cumplir con las funciones indicadas en este Estatuto, así como aquellas destinadas a la rentabilización y cobertura de riesgos de los recursos que administra.

- n) Otorgar una línea de crédito única a los trabajadores y pensionistas del Sector Público que, por motivo de sus ingresos, posean cuentas de ahorro en el Banco de la Nación. Dicha línea de crédito podrá ser asignada por el beneficiario para su uso mediante préstamos y/o como línea de una tarjeta de crédito.

Además el Banco centraliza la totalidad de los recursos y fondos que recauden las administraciones tributarias por concepto de todo tributo, incluyendo las comisiones que a éstas correspondan, en concordancia con lo establecido por el artículo 3º del Decreto Ley N° 25907.

Por último las facilidades financieras que otorga el Banco, no están sujetas a los límites que establece la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. No obstante lo establecido en este párrafo, no releva a las partes del cumplimiento de las normas aplicables sobre endeudamiento.

TÍTULO IV.- Intereses y Comisiones

El Banco percibirá las siguientes retribuciones por los servicios que presta:

- a) Por el servicio bancario del manejo de la Tesorería del Estado, el 0,55% de la recaudación tributaria mensual del Gobierno Central.
- b) Por las facilidades financieras que otorgue y servicios de recaudación que brinde, percibirá los intereses, comisiones y cargos que acuerde su Directorio.

3.4.2. PROPUESTA DE MISIÓN

Para realizar la formulación de la propuesta de la Misión, Gooddstein⁴¹ recomienda contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Qué funciones realiza la organización? ¿Qué es lo que en realidad hace?

Las funciones del Banco se realizan a través de los siguientes productos y servicios que ofrece el Banco de la Nación, que en términos generales son:

- Servicios de recaudación.
- Administrar y recibir los recursos y fondos del Estado.
- Participar en las operaciones de comercio exterior del Estado.
- Recibir en consignación y custodia todos los depósitos administrativos y judiciales.
- Corresponsalía
- Recibir depósitos a la vista donde el Banco es Única Oferta Bancaria (UOB).
- Recibir depósitos de ahorros, así como en custodia en donde somos UOB.
- Emisión de giros bancarios en localidades donde no somos UOB.
- Efectuar transferencias de fondos por encargo y/o a favor de personas que vivan localidades donde somos UOB.
- Otorgar créditos y otras facilidades financieras a los organismos del Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Locales y demás Entidades del Sector Público Nacional.
- Otorgar una línea de crédito única a los trabajadores y pensionistas del Sector Público que, por motivo de sus ingresos, posean cuentas de ahorro en el Banco.

⁴¹ Leonard Goodstein, Applied Strategic Planning, McGraw Hill, 1991.

2. ¿Para que lo hace?

Los productos y servicios que ofrece a sus clientes sirven para satisfacer la necesidad de otorgar confianza y seguridad al manejar sus cuentas garantizando liquidez, rentabilidad y solvencia.

3. ¿Por qué la organización hace lo que hace? ¿Cuál fue la razón de la creación de la organización?

Teniendo en cuenta la historia del Banco y su estatuto podemos resumir la razón de su existencia en:

- Tener la principal función el centralizar las actividades operativas de administrar y recibir los recursos de las Entidades del Sector Público Nacional.
- Realizar las operaciones y servicios bancarios necesarios para cumplir con las funciones de su Estatuto, así como aquellas destinadas a la rentabilización y cobertura de riesgos de los recursos que administra.

4. ¿Cómo lo hace la organización? ¿De qué medios se vale para hacerlo?

En la prestación de sus productos y servicios el banco tiende a utilizar el precio mas bajo para sus servicios, con lo cual se busca establecer relaciones como un proveedor de servicios de mejor costo.

El Banco ofrece sus productos y servicios a través de varios canales de atención (Red de agencias, Cajeros automáticos, Internet) lo cual apunta a la satisfacción de sus cliente.

5. ¿Para quien hará la organización lo que hace?

Lo que hace el Banco va dirigido a:

- La Dirección Nacional del Tesoro Público.
- El acreedor tributario
- Organismos del Gobierno Central, los Gobiernos Regionales y Locales
- Demás Entidades del Sector Público Nacional.
- Otros Bancos o Financieras.
- Proveedores, pensionistas así como trabajadores del Estado.
- Personas Naturales y/o Jurídicas en los centros poblados del territorio de la República donde la banca privada no tenga oficinas.

Los cuales representan a todas las instituciones del Sector Público Nacional, trabajadores, pensionistas y proveedores del estado y a las Personas Naturales y/o Jurídicas en las localidades donde no exista oficina de la banca privada, en términos generales al Estado y a los no atendidos por la Banca Privada

De las respuestas de las preguntas anteriores así como de la naturaleza de la Banca Pública (véase Anexo A.3) se propone la siguiente Misión.

Misión: Somos una Banco Estatal orientada al apoyo de las Entidades del Sector Público Nacional y a la vez a brindar servicios bancarios en donde no exista oferta bancaria, con base en nuestros trabajadores a través del mejoramiento continuo de sus servicios y el uso eficiente y eficaz de sus recursos.

3.4.3. PROPUESTA DE VISIÓN

Para generar la Visión del Banco responderemos a las siguientes preguntas claves⁴²:

1. ¿Qué es lo que vemos como clave para nuestra organización?

Es necesario que el Banco siendo una empresa pública sea tan rentable y eficiente como la banca privada (véase Anexo A.2), así como el ser un buen empleador y tener un sentido de responsabilidad social con el país.

2. ¿Qué contribución única debemos hacer para el futuro?

Ser un banco en donde las personas puedan confiar con los servicios que se brinden y ser reconocido como el Banco que acerca a los peruanos al sistema financiero nacional.

3. ¿Qué me emocionará acerca de ser parte de esta organización en el futuro?

Me emocionará ser parte del organización en el futuro cuando el Banco asuma un rol testigo en la conformación de productos bancarios en el sistema financiero, así como el brindar los servicios de un multibanco comercial y de esa forma actuar tanto en el lado del pasivo y activo (véase Anexo A.4).

4. ¿Cuáles son o deberían ser las formas de competencias de nuestra organización?

La competencias que requiere el Banco es la de ser eficiente, confiable y rentable, así como el tener una imagen de ser un Banco que solucione las necesidades de carácter financiero a sus clientes.

⁴² Leonard Goodstein, Applied Strategic Planning, McGraw Hill, 1991.

5. ¿Cómo vemos la mayor oportunidad de crecimiento para nuestra organización?

Asegurar el funcionamiento del sistema de pago del Estado y facilitar el acceso a los servicios financieros a la totalidad de la población. A la vez el otorgar mayores facilidades a sus actuales clientes, así como el negocio de la banca personalizada en todos sus segmentos de productos y servicios

Visión: Ser un Banco rentable y eficiente utilizando procesos óptimos de apoyo y tecnología, orientada a canalizar oportuna y eficientemente productos y servicios referidos a las entidades públicas, personal del Estado y en lugares de no presencia del la Banca Privada con capacidad y potencialidad para lograr mayores niveles de eficiencia y competitividad.

3.4.4. PERSPECTIVAS DEL BANCO DE LA NACIÓN

Teniendo en cuenta las experiencias de Nueva Zelanda y Australia con respecto a que las empresas públicas deben tener objetivos claros (véase Anexo A.2, página 139); consideró que el Banco de la Nación mantiene las cuatros perspectivas que mencionan Kaplan y Norton y a la vez el mismo orden de causa y efecto de las mismas.

PERSPECTIVA FINANCIERA

Para determinar los objetivos en esta perspectiva debemos tener en cuenta que la Visión propuesta incluye el propósito de ser un banco rentable, el cual se sustenta en lo que realiza la Banca Comercial (véase Anexo A.4) y lo que se espera de la Empresa Pública (véase Anexo A.2) y Banca Pública (véase Anexo A.3), para lo cual sugerimos los siguientes objetivos para la perspectiva financiera del Banco:

- **Mejorar la eficiencia de Costo.-** Adoptar drásticos esfuerzos de reducción de costos para toda la empresa.
- **Aumentar Ingresos por Comisiones.-** Dar más importancia a los ingresos por comisiones que a los otros tipos de ingresos.
- **Maximizar ingresos de principales clientes.-** Aumentar los ingresos provenientes de los principales clientes que operan con nosotros.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

En esta perspectiva debemos identificar los segmentos de clientes objetivo en los que la empresa compite y los indicadores del desempeño de la empresa en dicho segmento. Por lo tanto los indicadores que proponemos son:

- **Proporcionar un servicio rápido, seguro y preciso.-** Calidad de Servicio que cumpla con altos niveles de rapidez, seguridad y sencillez.
- **Proporcionar una red bancaria global.-** Poseer una amplia red global para atender a nuestros clientes.
- **Satisfacción del cliente.-** Impulsar la satisfacción de las necesidades de los clientes del Banco.

Lo indicadores que proponemos deben ser analizados en los diferentes segmentos específicos de clientes que la empresa tiene como objetivo para tener crecimiento y rentabilidad.

Debemos tener en cuenta que la propuesta de valor define la estrategia de la empresa para el cliente describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece a los clientes objetivo.

Por lo tanto la propuesta de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia para sus clientes.

Considerando la Naturaleza del Banco, la no exclusividad con las demás empresas del Sistema Financiero y la clase de clientes del Banco, recomendamos que de las diferentes propuestas de valor⁴³ la de mejor compra o el mejor costo total es la que debería seguir el Banco, es en esta propuesta de valor en donde se destaca los precios atractivos, una calidad excelente y constante, tiempos de gestación cortos, facilidad de compra y una buena selección.

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

Si consideramos la propuesta de la mejor compra, la gestión de operaciones es un proceso interno clave. Para lo cual se debe tener relaciones a largo plazo con excelentes proveedores. Además se debe contar con procesos operativos de alta eficiencia que conviertan los inputs de los proveedores en outputs para sus clientes. Todo este proceso además de ser de costo bajo, debe ser constante, de alta calidad, y con mucha capacidad de reacción. La gestión del riesgo operativo debe maximizar la disponibilidad y minimizar las interrupciones.

Por un lado la gestión de clientes esta relacionado con proporcionar conveniencia y facilidad de acceso a los clientes.

Los Objetivos del Banco en esta perspectiva serían:

- **Crear relaciones con socios.-** Crear los procesos necesarios para respaldar a los clientes.

⁴³ Kaplan R. y Norton D., Mapas Estratégicos, Gestión 2000, 2004

- **Integrar componentes de módulos/sistemas.-** Crear competencias necesarias para poder ascender en la cadena de valor de los clientes.
- **Crear procesos para minimizar costos operativos.-** Crear procesos para minimizar costos operativos para penetrar en nuevos mercados.
- **Mejorar la gestión de proyectos.-** Mejorar capacidades para la gestión de proyectos.
- **Comprender mejor nuestros clientes.-** Comprender el flujo de trabajo del cliente.
- **Contribuir a la comunidad.-** Mejorar la calidad del entorno del negocio.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Al considerar la propuesta de valor de mejor compra ó el mejor costo total se subraya las competencias de los empleados para mejorar los procesos. Estas incluyen el conocimiento de la gestión de calidad, el six sigma y la gestión basada en la actividad que permite que los empleados tengan la habilidad y el conocimiento necesarios para reducir los costos continuamente, reducir la duración de los ciclos y mejorar la calidad.

Los objetivos de la tecnología de la información de la empresa deben estar dirigidos a mejorar la experiencia de compra de los clientes y reducir los costos de la empresa y de sus clientes con respecto a adquirir productos y servicios. Las relaciones electrónicas con los proveedores y los clientes son críticas para dicha reducción de costos.

Otro objetivo relacionado es proporcionar a los empleados datos exactos y puntuales sobre el costo, calidad y el tiempo del ciclo de sus procesos y de los clientes de la empresa.

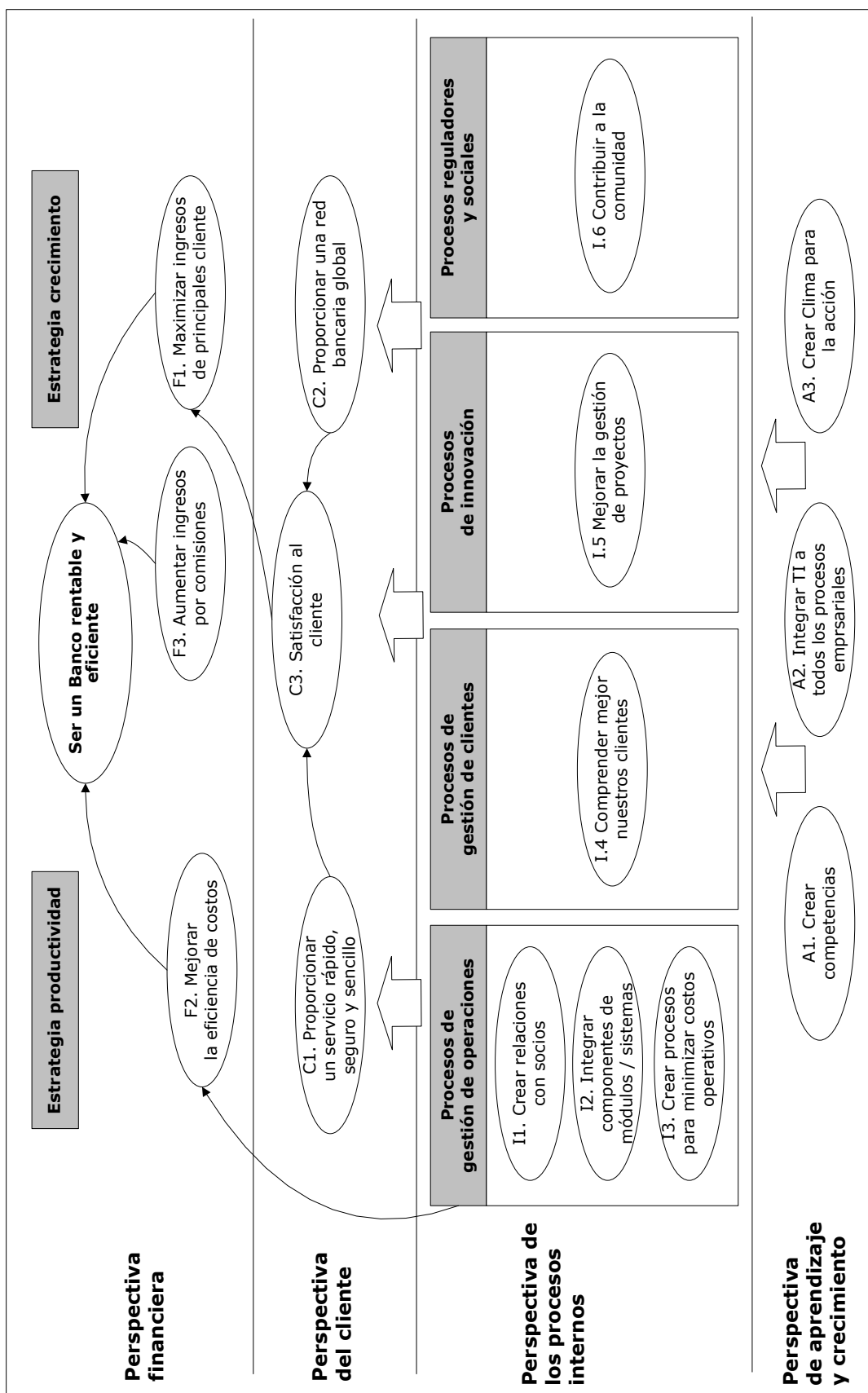
Estos datos respaldan a los empleados en sus actividades de mejoras continuas. Los sistemas de información también deben hacer comparaciones internas (Benchmarking) de los procesos, de modo que los gerentes puedan identificar las mejoras prácticas y compartirlas con toda la organización.

El Capital Organizacional debe reforzar el conocimiento local de los procesos y el hecho de compartir las mejoras prácticas en todos los niveles. El Objetivo no debe ser mantener en secreto las prácticas que hacen que una unidad sea la más eficaz de la empresa, sino introducir las innovaciones y conseguir que sean adoptadas por el mayor número posible de unidades. La cultura debe fortalecer el mensaje estratégico de la empresa de mayor calidad, más rápido, más económico.

Los Objetivos para el Banco serían:

- **Crear clima para la acción.-** Crear clima de acción mediante alineación y delegación de autoridad.
- **Crear Competencias.-** Apoyar la creación de un clima para alcanzar los objetivos de las otras perspectivas.
- **Integrar TI a todos los procesos empresariales.-** Mejorar las capacidades de los sistemas en el proceso de alineación organizacional.

Figura 30: Propuesta de Mapa Estratégico 2006 – 2011 para el Banco de la Nación



Fuente: Elaboración Propia

3.4.5 DESARROLLO DE LOS INDICADORES E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

PERSPECTIVA FINANCIERA

F1. Maximizar ingresos de principales clientes.- Aumentar los ingresos provenientes de los principales clientes que operan con nosotros.

Indicadores:

- Tasa de Crecimiento de los ingresos de principales cliente.
- Porcentaje de ingresos procedentes de nuevos productos y servicios.

Iniciativas:

- Crear Portafolio Especial para principales clientes.
- Desarrollar Servicios y Productos Especiales para principales clientes.

F2. Mejorar la eficiencia de Costo.- Adoptar drásticos esfuerzos de reducción de costos para toda la empresa.

Indicadores:

- Ingresos por Empleado.
- Gastos Indirectos / Total de Ingresos.

Iniciativas:

- Proyectos de Mejora Funcional

F3. Aumentar Ingresos por Comisiones.- Dar más importancia a los ingresos por comisiones que a los otros tipos de ingresos.

Indicadores:

- Porcentaje de Ingresos por comisiones / Total de Ingresos.
- Tasa de Crecimiento de Ingresos por Comisiones.

Iniciativas:

- Base de Datos de ingresos por tipo de Comisiones.
- Promoción de los servicios con mayor participación de los ingresos por comisiones.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

C1. Proporcionar un servicio rápido, seguro y preciso.- Calidad de Servicio que cumpla con altos niveles de rapidez, seguridad y sencillez.

Indicadores:

- Atributos Específicos de desempeño de los productos (Facilidad de uso, etc).
- Tiempo de espera para el cliente en los diferentes canales de atención.

Iniciativas:

- Gestión de Calidad.
- Estudio de Tiempo de Espera de los clientes.

C2. Proporcionar una red bancaria global.- Poseer una amplia red global para atender a nuestros clientes.

Indicadores:

- Tiempo de Maduración del Volumen de Operaciones de los Canales de atención.
- Porcentaje de tipo de Operaciones por segmento de Clientes.

Iniciativas:

- Implementar planes de publicidad para el uso de la red bancaria.
- Determinar las repeticiones operativas innecesarias.

C3. Satisfacción del cliente.- Impulsar la satisfacción de las necesidades de los clientes del Banco.

Indicadores:

- Satisfacción de clientes por segmento.
- Retención de clientes objetivo.

Iniciativas:

- Iniciativa de segmentación de clientes.
- Encuestas a Clientes.

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

I1. Crear relaciones con socios.- Crear los procesos necesarios para respaldar a los clientes.

Indicadores:

- Número Nuevas tecnologías adquiridas mediante relaciones.
- Facturación mediante relaciones con asociados.

Iniciativas:

- Reuniones con principales proveedores.
- Oferta integrada de productos.

I2. Integrar componentes de módulos/sistemas.- Crear competencias necesarias para poder ascender en la cadena de valor de los clientes.

Indicadores:

- Índice capacidad.

Iniciativas:

- Planeación de la integración de módulos / sistemas.
- Infraestructura de TI suficiente para respaldar la competitividad operacional.

I3. Crear procesos para minimizar costos operativos.- Crear procesos para minimizar costos operativos para penetrar en nuevos mercados.

Indicadores:

- Costo Directo / Total Ingresos.
- Eficacia de los equipos.

Iniciativas:

- Ejecutar buenas prácticas empresariales.
- Excelente selección de productos.

I4. Comprender mejor nuestros clientes.- Comprender el flujo de trabajo del cliente.

Indicadores:

- Participación en los segmentos.
- Índice de ventas cruzadas.

Iniciativas:

- Realizar un análisis de la cadena de valor de los clientes.
- Desarrollar Productos y Examinar el potencial de ventas cruzadas.

I5. Mejorar la gestión de proyectos: Mejorar capacidades para la gestión de proyectos.

Indicadores:

- Índice de Capacidad.
- Reducción año a año de las metas del Plan Operativo.

Iniciativas:

- Talleres de formulación, evaluación y administración de proyectos.
- Control adecuado de los proyectos del Plan Operativo.

I6. Contribuir a la comunidad: Mejorar la calidad del entorno del negocio.

Indicadores:

- Tasa de Crecimiento de las inversiones a la comunidad.
- Resultados alcanzados con las inversiones a la comunidad.

Iniciativas:

- Realizar Campañas de Ayuda Comunitaria.
- Programa de exhibición anual del Banco.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

A1. Crear Competencias: Apoyar la creación de un clima para alcanzar los objetivos de las otras perspectivas.

Indicadores:

- Disponibilidad de competencia especializada.
- Retención del personal clave de dirección.

Iniciativas:

- Modelo de Competencias.
- Nuevo programa de contratación.

A2. Integrar TI a todos los procesos empresariales: Mejorar las capacidades de los sistemas en el proceso de alineación organizacional.

Indicadores:

- Encuesta satisfacción eficiencia de la TI.
- Porcentaje de procesos cubiertos por TI.

Iniciativas:

- Archivo Integrado de clientes.
- Aplicación sistema CRM.

A3. Crear clima para la acción: Crear clima de acción mediante alineación y delegación de autoridad.

Indicadores:

- Índice delegación de autoridad.
- Numero de empleados cuyo rendimiento se valora en función de su vinculación con objetivos estratégicos.

Iniciativas:

- Desarrollo de Líderes.
- Planificación de sucesión.

Tabla I: Propuesta de BSC para el Banco de la Nación 2006 - 2011

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos
Perspectiva Financiera	F1. Maximizar ingresos de principales clientes	F1.a Tasa de Crecimiento de los ingresos de principales cliente. F1.b Porcentaje de ingresos procedentes de nuevos productos y servicios.
	F2. Mejorar la eficiencia de Costo	F2.a Ingresos por Empleado. F2.b Gastos Indirectos / Total de Ingresos.
	F3. Aumentar ingresos por Comisiones	F3.a Porcentaje de Ingresos por comisiones / Total de Ingresos. F3.b Tasa de Crecimiento de Ingresos por Comisiones.
Perspectiva del Cliente	C1. Proporcionar un servicio rápido, seguro y sencillo	C1.a Atributos Específicos de desempeño de los productos (Facilidad de uso, etc). C1.b Tiempo de espera para el cliente en los diferentes canales de atención.
	C2. Proporcionar una red bancaria global	C2.a Tiempo de Maduración del Volumen de Operaciones de los Canales de atención. C2.b Porcentaje de tipo de Operaciones por segmento de Clientes.
	C3. Satisfacción al cliente	C3.a Satisfacción de clientes por segmento. C3.b Retención de clientes objetivo.
Perspectiva de los procesos Internos	I1. Crear relaciones con socios	I1.a Número Nuevas tecnologías adquiridas mediante relaciones. I1.b Facturación mediante relaciones con asociados.
	I2. Integrar componentes de módulos / sistemas	I2.a Índice capacidad.
	I3. Crear procesos para minimizar costos operativos	I3.a Costo Directo / Total Ingresos. I3.b Eficacia de los equipos.
	I4. Comprender mejor nuestros clientes	I4.a Participación en los segmentos. I4.b Índice de ventas cruzadas.
	I5. Mejorar la gestión de proyectos	I5.a Índice de Capacidad. I5.b Reducción año a año de las metas del Plan Operativo.
	I6. Contribuir a la comunidad	P6.a Tasa de Crecimiento de las inversiones a la comunidad. P6.b Resultados alcanzados con las inversiones a la comunidad.
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	A1. Crear competencias	A1.a Disponibilidad de competencia especializada. A1.b Retención del personal clave de dirección.
	A2. Integrar TI a todos los procesos empresariales	P2.a Encuesta satisfacción eficiencia de la TI. P2.b Porcentaje de procesos cubiertos por TI.
	A3. Crear Clima para la acción	A3.a Índice delegación de autoridad. A3.b Numero de empleados cuyo rendimiento se valora en función de su vinculación con objetivos estratégicos.

Elaboración Propia

Tabla II: Propuesta de Iniciativas Estratégicas para el Banco de la Nación 2006 - 2011

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas
Perspectiva Financiera	F1. Maximizar ingresos de principales clientes	<ul style="list-style-type: none"> F1.1 Crear Portafolio Especial para principales clientes. F1.2 Desarrollar Servicios y Productos Especiales para principales clientes.
	F2. Mejorar la eficiencia de Costo	<ul style="list-style-type: none"> F2.1 Proyectos de Mejora Funcional
	F3. Aumentar ingresos por Comisiones	<ul style="list-style-type: none"> F3.1 Base de Datos de ingresos por tipo de Comisiones. F3.2 Promoción de los servicios con mayor participación de los ingresos por comisiones.
Perspectiva del Cliente	C1. Proporcionar un servicio rápido, seguro y sencillo	<ul style="list-style-type: none"> C1.1 Gestión de Calidad. C1.2 Estudio de Tiempo de Espera de los clientes.
	C2. Proporcionar una red bancaria global	<ul style="list-style-type: none"> C2.1 Implementar planes de publicidad para el uso de la red bancaria. C2.2 Determinar las repeticiones operativas innecesarias.
	C3. Satisfacción al cliente	<ul style="list-style-type: none"> C3.1 Iniciativa de segmentación de clientes. C3.2 Encuestas a Clientes.
Perspectiva de los procesos internos	I1. Crear relaciones con socios	<ul style="list-style-type: none"> I1.1 Reuniones con principales proveedores. I2.2 Oferta integrada de productos.
	I2. Integrar componentes de módulos / sistemas	<ul style="list-style-type: none"> I2.1 Planeación de la integración de módulos / sistemas. I2.2 Infraestructura de TI suficiente para respaldar la competitividad operacional.
	I3. Crear procesos para minimizar costos operativos	<ul style="list-style-type: none"> I3.1 Ejecutar buenas prácticas empresariales. I3.1 Excelente selección de productos.
	I4. Comprender mejor nuestros clientes	<ul style="list-style-type: none"> I4.1 Realizar un análisis de la cadena de valor de los clientes. I4.2 Desarrollar Productos y Examinar el potencial de ventas cruzadas.
	I5. Mejorar la gestión de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> I5.1 Talleres se formulación, evaluación y administración de proyectos. I5.2 Control adecuado de los proyectos del Plan Operativo.
	I6. Contribuir a la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> I6.1 Realizar Campañas de Ayuda Comunitaria. I6.2 Programa de exhibición anual del Banco.
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	A1. Crear competencias	<ul style="list-style-type: none"> A1.1 Modelo de Competencias. A1.2 Nuevo programa de contratación.
	A2. Integrar TI a todos los procesos empresariales	<ul style="list-style-type: none"> A2.1 Archivo Integrado de clientes. A2.2 Aplicación sistema CRM.
	A3. Crear Clima para la acción	<ul style="list-style-type: none"> A3.1 Desarrollo de Líderes. A3.2 Planificación de sucesión.

Elaboración Propia

Una vez que el Balanced Scorecard del Banco de la Nación quedó establecido, con los indicadores a ser usados; es necesario establecer un plan de acción para proceder con la implementación de los indicadores en el Banco. Primeramente, se debe tomar la decisión de utilizar, por el momento, únicamente aquellos indicadores sobre los cuales se pueda obtener datos y que sean representativos para la situación actual del Banco y además se podría establecer que la primera fase de implementación del BSC en el Banco de Nación estaría a cargo de la Gerencia de Planeamiento – División Planeamiento.

De esta manera, se podrá tener un sistema de gestión de la Estrategia del Banco, a través de los indicadores propuestos, para que de esa forma podamos alcanzar la Visión propuesta del Banco.

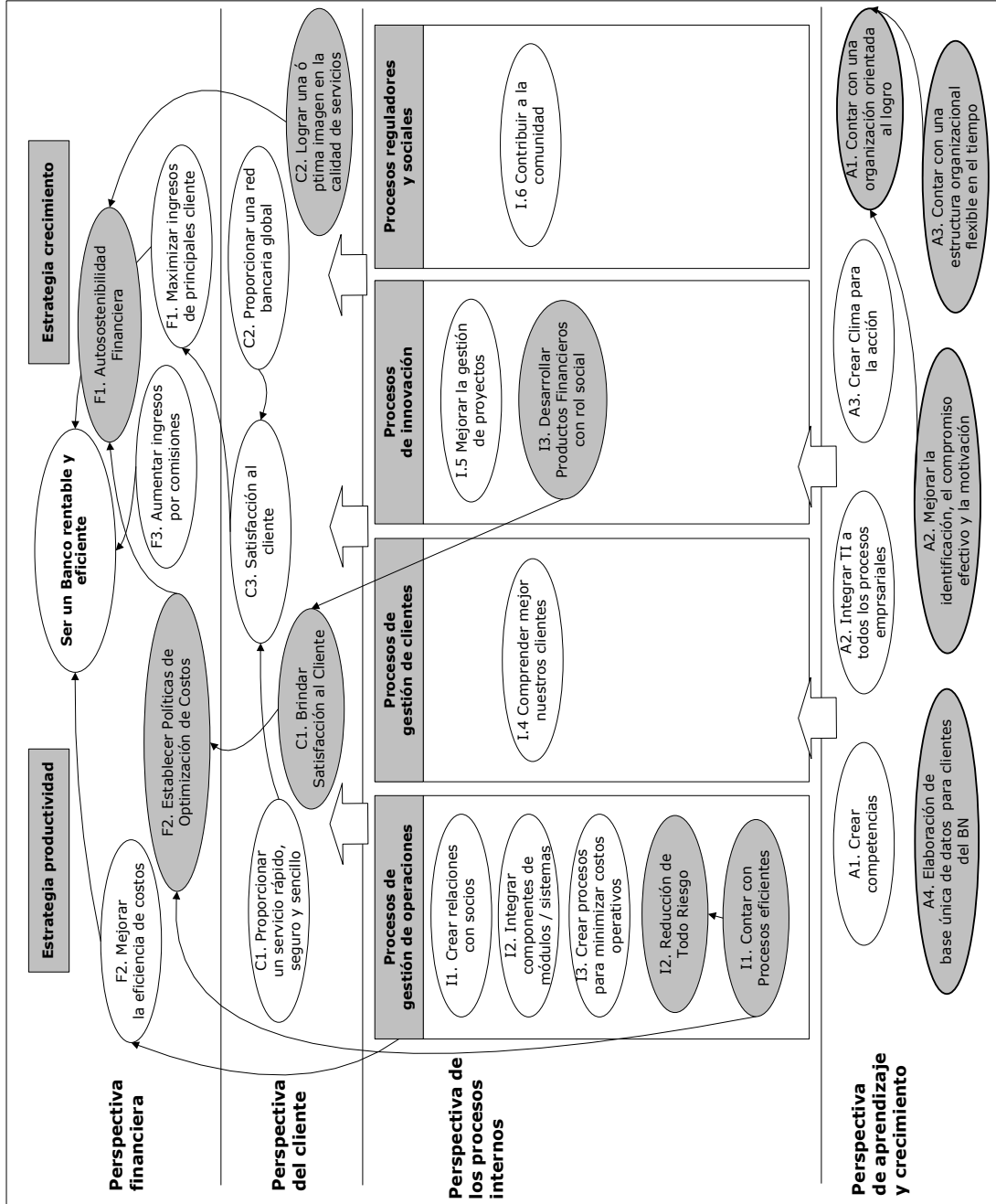
3.5. EJERCICIO DEL MAPA ESTRATÉGICO ACTUAL VERSUS MAPA ESTRATÉGICO PROPUESTO

Resulta necesario validar el mapa estratégico propuesto, para ello necesitamos demostrar que el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos brindan una mejor sostenibilidad del banco al compararla con el ejercicio de mapa estratégico realizado del actual Plan Estratégico del Banco (véase Figura 31). A continuación se muestran las diferencias de los 2 mapas:

- La Visión actual del Banco se sustenta de forma parcial con los objetivos del mapa estratégico realizado del actual Plan Estratégico, por las inconsistencias que se mencionan en el punto 3.3.1., siendo la principal la relación no tan directa de los objetivos de la Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, el cual debe alinear estratégicamente los activos intangible y de esa forma crear valor a través de los procesos internos del Banco.

- El Mapa Estratégico desarrollado del Actual Plan Estratégico muestra que existe una estrategia de productividad, pero no una estrategia clara de crecimiento. Mientras tanto en el Mapa Estratégico propuesto se desarrolla tanto una estrategia de productividad como de crecimiento, lo cual se puede verificar al comparar los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera respectivamente. Además la perspectiva financiera propuesta está soportada por los objetivos propuestos en las perspectivas de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.
- En la perspectiva del cliente se ha tomado en cuenta la propuesta de valor de mejor compra ó del mejor costo total, la cual está basada tanto por el giro de negocio del Banco como de su estrategia, con lo cual se hace más tangible lo que se ofrecerá al cliente. Asimismo, en el actual plan estratégico era expuesto lo que se quería brindar al cliente pero es expuesto de forma amplia.
- En el Mapa Estratégico propuesto se refleja objetivos dentro de la Perspectiva de los procesos internos los cuales se encuentran dentro de los cuatro grupos de procesos internos clasificados por Kaplan y Norton, lo cual permite que la estrategia se encuentre equilibrada en el tiempo, porque la organización cosechará beneficios que aparecen en el tiempo, lo cual generará un crecimiento sustentable del valor del Banco. Lo que no se refleja en el ejercicio de Mapa estratégico del Actual Plan Estratégico, al cual le faltan objetivos de los grupos de procesos de gestión de clientes y de reguladores y sociales.

Figura 31: Ejercicio de Mapa Estratégico Actual vs Mapa Estratégico Propuesto



3.6. MODELO PROPUESTO PARA LA FORMULACIÓN DE UN BALANCED SCORECARD

El Modelo que se presenta en este punto (véase la Figura 32), es el resultado de la formulación del Balanced Scorecard en el Banco de la Nación, en donde se resume la forma de trabajo de la propuesta de Balanced Scorecard 2006 – 2011 realizada en el presente informe.

Este Modelo comienza con la formulación de la Misión de la empresa y luego se formula la Visión, todo ello se alimenta de cada una de las Perspectivas del Balanced Scorecard, las cuales pueden aumentar o disminuir así como de cambiar de posición en la cadena de relación causa efecto.

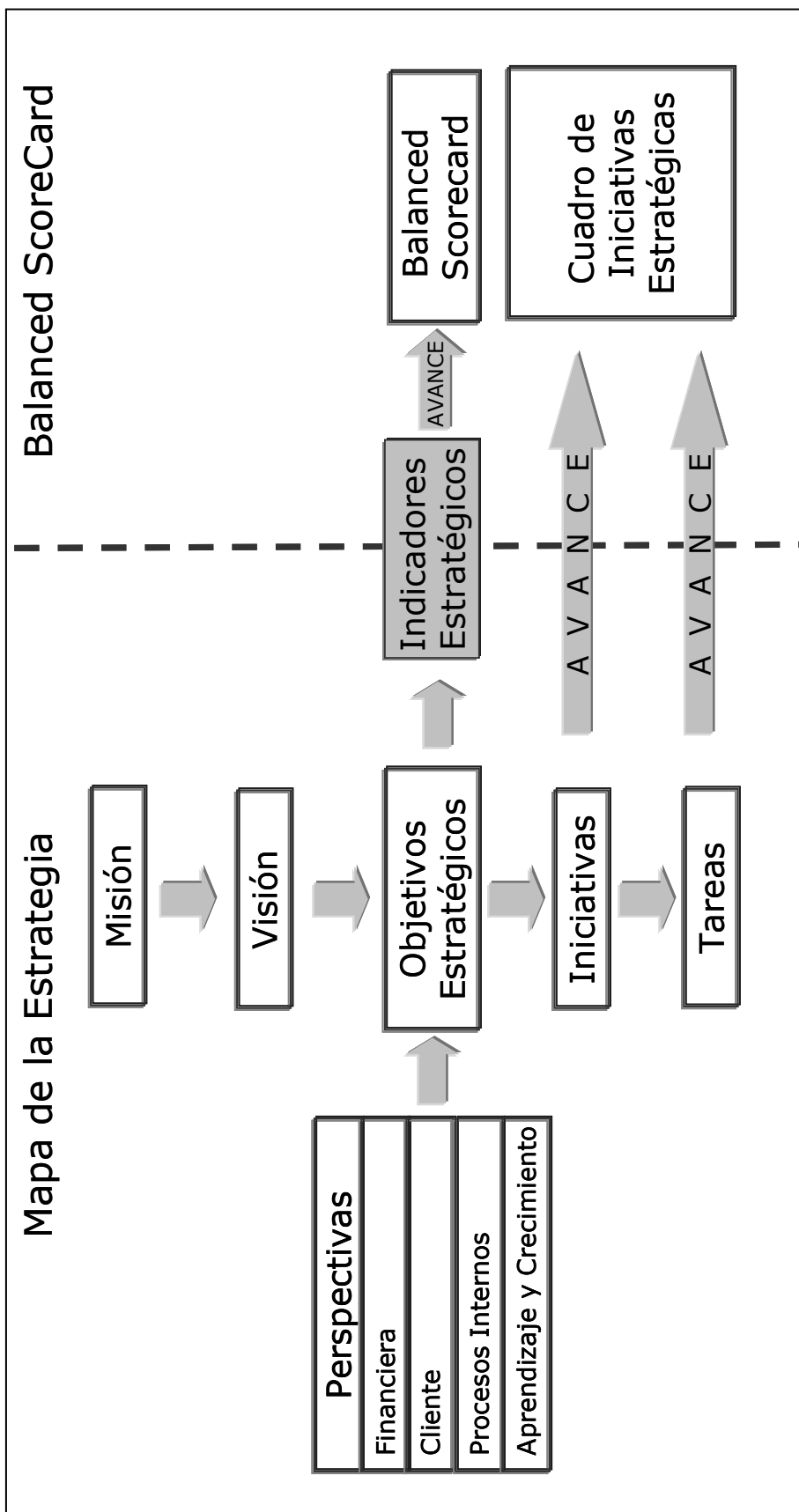
Después se determinan los Objetivos Estratégicos de la Empresa y sus respectivos Indicadores Estratégicos, lo cual conforma el Balanced Scorecard de la Empresa, estos deben ser monitoreados en determinados periodos para determinar las falencias de la empresa.

Pero para el logro de los Objetivos Estratégicos se necesita realizar iniciativas, las cuales suelen llamarse iniciativas estratégicas, las cuales se realizan con determinadas tareas.

El conjunto de las iniciativas propuestas es agrupado en un cuadro de Iniciativas Estratégicas en donde son monitoreadas con sus respectivos avances y de esa forma asegurar el cumplimiento de las iniciativas.

Por último debemos mencionar que cualquier cambio en la Misión, Visión, Perspectivas, Objetivos Estratégicos, tendrá como consecuencia un nuevo Balanced Scorecard.

Figura 32: Modelo Propuesto para la Formulación de un Balanced Scorecard



Elaboración Propia

Conclusiones

1. La estrategia ha evolucionado y se ha fortalecido, se movió y se amplió del crecimiento de la producción, hacia la optimización de las operaciones y de los recursos financieros, luego hacia la calidad de las operaciones y finalmente, hacia la diferenciación estratégica, el posicionamiento único de mercado y la creación de Valor para clientes, accionistas y empleados (la trilogía del valor), por lo que es necesario entender los profundos cambios en la forma de administrar un negocio a través del tiempo.
2. Se ha definido los 5 principios de una organización basada en la estrategia:
 - Traducir la estrategia a términos operativos.
 - Alinear la organización con la estrategia.
 - Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo.
 - Hacer de la estrategia un proceso continuo.
 - Movilizar el cambio a través del liderazgo directivo.

Todo ello garantiza una implantación exitosa de un Balanced Scorecard y a la vez habrá un verdadero impacto en los resultados de la empresa lo cual será un beneficio tanto para el accionista (Estado), cliente y empleado.

3. La Visión actual del Banco se sustenta de forma parcial con los objetivos del mapa estratégico realizado del actual Plan Estratégico, siendo la principal crítica metodológica el no contar con una Perspectiva de aprendizaje y conocimiento lo suficientemente robusta para sostener a los demás objetivos del mapa. Porque posee objetivos que apoyan parcialmente el capital informático y organizacional, pero carece de objetivos que apoyen al capital humano. Lo cual indica que no se podría crear valor a los trabajadores, para que estos creen valor a los clientes y al Estado.
4. El uso correcto de los indicadores propuestos en el Balanced Scorecard 2006 - 2011, permitirá a la Gerencia enfocarse en aquellos aspectos de su gestión donde se note la existencia de falencias. Lográndose mantener alineadas los objetivos estratégicos con la visión del Banco.
5. El BSC propuesto simplifica y mejora la planeación y la gestión a través de clarificar el modelo de negocio, y priorizar lo que verdaderamente importa para alcanzar la visión de la empresa, para ello se plantea un modelo para la formulación de un BSC (véase Figura 32, página 127).
6. El Mapa Estratégico propuesto demuestra las consecuencias de las acciones en el corto y largo plazo al poseer objetivos estratégicos en los cuatro grupos de procesos de la Perspectiva de procesos internos, lo cual permitirá una creación de valor sustentable en el tiempo.
7. El BSC propuesto explica el modeló de negocio del Banco ya que se tiene en cuenta la naturaleza de empresa y banco público, y lo traduce en indicadores e iniciativas estratégicas a fin de lograr la Visión propuesta para el Banco.

Recomendaciones

1. Para la implementación de la propuesta de Balanced Scorecard se debe de combatir la posible resistencia estructural y de los empleados, hasta que el proceso haya sido totalmente asimilado y comprendido por todos los miembros del Banco. Para ello es importante el liderazgo de la Alta Dirección en la implementación del Balanced Scorecard.
2. Siendo la estrategia no estática a mediano ni largo plazo. La Alta Dirección debe reevaluar y rediseñar la estrategia cuando sea pertinente. Cuando esto sucede el Balanced Scorecard deberá ser reestructurado para reflejar la nueva estrategia, lográndose de esa forma adecuarse al nuevo entorno.
3. La implementación del Balanced Scorecard no debe ser demorada hasta tener disponibilidad de datos para todos los indicadores seleccionados para su funcionamiento. De igual modo no deben de seleccionarse únicamente indicadores cuyas fuentes de medición se encuentren actualmente disponibles. Por lo tanto el Balanced Scorecard forzará la implementación de sistemas de medición para la construcción de los indicadores faltantes.

4. El esfuerzo de los equipos de trabajo por cada objetivo estratégico es un factor primordial para el logro de la Visión del Banco. De ese modo se debe tener cuidado al designar a los responsables y las metas de cada uno de los indicadores estratégicos.
5. La Gerencia podrá mantener alineadas las metas estratégicas con la visión propuesta del Banco si utiliza de forma adecuada los indicadores propuestos en el Balanced Scorecard, ya que a través de ellos se puede seguir paso a paso la ejecución de la estrategia propuesta, lo cual funcionará como un sistema de alerta que permitirá a la gerencia tomar acciones correctivas inmediatas y adaptarse a su ambiente.
6. Establecer en la implementación del Balanced Scorecard en el Banco de Nación a la Gerencia de Planeamiento – División Planeamiento.

Anexos

A.1 Herramientas de la Administración Moderna	133
A.2 Empresa Pública	138
A.3 Banca Pública	144
A.4 Banca Comercial	187
A.5 Retos en cuanto al servicio de la Banca	202
A.6 Fichas de los Objetivos Estratégicos	205

A.1 Herramientas de la Administración Moderna⁴⁴

a) Benchmarking

Proceso de comparación y medición las operaciones o procesos internos de una organización versus los de un representante mejor de su clase y de su sector. Los diferentes grados de eficacia y eficiencia registrados entre los diversos sectores de una misma empresa, hacen posible la aplicación de procesos de Benchmarking internos y descubrir así las "mejores prácticas de la organización".

Es un proceso sistemático, continuo de investigación y aprendizaje para establecer metas y evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales .

b) Empowerment

Empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisional y entregarla a trabajadores y equipos. Empleados, administrativos o equipos de trabajo poseen el poder para la toma de decisiones en sus respectivos ámbitos, esto implica aceptación de responsabilidad por sus acciones y tareas.

⁴⁴ Basado en "Las Nuevas Herramientas de la Administración Moderna", Luis Pavisich, <http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-moderna/administracion-moderna.shtml>

c) Calidad Total

La calidad total implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios que ofrece una organización. De igual manera esta participación debe verse reflejada en las actividades que se realizan dentro de la misma.

Este concepto va mucho más allá del enfoque tradicional de la calidad solamente basada en normas, que atribuye importancia sólo al cumplimiento de ciertos requisitos y características de los productos o servicios. Su interés apunta a una idea estratégica que implica una permanente atención a las necesidades del cliente y a una comunicación continua con el mercado para el desarrollo de una lealtad y preferencia de los clientes o usuarios.

d) Downsizing

Forma de reorganización o reestructuración de las empresas mediante la cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad. En strictu sensu significa una reducción de la planta de personal, pero, en general expresa una serie de estrategias orientadas al Rightsizing (logro del tamaño organizacional óptimo) y/o al rethinking (repensar la organización).

e) Just in Time

Herramienta que encargada de proveer la cantidad de materiales en cada fase del proceso productivo y una vez terminado, al cliente, en las cantidades requeridas y en el momento solicitado. Filosofía industrial de eliminación de todo desperdicio del proceso productivo. Incluye el proceso que va desde las compras hasta la distribución.

f) Coaching

Es una formación individualizada. Algunos expertos lo definen como un proceso de orientación y entrenamiento que muchas compañías prestan a directivos que están consolidados en sus puestos y que son valiosos para las propias empresas. A través de este modo de ser y hacer del coaching se ayuda a estos ejecutivos a ser más eficaces en sus puestos. No sólo se benefician los empleados de ellos, sino también las empresas.

g) Balanced Scorecard

El BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen Balanced Scorecard debe "contar la historia de sus estrategias", es decir, debe reflejar la estrategia del negocio.

Con ello se quiere destacar que el BSC es más que una lista de indicadores de cualquier índole.

h) Kaisen

Equivale a la idea de "mejoramiento continuo" y es equivalente a una filosofía difundida ampliamente entre las empresas niponas.

"Mejorar un proceso, es cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso" **Harrington.**

i) Outsourcing

También conocido como subcontratación, administración adelgazada o empresas de manufactura conjunta, el outsourcing es la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía. El objetivo principal de la empresa es reducir los gastos directos, basados en una subcontratación o tercerización de servicios que no afectan la actividad principal de la empresa. Actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero es responsable de su propia administración. Es una alternativa que permite lograr un alto desempeño en áreas específicas obteniendo con ello una organización ligera y flexible. En síntesis permite una dedicación y observación de la empresa hacia sus actividades centrales.

j) Reingeniería

Modelo de negocios para abordar cambios en las organizaciones. Incorpora estrategia corporativa, visión de procesos, personal y tecnología para lograr mejorar el desempeño de los indicadores claves y crear una ventaja competitiva sustentable en el tiempo.

También se puede definir como la revisión fundamental y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, servicio y velocidad.

Se trata de trabajar mejor, más rápido y más barato que la competencia sin importar la ubicación de ésta, ya sea en el interior del país o en el exterior. Por tanto, es necesario hacer mejor, más rápidos y más económicos los procesos esenciales de la empresa. *El objeto de la reingeniería es el proceso y no la empresa.*

k) Capital Intelectual

Capital Intelectual es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan una ventaja competitiva en el mercado.

$$\text{Capital Humano} + \text{Capital Estructural} = \text{Capital Intelectual}$$

Capital Humano:

Las competencias del personal, compuestas por los conocimientos, las habilidades y el expertise de todos y cada uno de los participantes dentro de la organización, así como su capacidad de actualizarlas, adaptarlas, compartirlas y hacerlas productivas.

Capital Estructural:

La infraestructura que incorpora, capacita y sostiene el capital humano, además de la capacidad organizacional que incluye los sistemas físicos usados para transmitir y almacenar el material intelectual. Expresado coloquialmente, es lo que se queda en la organización cuando el capital humano "se va a su casa".

A.2 Empresa Pública⁴⁵

I. CONTEXTO

Después de la incidencia de las privatizaciones de las empresa públicas en los años 80s y 90s el Estado frecuentemente a desempeñado un doble papel, especialmente en los sectores desregulados y a menudo tan sólo parcialmente privatizados: como regulador del mercado y como propietario de las empresas públicas con actividades comerciales.

Cuando tal dualidad se manifiesta, el Estado es simultáneamente un importante actor del mercado y un árbitro. Por ello, la plena separación administrativa de las responsabilidades de propiedad y de regulación del mercado constituye, según la OCDE, un requisito básico para la creación de un marco de acción igual para las empresas públicas y para las empresas privadas, así como para evitar las distorsiones de la competencia.

Según la OCDE los Gobiernos se deberían esforzar en simplificar y, en la medida de lo posible, unificar, la estructura jurídica con arreglo a la cual funcionan las empresas públicas. A tal efecto, señala también, puede ser muy útil crear una instancia coordinadora, o bien, preferentemente, reagrupar todas las funciones de naturaleza accionarial en una entidad, centralizando la función de propiedad.

A juicio de la OCDE, una forma efectiva de separar claramente el ejercicio de los derechos de propiedad de otras actividades desempeñadas por el Estado, como pueden ser la política industrial o la regulación, es centralizarla en una única entidad, que sea independiente o que se encuentre bajo la autoridad de un ministerio básico, como puede ser el de Economía o Hacienda.

⁴⁵ Basado en "Informe OCDE: Directrices para la empresa pública", Estrategias, 2005

La clara separación de estas dos funciones, la política industrial y la de propiedad, favorecerá la definición de los objetivos y la supervisión del funcionamiento; sin que esta separación impida la coordinación entre las dos funciones de propiedad y de política industrial, o limite a esta última.

Debemos tener en cuenta que la OECD a publicado la "OECD Guidelines on the Corporate Governance of State-Owned Enterprises" en donde se exhiben las características de cómo realizar una actividad comercial, persigan o no un objetivo de política pública, y la de tener personalidad jurídica propia (distinta de la Administración pública), pudiendo, estas empresas públicas, estar en sectores competitivos o no competitivos de la economía.

II. FORMAS ORGANIZATIVAS

En cuanto a las formas organizativas que reviste la función accionarial pública en los distintos países, la OCDE distingue tres grandes tipos de organización, aunque algunos países comparten simultáneamente dos de ellos: el **modelo sectorial o descentralizado**, el más tradicional, donde cada empresa pública depende de un ministerio sectorial; el modelo dual, el más extendido, en el que la responsabilidad se distribuye entre el ministerio sectorial y otro ministerio, habitualmente el de Finanzas; y el modelo centralizado, el más reciente, donde la responsabilidad se sitúa en un ministerio principal.

En el **modelo descentralizado** o sectorial, cada empresa pública se encuentra bajo la responsabilidad de un ministerio de rama o sector. Era el modelo preponderante en la mayor parte de los países de la OCDE antes de la primera ola de reformas en los años setenta, y dominaba igualmente en las antiguas economías del este europeo.

Hasta las privatizaciones de los años ochenta y noventa, los países dotados de tal organización sectorial contaban con un sector público muy amplio, a menudo resultante de la ola de nacionalizaciones acontecidas tras la II Guerra Mundial.

Esta organización descentralizada permitía practicar una política sectorial muy activa, en razón de su especialización, pero con la liberalización de los mercados y la entrada de nuevas empresas competidoras esta ventaja prácticamente ha desaparecido, ya que los activos propiedad del Estado son ahora gestionados desde una óptica más accionarial.

Por el contrario, el principal inconveniente de esta organización reside en la dificultad de separar la función accionarial de otras funciones del Estado, en particular la de regulación.

En el modelo dual, dos ministerios se distribuyen la función accionarial de las empresas públicas. Los ministerios sectoriales y un ministerio "común", habitualmente el de Economía y Finanzas, son los responsables del ejercicio de las prerrogativas accionariales. Una variante del modelo dual es el de ciertas empresas dependientes de ministerios sectoriales y, adicionalmente, determinadas empresas encuadradas en un holding propiedad del Estado y bajo la responsabilidad de un ministerio. Hasta muy recientemente este modelo dual era el más extendido. Perdura hoy en países como Grecia, Italia, Corea, México o Nueva Zelanda, y evoluciona en otros hacia un sistema centralizado, como es el caso de Australia y Francia.

El más reciente es el **modelo centralizado**, en el que la mayor parte de las empresas públicas son colocadas bajo la tutela de un ministerio o de una agencia. Así, las empresas públicas más importantes pertenecen al Ministerio de Finanzas (Dinamarca o Países Bajos) o al Ministerio de Industria (Noruega o Suecia). En Bélgica existe un Ministerio de Empresas y Participaciones Estatales. En otros casos, ha sido creada una agencia especial, más o menos autónoma, que rinde cuentas de su acción al Ministerio de Finanzas, como ocurre en Francia, o al de Comercio e Industria, como en el Reino Unido.

La función de propiedad estatal está transitando desde sus actuales modelos de fragmentación/dispersión a modelos más unificados, en pro de la eficiencia funcional y la transparencia.

III. OBJETIVOS CLAROS^{46 47}

Es necesario que se establezca objetivos claros y metas específicas y medibles. Asimismo, cuando una Empresa Pública tenga múltiples objetivos, debería establecerse una lista de prioridades de los objetivos.

En Nueva Zelanda el principal objetivo de cada empresa Pública es funcionar como un negocio exitoso y para este fin se debe ser:

- Tan rentables y eficientes como las empresa privadas con que se pueda comparar.
- Un buen empleador.
- Una Organización que exhibe un sentido de responsabilidad social en relación a los intereses de la comunidad.

⁴⁶ State – Owned Enterprises Act 1986. 4. Principal Objective to be a successful business, 1986

⁴⁷ Governance Arrangement for Commonwealth Business Enterprises, 1997

En caso de que el gobierno desee que la empresa pública provea bienes o Servicios a cualquier persona (es decir, actividades no comerciales) debe celebrar un contrato en virtud del cual la empresa pública provea dichos bienes o servicios en contraprestación al pago efectuado por el Gobierno que represente todo o parte del precio.

En Australia los ministerios accionistas de las empresas públicas deben establecer objetivos claros para ellas. El objetivo principal de cada una de ellas es agregar valor a los accionistas. Para alcanzar esto se requiere:

- Funcionar eficientemente, es decir, un costo mínimo para una cantidad y calidad de productos y/o servicios.
- Precios eficientes
 - I. La empresa pública debe fijar los precios considerando las fuerzas económicas, incluyendo el nivel de demanda y la capacidad de las empresas en el coste de proveer, productos y/o servicios individuales.
 - II. El Gobierno puede imponer condiciones de precio ante la empresa pública que proporciona productos y servicios en un mercado monopolístico o mercancías y servicios de Obligación para la comunidad. Los arreglos específicos, si fueran necesarios, serían adicionales por la Comisión Australiana de la competencia y del consumidor.

- Ganar por lo menos un ratio de retorno comercial
 - I. Esto significa la recuperación del coste total de los recursos empleados, incluso el costo de capital.

- Un último objetivo para cada empresa pública es operar con las mejores prácticas del mundo.

A.3 Banca Pública⁴⁸

I. CONTEXTO

Por los años cincuenta y sesenta –Lewis (1955), Gerschenkron (1962) y otros – tendían a aceptar que el Estado debería desempeñar un papel fundamental en el sector bancario, en esa época el estado era propietario del 40% de los activos de los Bancos más grandes de los países desarrollados y del 65% de los activos de los países en desarrollo (Fuente: Calculos del BID)

Durante los años 1987 al 2003 se privatizaron 250 bancos por un monto de US\$ 143 000 millones (Megginso 2004). Pero a pesar de la Ola de privatizaciones a mediados de los noventa aproximadamente la cuarta parte de los activos de los bancos mas grandes de los países desarrollados y la mitad de los activos de los bancos más grandes de los países en desarrollo seguían estando bajo control estatal.

II. PRINCIPALES CRITERIOS A FAVOR DE LA INTERVENCIÓN ESTATAL:

A Continuación presentamos los principales criterios a favor de la Intervención Estatal en la Industria Bancaria:

- **Fallas de Mercado.-** Debido a que en los mercados financieros y el sector bancario en particular son actividades que hacen uso intensivo de la información, la cual es costosa y asimétrica.
- **Seguridad y Solidez.-** Los bancos proporcionan dos servicios que se consideran bienes públicos: son las fuentes de respaldo de liquidez para todas las demás instituciones y son canal de transmisión de la política monetaria (Corrigan 1982).

⁴⁸ Basado en ¿Debe participar el gobierno en el sector bancario?, Banco Interamericano de Desarrollo, http://www.iadb.org/res/publications/pubfiles/pubB-2005S_4928.pdf, 2004.

- **Valor Social.-** Tiene que ver en con el hecho de que los prestamistas privados pueden tener incentivos limitados para financiar proyectos que producen externalidades. Por otro lado los bancos podrían frustrar una política monetaria expansiva porque tiene pocos incentivos para otorgar préstamos durante periodos de desaceleración económica y bajas tasas de interés evitando poder sacar a la economía de la recesión.
- **Zonas aisladas.-** Existe la creencia que el acceso a servicios bancarios puede fomentar el desarrollo financiero, generando externalidades positivas sobre el crecimiento o la reducción de la pobreza (Burguess y Pande 2004). Además se aduce que el acceso a los servicios financieros es un derecho y que el Estado deberá hacer un esfuerzo para garantizar la prestación universal de esos servicios. Otros sostienen que la presencia de bancos públicos es una forma de garantizar el comportamiento competitivo en un sector bancario que de otro modo emplearía prácticas colusorias.

Por lo tanto en lo referente a la intervención estatal por medio de una banca Pública, en ella debe existir la motivación por la eficiencia en la distribución de recursos y la eficiencia interna, es decir la capacidad de las empresas estatales para desempeñar su mandato.

III. TAXONOMÍA DE LOS BANCOS ESTATALES

La presente taxonomía ha sido recogida de la actuación de la Banca Estatal en los Países Latinoamericanos.

1.- Bancos Comerciales minoristas e instituciones híbridas.- En algunos casos los bancos públicos clasificados en este grupo operan como multibancos comerciales que se dedican a todas o casi todas las operaciones, ya sea de forma directa o a través de filiales. Por ejemplo el Banco de la Nación Argentina, el Banco do Brasil, el Banco del Estado de Chile y el Banco de Costa Rica.

2.- Bancos de Desarrollo.- Estas instituciones no operan directamente con el público por el lado de los pasivos, es decir, no aceptan depósitos, pero se financian por medio de organismos multilaterales de desarrollo, emisión de bonos o transferencias gubernamentales. Operan como bancos de segundo piso por el lado de los activos o prestan directamente a empresas de sectores específicos de la economía. En algunos casos actúan como agentes financieros del gobierno.

IV. CARACTERÍSTICAS QUE AFECTAN AL ÉXITO DE UN BANCO ESTATAL

Debemos tener en cuenta que en estudios recientes se encuentra que, con los incentivos adecuados, los bancos del sector público pueden desempeñar una función positiva al movilizar el ahorro (Yaron y Charitonenko 2000) o al suavizar el patrón de consumo en épocas de crisis (Alem y Townsend 2003). Las características son:

- 1.- Naturaleza del objetivo y la misión del banco.
- 2.- Una clara cuantificación del componente subsidio y una evaluación constante de su misión.
- 3.- La estructura de gobierno del Banco.

El hecho de tener un objetivo bien definido puede impedir que los gerentes de bancos públicos cambien continuamente de orientación, unas veces tratando de cumplir su mandato social y otras tratando de obtener la rentabilidad más alta posible. Debe señalarse que el hecho de tener un mandato bien definido no necesariamente se opone a los esfuerzos por procurar obtener el máximo de utilidades y volverse autosuficiente.

Un problema serio es la falta de contabilización clara del componente de subsidio. Por un lado, la excusa del subsidio puede usarse para enmascarar la mala administración de las instituciones y, por el otro, sin una contabilización adecuada, las instituciones bien administradas que tienen baja rentabilidad (o incurren en pérdidas) porque administran subsidios bien focalizados pueden ser acusadas de mala administración y verse obligadas a modificar sus políticas. Además en aras de la transparencia y de una adecuada contabilidad fiscal, es necesario medir los subsidios recibidos por los bancos del sector público. Pero el cálculo del subsidio suele ser difícil porque los subsidios por lo general no asumen la forma de transferencias directas de fondos sino de una captación de fondos a bajo costo mediante garantías implícitas y depósitos del sector público.

V. TENDENCIAS EN LA BANCA DE DESARROLLO

Las tendencias generales de los bancos de desarrollo en los últimos años revelan un esfuerzo creciente de reestructuración institucional, que se ha expresado en el crecimiento y concentración de sus activos totales; la racionalización de sus costos operativos (número y composición del personal y oficinas); la orientación multisectorial de sus colocaciones; y la mayor preocupación por la rentabilidad que refleja el resultado de la aplicación de tasas activas consistentes con el costo de los recursos prestables.

VI. ROL DE LA BANCA PÚBLICA

De lo expuesto de todo lo anterior, se puede decir que el Rol de la Banca Pública consiste en:

- Paliar las fallas de mercado que surgen de la presencia de información asimétrica.
- Financiar proyectos con valor social, promoviendo el desarrollo económico.
- Financiar a sectores con dificultades de acceso al crédito.
- Asumir un rol testigo en la conformación de productos bancarios dentro del sistema financiero, y cuando sea necesario, un rol contracíclico.
- Asegurar el correcto funcionamiento del sistema nacional de pagos.
- Facilitar el acceso a los servicios financieros a la totalidad de la población.

VII. VISIÓN DE LA BANCA PÚBLICA

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID)

En la XXXII Asamblea de ALIDE realizada el 16 de mayo de 2002 en Santiago de Chile el Sr. Antonio Vives, Subgerente, Empresa Privada y Mercados Financieros del BID, presento la Visión de la Banca Pública desde el punto de vista del BID, el cual se resumen en:

- Un primer piso, la banca privada debe ser la prioridad. Desarrollar el sistema.
- En segundo piso, banca privada, pero en condiciones especiales, banca pública: Operar con criterio privado, con gerencia profesional, transparencia, fondeo y colocación a tasas que reflejan el mercado, no subsidios, capitalización adecuada, supervisión bancaria, eficiencia demostrada, auditoria externa.

- Banca pública de primer piso: Casos excepcionales, en transición hacia otros esquemas.

También cabe mencionar que en el Seminario de Buenas Prácticas Bancarias: Productos Financieros Innovadores para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, realizada en el marco de la Reunión Anual de la Asamblea de Gobernadores del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Corporación Interamericana de Inversiones (CII), que tuvo lugar en Lima, Perú, con la presencia del doctor Dennis Flannery, Vicepresidente Ejecutivo del BID, quien en su Conferencia Magistral destacó la importancia de trabajar en sociedad con ALIDE así como el importante rol de los bancos de desarrollo para promover instrumentos financieros que facilitan el acceso al financiamiento de las Pymes.

EUROPA

Es interesante anotar que uno de los puntos estratégicos para la banca pública en Europa es el criterio de adicionalidad, según el cual si el prestatario merece ayuda del Estado y esto no distorsiona la competencia en el mercado correspondiente, el crédito de la banca pública puede ser permitido aun si los bancos comerciales pierden negocio como resultado de ello.

VIII. ALGUNOS BANCOS ESTATALES LATINOAMERICANOS⁴⁹

BANCO ESTADO DE CHILE

MISIÓN

Ser una empresa que constituya un orgullo para los chilenos por la calidad y cobertura de sus servicios, la calidez de su atención, y por su contribución al crecimiento del país y la modernización del sistema financiero, priorizando la integración social a través de la bancarización.

VISIÓN

Es ser el Banco Público del siglo XXI, abriendo oportunidades a todos los chilenos. Para ello, existen un conjunto de directrices y estrategias que orientan el camino a seguir en los próximos años. Tanto en materia social como en los objetivos y metas globales que un banco debe alcanzar.

Orientaciones Básicas:

Mejorar la Calidad de Vida de las Personas

Acercar el Banco a la gente con una oferta de productos y servicios que solucionen sus necesidades reales de vivienda, salud, educación y protección familiar y social, atendiendo a todas las personas con un servicio de alta calidad, independiente de su condición socioeconómica y ubicación geográfica y generando nuevas oportunidades de desarrollo para la gente, a través de las alternativas que ofrece el proceso tecnológico.

⁴⁹ <http://www.bancoestado.cl>

Aportar al Desarrollo del País

Integrar el territorio nacional a través de la bancarización, apoyando y fomentando el emprendimiento y la innovación de pequeños y microempresarios, potenciando el uso de nuestra amplia red de sucursales y desarrollando canales complementarios de distribución, como también, apoyando financieramente el desarrollo de proyectos inmobiliarios, de infraestructura y de obras públicas.

Apoyar la Gestión de Modernización del Estado

Materializar políticas públicas en el ámbito económico y social, aportando al Estado con el resultado periódico de sus utilidades, prestando servicios financieros a las empresas e instituciones públicas y constituyendo alianzas con éstas, a fin de optimizar los servicios que ellas entregan a la ciudadanía.

VALORES CORPORATIVOS**Desarrollo Social**

El Banco debe ser una alternativa para mejorar la calidad de vida de las personas, promoviendo los servicios financieros y no financieros.

Sustentabilidad

El Banco tiene la obligación de ser rentable y económicamente sustentable en el tiempo, para el bien de sus trabajadores y del desarrollo del país.

Igualdad de Oportunidades

El Banco debe atender y prestar servicios financieros a todas las personas de este país sin discriminación.

Integración Geográfica

El Banco debe prestar servicios financieros a lo largo de todo el territorio nacional.

Democratización del Acceso a la Tecnología

El Banco tiene el deber de acercar la tecnología a la gente, convirtiéndose en un puente entre lo financiero y social.

Un Banco Humano

El Banco debe tener un comportamiento ético y honesto hacia sus clientes, proveedores y trabajadores.

Compromiso con los Trabajadores

El Banco debe incorporar a sus trabajadores al proceso de cambios. El bienestar, calidad de vida y la capacitación son la base para alcanzar las metas de la Institución.

Nuestra Historia

BancoEstado es una institución pública, con personalidad jurídica y patrimonio propio. En la última década ha experimentado profundas transformaciones, adecuándose al nuevo escenario financiero del siglo XXI, para así seguir cumpliendo con su rol social en forma moderna, competitiva, rentable y con bajo riesgo.

Las primeras luces de vida de BancoEstado aparecieron el 29 de agosto de 1855, cuando el Presidente, Manuel Montt Torres, junto al Ministro del Interior, Antonio Varas de la Barra, crearon la Caja de Crédito Hipotecario. El principal objetivo era ofrecer créditos y recibir depósitos, tanto a personas naturales como a los sectores productivos.

Luego, en 1877, el Consejo de la Caja de Crédito Hipotecario resolvió dar origen a la Caja de Ahorros de Santiago para fomentar el ahorro en la clase trabajadora. Fue fundada el 6 de septiembre de 1884, por Luis Barros Borgoño.

Otro antecedente histórico del nacimiento de BancoEstado fue la creación de la Caja Nacional de Ahorros, el 22 de agosto de 1910. Dicha institución reunía a la Caja de Ahorros de Concepción, Iquique, Chillán y Punta Arenas, entre otras. Sólo la Caja de Ahorros de Santiago se mantuvo independiente, concretando su fusión en 1927.

A la fecha la economía chilena, principalmente el sector agrario, requería de mayores soluciones financieras. Fue así como en agosto de 1926 nació la Caja de Crédito Agrario, destinada a beneficiar a los agricultores a través de créditos, asesorías, venta de semillas, abonos, maquinarias y herramientas. Lo mismo ocurrió con el sector fabril, ya que en febrero de 1928 abrió sus puertas el Instituto de Crédito Industrial.

Dichas instituciones actuaron de forma separada hasta el 24 de julio de 1953, cuando el Presidente, Carlos Ibáñez del Campo, a través del Decreto con Fuerza de Ley N° 126, fusionó la Caja de Crédito Hipotecario, la Caja Nacional de

Ahorros, la Caja de Crédito Agrario y el Instituto de Crédito Industrial dando origen al Banco del Estado de Chile.

El 1 de septiembre de 1953, hoy BancoEstado, comenzó sus operaciones como una empresa autónoma del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

Un Banco Público del Siglo XXI

Entre los últimos hitos de BancoEstado destaca el proceso de modernización realizado en la década de los noventa, cuyo norte fue reposicionar a la institución dentro de la industria, recuperando y estabilizando al Banco de la crisis estructural que vivía producto de la administración anterior.

Con el inicio del gobierno del Presidente Patricio Aylwin, se resolvió aplicar un proyecto modernizador que contemplaba un plan de emergencia y estabilización, el que se prolongó hasta 1995. Las medidas incluyeron reducir el riesgo, mejorar las cobranzas, las evaluaciones, los controles y procesos de crédito, así como dar valor a la atención de los clientes.

Posteriormente, entre 1996-2000, se impulsó una segunda fase de modernización operativa y tecnológica, donde se realizaron importantes inversiones destinadas a cambiar el modelo de administración del Banco.

Durante el 2001 se formalizó una alianza estratégica entre la administración y los trabajadores, orientada a fomentar una gestión participativa que conduzca al Banco a los sitios más destacados del mercado financiero nacional e

internacional. En este marco se continuó con la reestructuración de la gestión de negocios, sobre la base de segmentos de clientes en lugar de productos y se lanzó una nueva imagen corporativa.

El 2002 fue un año de importantes logros. Se concretó la interconexión de los cajeros automáticos de BancoEstado y Redbanc, poniendo así al servicio de todos los clientes de la banca, más de 3.500 cajeros en todo el país. Por otra parte, las colocaciones totales del Banco aumentaron un 6,8% y se cerró el año aumentando en un 45% la red de oficinas.

En el 2003 el Banco cumplió 50 años al servicio del país, convertido en una empresa competitiva, que mantiene y expande su rol social enfrentando una economía global, que pese a sus exigencias no ha sido un obstáculo para que BancoEstado alcanzara importantes logros en el ámbito comercial y financiero. Y lo que es aún más importante: el reconocimiento de todos los sectores nacionales a su gestión comercial y responsabilidad social.

Es así como BancoEstado enfrenta los desafíos del siglo XXI y la conmemoración de sus 150 años de existencia: con un proyecto global y consistente que le permita convertirse en uno de los bancos más modernos y eficientes, con tecnología de vanguardia y atención de primer nivel. Líder en la entrega de servicios financieros masivos a sectores populares y alejados geográficamente, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las personas y al desarrollo del país.

Empresas Filiales

BancoEstado Centro de Servicios S.A.

Quiénes somos

BancoEstado Centro de Servicios –ServiEstado- se crea en el año 2004, con la finalidad de ofrecer a los clientes de la entidad bancaria un nuevo modelo de atención, que apoye el trabajo de la red de sucursales captando una mayor cantidad de operaciones transaccionales.

Su gestión está orientada a desarrollar transacciones de cuenta corriente, ahorro y pagos de créditos e impuestos, de una manera totalmente automatizada de cara al cliente. En el futuro se incorporarán a los servicios otras transacciones no financieras, como venta de tickets y pagos de cuentas de servicios en línea.

ServiEstado tiene sucursales ubicadas estratégicamente en distintas ciudades del país, con un horario de atención continuado, que incluye los días sábado y domingos según su ubicación.

Misión

Ofrecer a las Personas y Empresas una forma rápida y segura para realizar transacciones, en Sucursales ServiEstado cercanas y amistosas con amplia flexibilidad horaria.

Visión

Ser líderes del mercado en el proceso de atención de transacciones, ofreciendo tecnología de avanzada, un servicio de excelencia, cercanía y confianza para las Personas y Empresas, contribuyendo con el desarrollo del país.

Productos y Servicios Ofrecidos

El negocio de ServiEstado es ofrecer servicios comerciales de procesamiento de transacciones financieras y no financieras, eficientes y de alta calidad, atendiendo en caja los distintos productos de BancoEstado:

En las sucursales ServiEstado podrá realizar cualquiera de las siguientes operaciones:

Depósito en efectivo en cuenta corriente	Depósito con documento en cuenta corriente
Giro de cuenta vista/chequera electrónica	Pago de cheque cuenta corriente
Depósito efectivo con libreta cuenta ahorro	Depósito efectivo sin libreta cuenta ahorro
Depósito con documentos con libreta cuenta ahorro	Depósito con documentos sin libreta cuenta ahorro
Giro con libreta cuenta ahorro	Giro ahorros en cuenta ahorro pesos
Pago crédito	Pago crédito hipotecario
Avance efectivo de tarjeta de créditos	Recaudación de tarjeta crédito
Pago por convenio orden de pago INP	Pago crédito universitario
Recaudación con convenios	Convenio Tesorería General de la República
Pago convenios masivos	

BancoEstado Contacto 24 Horas S.A.

Quiénes Somos

BancoEstado Contacto 24 Horas nace el 2001 como sociedad de apoyo al giro, con el fin de entregar durante las 24 horas del día, los siete días de la semana, atención de primer nivel a los clientes del Banco y sus filiales, tanto de Chile como del exterior, a través de vías no presenciales como telefonía e Internet.

Está ubicado en la comuna de Lota lo que ha contribuido a avanzar en el proceso de reconversión económica de la zona. De hecho, sus trabajadores provienen en su gran mayoría de la cuenca del carbón.

Misión

Satisfacer las necesidades de BancoEstado, desarrollando y manteniendo, en su representación, relaciones comerciales y de servicio, en forma no presencial, con sus clientes y usuarios.

Proporcionar a BancoEstado información sobre las inquietudes de sus clientes, agregando valor a sus procesos comerciales y de servicio.

Visión

Somos reconocidos como una empresa de clase mundial, en el ámbito de la atención no presencial de servicios financieros. Estamos integrados al núcleo de los negocios de BancoEstado agregando valor a su gestión. Comprendemos y anticipamos las necesidades de nuestros clientes y usuarios, entregando soluciones efectivas, oportunas e innovadoras.

Somos un equipo cohesionado, entusiasta y apasionado, altamente calificado y multifuncional, comprometido con la excelencia. Establecemos relaciones de confianza, promoviendo nuestro desarrollo integral en un ambiente de trabajo grato.

Estamos integrados a la comunidad local, participando en su crecimiento y desarrollo.

Productos y Servicios Ofrecidos

Desde Lota el Centro de Contacto, presta los siguientes servicios:

Preventa y venta de productos y servicios	Estados de cuenta
Consultas (SalDOS, cartolas, información y productos)	Transferencias de fondos
Emergencias (Aviso de extravío de libreta)	Pagos de créditos
Aviso giro diferido	Pagos de tarjetas de crédito
Aviso de rescate fondo solidez	Actualización de información y datos
Simulaciones de créditos	Estudios de mercado
Consultas de crédito	Mesas de atención especializada: (Personas, Empresas, Mype, Seguros)
Avances de tarjetas de crédito	

Atención Chilenos en el Exterior:

BancoEstado es la única institución financiera que atiende a los chilenos que viven fuera del país, favoreciendo con ello a más de 800 mil compatriotas, satisfaciendo sus necesidades financieras y de información.

BancoEstado Corredores de Seguros S.A.

Quiénes Somos

Esta filial se creó en septiembre de 1999 como filial de BancoEstado, con el objetivo de ofrecer a los clientes del Banco una amplia gama de seguros, a bajos precios y con las mejores coberturas, llegando a los segmentos que por su condición socioeconómica no tienen acceso a estos productos. Así, BancoEstado ingresó plenamente a las actividades de BancaSeguros, que se perfila como el más importante canal para la comercialización masiva de seguros.

En poco tiempo, esta filial de BancoEstado ha ido tomando fuerte participación en el mercado de BancaSeguros, y hoy se ha convertido en la 2a corredora bancaria más importante del mercado asegurador, con 1 millón y medio de clientes asegurados y una amplia gama de seguros en su oferta.

Este exitoso rendimiento lleva a BancoEstado en el mes de septiembre del 2004 a materializar la promesa de venta y alianza estratégica con MetLife Inc., compañía estadounidense líder en la venta de seguros de vida, para seguir potenciando el negocio de seguros y ampliando aun más la oferta de productos al segmento de clientes. Dicha unión culminó el proceso iniciado dos años antes y que tenía como finalidad la incorporación de un socio estratégico internacional.

Así nace BancoEstado Corredores de Seguros S.A., continuando como filial del Banco, pero con un 50,1% de propiedad de BancoEstado y 49,9% de MetLife Chile Inversiones Ltda.

Misión

Brindar la más completa asesoría de seguros a la cartera de clientes "Persona", "Micro y Pequeña Empresa" e "Instituciones Públicas" del BancoEstado y a sus propios funcionarios, de tal manera de ofrecerles la mejor alternativa de seguros de vida y generales, con la confianza de que estamos otorgando y aportando al rol social del Banco, llegando con seguros a segmentos que no tienen mayor protección.

Visión

Ayudar a masificar la protección ante eventualidades y catástrofes en beneficio de vastos sectores de bajos ingresos que jamás habían tenido acceso a seguros.

Productos y Servicios Ofrecidos

SEGUROS PARA PERSONAS

Porque queremos brindarle a Ud. la más completa asesoría, con la confianza de que estamos otorgando la mejor protección y seguridad al más bajo precio, cuando así lo necesite. Estamos preocupados ante eventuales sucesos que pudieran presentarse en las distintas etapas de su vida, tales como el quedarse sin empleo, el sufrir un accidente o enfermedad, una inundación o daño en su vivienda o simplemente, el querer proteger el estudio de sus hijos y familia, o mejorar los saldos de su pensión.

Vida y Salud

Seguro Muerte Accidental	Seguro Salud Oncológico
Seguro Vida e Invalidez	Seguro Vida y Enfermedades Graves
Seguro Vida e Invalidez para Cuentas de Ahorro Vivienda	Seguro Vida para Cuentas de Ahorro Estudio Seguro
Seguro Vida con Devolución	Seguro Vida-Escolaridad
Seguro Salud Catastrófico	

Cliente Protegido

Seguro Crédito Protegido	Seguro Desempleo y Adicionales Tarjeta de Crédito
Seguro Línea de Crédito Protegida	

Hipotecarios

Seguro de Incendio y Sismo al Contenido	Seguro Hospitalización por Accidente o Enfermedad
Seguro Desempleo o Incapacidad Temporal	Seguro Invalidez Total y Permanente (ITP 2/3)

Otros Seguros

Tarjeta Segura	Seguro Automotriz
Seguro Incendio Hogar	Rentas Vitalicias

Todos los seguros son intermediados por BancoEstado Corredores de Seguros S.A. Para mayor información sobre coberturas, exclusiones, prima, monto asegurado, compañía de seguros que asume el riesgo y otros, ingresar a cada uno de los seguros que se detallan a continuación o bien contáctenos a través de Fono Seguros 600 660 12 12 o acudiendo a cualquier sucursal del Banco Estado a lo largo del país.

SEGUROS PARA EMPRESAS

Porque queremos brindarle a Ud. señor empresario, la más completa asesoría con la confianza de que estamos otorgando la mejor protección y seguridad al más bajo precio, cuando así lo necesite. Estamos preocupados ante eventuales sucesos que pudieran afectar la continuidad de su negocio, tales como: el sufrir un accidente o enfermedad que le impida la generación de ingresos, una inundación o robo en su local comercial, entre otros.

Seguro Vida e Invalidez	Seguro Incendio, Perjuicio por Paralización, Responsabilidad civil y Adicionales para pequeñas empresas
Tarjeta Segura	
Seguro Agrícola	

Todos los seguros son intermediados por BancoEstado Corredores de Seguros S.A.

Banco Estado Microempresas S.A. Asesorías Financieras

Quiénes Somos

En 1995, una de las instituciones financieras más grandes y confiables de Chile, daba un paso decisivo en la configuración del mapa del microcrédito y las microfinanzas en el país. Al finalizar el siglo XX, BancoEstado iniciaba el Programa Especializado de Microempresas. Una filial con nombre y apellido, cuyo rol estratégico impactaría en el banco y en el futuro de miles de familias emprendedoras.

Bajo el nombre de BancoEstado Microempresas, e inspirado en la misión institucional de generar igualdad de oportunidades en el acceso a los servicios financieros para todos los chilenos, el programa era la respuesta para los sectores microempresariales, hasta entonces marginados del sistema financiero.

Con la puesta en marcha de la primera plataforma especializada, en marzo de 1996, BancoEstado iniciaba un nuevo capítulo en su larga trayectoria de institución financiera pública. Su decisivo rol social, que había marcado hitos en el ámbito del ahorro y el crédito hipotecario a nivel nacional, se orientaba ahora hacia los microemprendimientos, los que ya habían iniciado sus propios negocios, ensanchando con ello, sus opciones dentro del mercado financiero.

La Filial es líder en atención a microempresas, a lo largo del país cuenta con 120 Plataformas Especializadas, atendiendo en la actualidad a más de 160 mil clientes.

Misión

Promover la igualdad de oportunidades en el acceso al financiamiento y apoyar la generación de empleo y riqueza al segmento de las Microempresas del País.

Visión

BancoEstado posicionado como líder nacional en el financiamiento a la Microempresa.

Productos y Servicios Ofrecidos**Cuenta Microempresa**

Cuenta Corriente	Cuenta Corriente con Línea de Crédito
------------------	---------------------------------------

Chequera Electrónica**Tarjeta Visa****Créditos**

Crédito Microempresa	Crédito Educación Superior
Crédito Familia	Crédito Agrícola
Crédito PC Internet	Crédito Rápido Negocio
Crédito Transporte	

Instrumentos de Fomento

Fondo Garantía Pequeño Empresario FOGAPE	Programa Desarrollo Proveedores PDP
Proyectos de Fomento PROFO	Fondo Asistencia Técnica FAT

Convenios

Convenio Comerciantes Ferias Libres ASOF A.G.	Convenio Nacional Dueños de Camiones - CNDC
Convenio Dueños de Taxis Colectivos CONATACOCH	Convenio Federación Nacional de Transporte Escolar y Turismo - FENTETUCH
Convenio Suplementeros CONASUCH	Convenio Federación de Pescadores de la Provincia de Valdivia - FIPASUR
Convenio Indura S.A.	Convenio Federación de Pescadores y Buzos Mariscadores de III y IV Región - FEPEMACH
Convenio Dueños de Transporte Escolar - CONFASTET	

Pagos Electrónicos

Impuestos del SII	Previsiones Previred
Impuestos Tesorería	Previsiones INP

Seguros

Seguro de Vida e Invalidez	Seguro por Muerte Accidental
Seguro de Salud para Créditos Microempresas	Seguro Empresa Protegida
Seguro de Visa y Asistencia al deceso	Tarjeta Segura

Ahorro para el Deporte

BancoEstado S.A. Administradora General de Fondos

Quiénes Somos

La Administradora General de Fondos es una empresa filial de BancoEstado, que ofrece a sus clientes diversas y atractivas alternativas de ahorro e inversión de corto, mediano y largo plazo, a través de sus productos Fondos Mutuos y Fondo para la Vivienda, manteniendo la tradición financiera de su matriz basada en la seguridad, confianza y solvencia.

Misión

Esta filial de BancoEstado tiene por misión la Administración de Recursos de sus clientes por medio de Fondos Mutuos y Fondos para la Vivienda.

Productos y Servicios Ofrecidos

Fondo Mutuo de Deuda de Corto Plazo con Duración menor o igual a 90 días

Fondo Mutuo Corporativo BancoEstado	Fondo Mutuo Conveniencia BancoEstado
Fondo Mutuo Solvente BancoEstado	

Fondo Mutuo de Deuda de Corto Plazo con Duración menor o igual a 365 días

Fondo Mutuo Protección BancoEstado

Fondo Mutuo de Deuda de Mediano y Largo Plazo

Fondo Mutuo Compromiso BancoEstado

Fondo para la Vivienda

Fondo Solidez BancoEstado

BancoEstado S.A. Corredores de Bolsa

Quiénes Somos

BancoEstado Corredores de Bolsa nace como la primera filial de BancoEstado, en 1989, cumpliendo un rol de complementariedad comercial de la actividad del giro bancario.

Su oferta de negocios busca satisfacer las necesidades de productos y servicios financieros de los clientes personas, pequeñas empresas y grandes empresas. Cuenta con solidez patrimonial y dispone de la mejor y más completa cobertura a nivel nacional, a través de costos competitivos y transparentes.

A la fecha BancoEstado Corredores de Bolsa se ha convertido en uno de los tres operadores más importantes del mercado nacional en intermediación financiera.

Usted podrá realizar sus negocios con la certeza que estos serán administrados con un criterio de rentabilidad y seguridad, contando con el respaldo de ser una empresa filial de BancoEstado.

Misión

Apoyar la gestión de negocios de BancoEstado, ofreciendo soluciones financieras complementarias al giro bancario, satisfaciendo los requerimientos de los clientes con un criterio de rentabilidad y seguridad.

Productos y Servicios Ofrecidos

BancoEstado Corredores de Bolsa otorga una atención personalizada, respondiendo las instrucciones de los clientes en forma ágil, eficiente y con la más completa y oportuna información de los mercados de capitales.

La amplia gama de alternativas de inversión incluye los siguientes productos:

Intermediación Financiera y Renta Fija

Pactos con compromiso de retrocompra	Intermediación Financiera y Renta Fija
Compra anticipada de Depósitos a Plazo	

Administración De Inversiones

Acciones

Moneda Extranjera

Compra y Venta de Moneda Extranjera	Compra y Venta de Instrumentos Financieros en Dólares
Pactos en Moneda Extranjera	Forward Garantizado

Asesorías Financieras

Reestructuración de Pasivos	Asesoría en Políticas de Coberturas de Riesgos
Estructuración de Nuevos Financiamientos	Valorizaciones de Empresas y Negocios

BancoEstado Cobranzas

Quiénes Somos

Esta filial opera desde el año 2000, como un complemento a la actividad comercial de BancoEstado en la etapa de recuperación de carteras morosas. Su acción se funda en valores institucionales basados en el respeto a las personas, de este modo, las acciones de cobranza están orientadas sobre la base de estrategias segmentadas en función de las características, condiciones y situaciones particulares de los deudores morosos.

BancoEstado Servicio de Cobranzas es una empresa eficiente, que utiliza tecnología de punta y los mejores sistemas disponibles para el manejo de bases de datos y el establecimiento de contacto con los clientes, en las distintas localidades geográficas del país.

Misión

Entregar a nuestros clientes el apoyo necesario para la administración eficaz del riesgo, recuperando sus clientes en mora, protegiendo sus activos y retroalimentándoles para una buena toma de decisiones en sus políticas de crédito.

Visión

Ser reconocidos, en el ámbito nacional, como una empresa líder en la administración de riesgo, en la protección de activos y la recuperación de clientes. Destacándonos siempre por la eficiencia, rentabilidad e innovación de nuestras acciones corporativas.

Se aportará a nuestros clientes información veraz, oportuna y confiable para el diseño de sus políticas de crédito; entregando soluciones integrales y diversos servicios, que presenten flexibilidad, excelencia y un estilo de gestión fundado en el respeto hacia las personas.

Productos y Servicios Ofrecidos

BancoEstado Servicio de Cobranzas S.A. está estructurada para alcanzar los mayores niveles de eficiencia operacional y economías a escala.

Ha contratado los servicios de recaudación con el Banco, así los deudores morosos disponen de una de las más amplias redes de cajas para el pago de cuotas morosas a nivel nacional.

Cobranza Recordatoria

BancoEstado Cobranzas, se encuentra equipado con un moderno software llamado "Discador Predictivo", el cual permite realizar elevados volúmenes de llamados por parte de especializadas ejecutivas telefónicas, quienes a nombre del banco contactan a aquellos clientes con menos de 15 días de mora.

Cobranza Prejudicial

Este servicio tiene por objeto gestionar la cartera masiva, a través de la cobranza telefónica, contacto domiciliario y cartas de cobranza. El propósito de la gestión es contactar al cliente, para conocer el motivo de atraso del pago y comprometerlo en un plazo adecuado a la cancelación de su deuda morosa.

Cobranza Judicial

La Filial busca proporcionar a BancoEstado el servicio de administración del proceso de Cobranza Judicial masiva, para tal efecto, BancoEstado Cobranzas pone a su disposición un staff de abogados altamente especializados y competentes. Esta administración da continuidad a la cobranza entre cartera vencida y judicial, optimizando el proceso entre estrategias de gestión.

Recuperaciones de Castigos

BancoEstado Cobranzas ofrece el servicio de recuperación de obligaciones Castigadas, lo que significa generar ingresos y utilidades sobre activos perdidos.

Esta gestión se realiza, a través de Convenios de Pago, de tal manera que se consolida la gestión de Cobranza en un proceso continuo, sistémico y rentable.

Plataforma Comercial

La última etapa de la Cobranza es la normalización de Créditos via renegociación o acuerdo extrajudicial, lo que significa ayudar o apoyar al cliente Banco para que regularice su deuda.

Globalnet Comunicaciones Financieras S.A.

Quiénes Somos

Globalnet Comunicaciones Financieras S.A. nace el 22 de diciembre de 1992 como sociedad anónima cerrada, constituida por diversas instituciones financieras y apoyando al giro de BancoEstado, que es propietario de un 63,16% de la empresa.

Su negocio es prestar servicios de apoyo al giro bancario en el ámbito de las comunicaciones, computación e informática, facilitando a los accionistas su labor en las operaciones de terminales de caja y puntos de venta, transferencia electrónica de fondos, canje electrónico de valores, cámaras de compensación, correo electrónico, entre otros procesos. Ya sea para los accionistas o entre ellos, con otras instituciones bancarias o sociedades financieras o con terceros distintos a los señalados, sean éstos personas naturales o jurídicas.

Misión

Sociedad de apoyo a las Instituciones Socias para proporcionar medios de comunicación electrónicos de información y funcionalidades, relacionadas con productos de banca remota que les faciliten las relaciones de negocios entre sí y con sus clientes.

Productos y Servicios Ofrecidos

Red Bancaria

Globalnet pone a disposición de las instituciones financieras socias la infraestructura de comunicaciones que les permite acceder a los servicios que ofrece esta empresa y a otros servicios financieros.

Bolsa de Comercio	López León Broker
C.C.A.	Microsystem
Comicrom	Servibanca
Databusiness	Servipag
DCV	Sinacofi
DICOM	Transbank
Imprenta Roensa	

Mención especial requiere la conexión a COMBANC, la cual se realiza a través de la R.B.I. de Redbanc.

Contingencia Instituciones Financieras

Este servicio permite a cada cliente disponer de espacio en uno o más racks de 2 m3 para instalar sus equipos de contingencia, estos se encuentran dispuestos en un ambiente con control de temperatura, acceso controlado, sistema de respaldo de energía, piso antiestático y conexión a la red de comunicaciones.

Adicionalmente, para operar el equipamiento de contingencia, el cliente puede optar a una sala de terminales compartidos o a una con acceso exclusivo.

Red de cajeros automáticos (Globalred)

Para las instituciones financieras socias distintas de BancoEstado que ofrecen el servicio de cajeros automáticos a sus clientes, Globalnet realiza la gestión con la red de BancoEstado, además de ejecutar algunos procesos diarios y mensuales.

Por otra parte, Globalnet cuenta con una mesa de ayuda para atender a los usuarios de los cajeros automáticos, por ejemplo, en el bloqueo de tarjetas.

Internet para Instituciones Financieras

La infraestructura de comunicaciones con que cuenta Globalnet permite a las instituciones financieras socias que lo requieran acceder a la red Internet. En este caso, Globalnet actúa sólo como transporte de comunicaciones, sin agregar algún tipo de filtro ni restricción a los usuarios de las instituciones financieras.

Internet dial-up

Este es un servicio que ofrece Globalnet a cualquier persona natural o jurídica que desee acceder a Internet mediante una línea telefónica. El cliente sólo necesita configurar su computador para que se comunique a un determinado número telefónico y utilice una cuenta pública para el acceso a Internet.

Adicionalmente, el cliente puede solicitar una cuenta de correo electrónico sin costo.

Ofibanco

Este servicio permite a los clientes de los bancos conocer en forma remota la información de los productos con que opera en dicha institución, tales como cuenta corriente, línea de crédito, inversiones y créditos.

Para operar con este servicio, el cliente recibe un diskette con la aplicación que debe ser instalada en un PC que cuente con un modem y una línea telefónica. Alternativamente, el cliente puede acceder al servicio a través de la página Web en Internet (www.globalred.cl).

Además, recibe un sobre sellado que contiene la identificación del usuario y una clave de acceso, la que debe ser modificada por el usuario para poder acceder a su información bancaria.

Transferencia de archivos

Este servicio lo utilizan los clientes de BancoEstado para efectuar transferencias de fondos masivas, tales como pago de remuneraciones. Para ello, se le entrega al cliente una aplicación para instalar en su PC, el que debe estar conectado a través de un modem a una línea telefónica o a Internet.

La información que envía el cliente viaja criptografiada hacia Globalnet, donde a través de un proceso es descryptografiada y enviada al banco correspondiente quien valida las cuentas de destino y realiza los cx argos a su cliente y los abonos respectivos.

Para operar este servicio, el cliente debe registrar previamente en su banco las cuentas de destino. Existen en la actualidad los siguientes tipos de convenio:

Abono de remuneraciones

Pago de proveedores

Control de cheques

Descuentos por Planilla

BANCO DE LA NACION ARGENTINA⁵⁰

PERFIL DE LA ENTIDAD

Desde su creación, el Banco de la Nación Argentina:

Contribuye al desarrollo de los sectores productivos del país, prestando asistencia financiera a las micro, pequeñas y medianas empresas, cualquiera fuere la actividad económica en la que actúen.

Promueve y apoya el comercio con el exterior, y especialmente, estimula las exportaciones de bienes, servicios y tecnología argentina.

Pone a disposición de las empresas productoras de bienes y servicios créditos para inversión y capital de trabajo, otorgando además, financiamiento y garantías a la actividad de comercio exterior.

También **orienta su actividad** a las personas físicas a través de préstamos personales e hipotecarios para la vivienda y productos interrelacionados.

DAR CRÉDITO ES CREER

Las cuatro líneas de créditos lanzadas por el BNA -hipotecario, pymes, personales y para financiación de exportaciones- tienen por objetivo generar mayor actividad económica, apoyar la reactivación de la producción, crear nuevos puestos de trabajo y contribuir así a los procesos de desarrollo local y regional.

El BNA constituye la herramienta pública fundamental del desarrollo económico para apuntalar una estrategia de crecimiento social.

⁵⁰ <http://www.bna.com.ar>

TRAYECTORIA INTERNACIONAL

Banco Nación en el mundo

El Banco de la Nación Argentina desarrolla su actividad internacional, tanto comercial como financiera, apoyado en una red integrada por 14 sucursales operativas en 9 países y una oficina de representación (Porto Alegre), que adaptándose a las exigencias de cada mercado donde participa constituyen el instrumento fundamental en el importante papel que la Entidad ha asignado a los negocios internacionales y de comercio exterior.

Esta estructura permite desarrollar sus objetivos básicos como son:

Ampliar el campo de negocios del banco, mejorando e incorporando productos que satisfagan una más amplia gama de demanda de servicios bancarios y financieros internacionales.

Impulsar el crecimiento de la actividad crediticia en los mercados locales, atendiendo a las particularidades de cada uno de ellos.

Facilitar y promover un mayor crecimiento de la actividad del banco como instrumento para el desarrollo del Comercio Exterior.

Sostener y promover la actividad en el exterior de los sectores exportadores argentinos mediante apoyo y asesoramiento constante a los mismos en sus negocios directos y sus presencias en ferias y exposiciones, en particular de las PyMes.

Promover y participar de los planes y proyectos de inversión vinculados con el comercio exterior.

Consolidar e incrementar las relaciones y negocios con bancos corresponsales que posibiliten la concreción de negocios y la ampliación de las fuentes de recursos en condiciones y precios competitivos.

La red de sucursales se agrupa por las características de sus mercados en dos áreas bien definidas:

Sucursales Financieras del Exterior

Las Sucursales ubicadas en el Hemisferio Norte -EE.UU. (**Nueva York y Miami**), **España (Madrid)**, **Panamá y Grand Cayman**, actúan con un perfil de banca mayorista, con funciones diferenciadas, de acuerdo a las características de cada plaza, que en conjunto conforman un sistema integrado que posibilita el desenvolvimiento de una amplia gama de operaciones y servicios internacionales.

Así en el caso particular de **Miami**, siendo Agencia a la actividad referida a lo que se conoce con la denominación de "banca privada", tiene una orientación más específica en la atención de individuos y corporaciones con especial enfoque en ofrecer una atención personalizada cubriendo sus necesidades bancarias mediante una amplia variedad de servicios de cuentas corrientes y/o plazo fijo, transferencias de fondos internacionales, inversiones en activos financieros, etc., además de todos los servicios comerciales tradicionales de comercio exterior.

El resto de las sucursales, y en especial **Nueva York** (ubicada en el mayor centro financiero del mundo), desarrollan una actividad de carácter "mayorista", haciendo especial foco en las necesidades de tesorería y operaciones de cambio, toma y colocación de fondos, préstamos sindicados forfaiting, emisión de certificados de depósito y operaciones en el mercado de capitales como así también toda la operatoria tradicional de comercio exterior (cartas de crédito, cobranzas, transferencias etc.)

Sucursales Comerciales del Exterior

Las sucursales en Sudamérica, **Brasil (Río de Janeiro, San Pablo y la Representación en Porto Alegre), Uruguay (Montevideo), Paraguay (Asunción, Concepción, Encarnación, y Villarica) Chile (Santiago de Chile) y Bolivia (Santa Cruz de la Sierra)**, están dirigidas principalmente a atender la operatoria doméstica y de comercio exterior intrarregional, siendo una herramienta sustancial para apoyar la actividad comercial de la Argentina en la región, complementada con una activa participación en el aspecto promocional del comercio exterior de nuestro país, por medio de la participación del Banco de la Nación Argentina en ferias y exposiciones sectoriales en los distintos países del área, acompañando el accionar de empresarios argentinos que desarrollan y expanden sus actividades en dichos países, constituyéndose de esta manera la red de sucursales en Sudamérica en un instrumento de importancia para la implementación e integración de los negocios en el **MERCOSUR**.

En todos los casos el personal de nuestras casas en el exterior cuenta con experiencia profesional en cada mercado y está a disposición de los clientes y de todos los empresarios vinculados a los negocios internacionales para brindar su asesoramiento sobre todos los aspectos relacionados con los posibles negocios que estos pretendan desarrollar, cumpliendo así con los objetivos fundamentales del Banco como medio idóneo para el fomento y desarrollo de las actividades comerciales y financieras globales con el resto del mundo.

NUESTRA HISTORIA

El **Banco de la Nación Argentina** fue fundado en **1891** por iniciativa del presidente Carlos Pellegrini, como un medio para resolver los embates de una devastadora crisis económica que afectaba, en especial, al sistema bancario existente en ese momento.

De **capital enteramente estatal**, en pocos años abarcó en su giro a toda la geografía nacional y se convirtió en el mayor banco comercial argentino. Su **objetivo principal** es el de ejecutar la función de agente financiero del Gobierno Federal y, como tal, recibe depósitos oficiales y realiza pagos por cuenta y orden de la Nación.

Durante toda la centuria **participó activamente** en los **principales acontecimientos** de la vida económica del país. Tuvo una actitud descollante en la asistencia al sector rural, a tal punto que contribuyó decisivamente a que la República **Argentina** se convirtiera en una **potencia mundial** en el segmento de los agronegocios.

Otra prioridad del Banco ha sido la atención de las pequeñas y medianas empresas, como así también a las parcelas de la población menos favorecidas que cuentan con sus servicios, inclusive en las localidades alejadas de los grandes centros y de escasa relevancia económica.

A la par de esos **compromisos** y a **tono con las innovaciones** que se fueron produciendo en las últimas décadas en la operatoria bancaria, la entidad ha diversificado sus líneas de actuación para ingresar en nuevos segmentos del mercado, especialmente en áreas no tradicionales, cambiando su manejo hacia prácticas más asociadas con el mismo, en armonía con las tendencias globales.

Sensible a los cambios que se fueron produciendo en las relaciones económicas entre las naciones, el Banco proyectó su quehacer más allá de las fronteras y luego de habilitar sucursales en los países hermanos de América Latina (Bolivia, Brasil, Chile, Panamá, Paraguay y Uruguay) se hizo presente en los centros financieros de mayor nivel internacional (Estados Unidos de América, Reino Unido, Francia, España y Japón).

La **solidez** y **confiabilidad** que alcanzó en la opinión pública, de la que es testimonio la reciente elección por una importante encuestadora como la **marca del siglo** en el sector a nivel nacional, constituyen valiosos atributos que le garantizan una participación destacada en la actividad bancaria argentina.

Grupo Banco Nación

El Banco de la Nación Argentina ha desarrollado el Grupo B.N.A., que comprende:

Nación AFJP

El 28 de enero de 1994 se constituye la sociedad **Nación AFJP S.A.** y el 15 de abril del mismo año, la Superintendencia de Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones, órgano de contralor de la actividad, le otorga su autorización para funcionar como tal.

Así, **Nación AFJP S.A.** nace de la mano del Banco de la Nación Argentina a **partir de lo instruido en la Ley 24.241 que rige al Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones, y que en su artículo 40 dice:** "Dispónese que el Banco de la Nación Argentina constituya, sin perjuicio de las actividades que le permite su Carta Orgánica, una Administradora de Fondos de Jubilaciones y Pensiones"

Nación Retiro y Nación Vida

Las Compañías de Seguros fueron creadas en el año 1994 a fin de participar, junto con la AFJP, en el nuevo sistema previsional, captando la cobertura de invalidez y fallecimiento de los afiliados del sistema de capitalización (Vida) y ofreciendo la cobertura de Renta Vitalicia Previsional a quienes resultaran beneficiarios de la jubilación o pensión de dicho sistema (Retiro).

Nación Factoring

Nación Factoring es la empresa del Grupo Banco Nación especializada en dar financiamiento a las Pequeñas y Medianas Empresas de nuestro país, mediante el descuento de instrumentos de crédito.

Concentramos nuestros esfuerzos en mercados con alto potencial de crecimiento. Muchos proyectos de expansión de ventas y crédito se ven truncados por la falta de efectivo en forma inmediata. Es por esa necesidad que el crédito ágil y oportuno cada día es más determinante.

En este contexto, NACION FACTORING S.A., una empresa dedicada al factoraje y administración de cuentas a cobrar, complementa la oferta de productos de Banco de la Nación Argentina

Nación Leasing

Nación Leasing S.A. es una empresa del grupo Nación que ha sido creada con el objeto de brindar a las Pymes y Grandes Empresas la posibilidad de acceder a una moderna herramienta de financiación a largo plazo para la adquisición de Bienes de Capital.

Ante el complejo escenario al que se debe enfrentar hoy el sector empresario, nuestra compañía se convierte en la mejor opción para obtener financiamiento genuino permitiendo que las empresas se mantengan actualizadas tecnológicamente.

Nación Fideicomisos

Nación Fideicomisos S.A. es una empresa creada con el objeto de potenciar el desarrollo del fideicomiso como instrumento alternativo dentro de la intermediación financiera existente en el mercado.

Nuestros servicios tienen la intención primaria de ser un puente entre quienes necesitan financiación para sus emprendimientos y quienes buscan una rentabilidad por encima de la que ofrece el mercado, para que el vínculo evolucione en una forma eficaz y confiable.

Nación Bursátil

Nació Bursátil, Sociedad de Borda S.A, es una empresa perteneciente al grupo Banco Nación Argentina y es miembro del Mercado de Valores de Buenos Aires.

Pone a su servicio una estructura ágil, eficiente y profesional, brindándole asesoramiento en general sobre el mercado de capitales y sus instrumentos e información en tiempo real de precios y tendencias de los activos.

La sociedad de Bolsa está conformada por un equipo que en todos sus niveles cuenta con amplia experiencia en el mercado financiero y está soportada por el esquema informativo, técnico e informático que exige esta actividad en la actualidad.

Pellegrini Fondos Comunes de Inversión.

Sin Información

Productos del Banco Nación Argentina

Banca Personal

1. Cuenta Nación
2. Nación Sueldo
3. Caja de Ahorro
4. Cuenta Corriente
5. Tarjetas de Crédito
6. Otros Medios de Pago
7. Banca Electrónica Personal
8. Pago Impuestos y Servicios
9. Créditos
10. Inversiones
11. Operaciones Intersucursales
12. Operaciones con el exterior
13. Seguros
14. A.F.J.P.
15. Cajas de Seguridad
16. Inmuebles a la Venta
17. Programa de Beneficios

PYMES

1. Cuentas
2. Transferencias on line
3. Servicios para Comercios
4. Banca Electrónica
5. Comercio Exterior

6. Tarjetas Corporativas
7. Créditos
8. Inversiones
9. Gestión de cobranza
10. Gestión de pago
11. Plan Sueldo Nación
12. Seguro A.R.T.
13. Factoring
14. Leasing
15. Guía para la Elaboración de un Plan de Negocios
16. Cajas de Seguridad
17. Cotizaciones de Divisas

AGROPECUARIOS

1. Cuentas
2. Transferencias on line
3. Tarjeta AgroNación
4. Banca Electrónica
5. Comercio Exterior
6. Creditos
7. Inversiones
8. Gestión de Pagos
9. Seguro A.R.T.
10. A.F.J.P
11. Guía para la Elaboración de un Plan de Negocios
12. Cajas de Seguridad
13. Leasing

GRANDES EMPRESAS

1. Cuentas
2. Transferencias on line
3. Banca Electrónica
4. Comercio Exterior
5. Tarjetas Corporativas
6. Inversiones
7. Gestión de cobranza
8. Gestión de pago
9. Plan Sueldo Nación
10. Seguro A.R.T.
11. Factoring
12. Leasing
13. Sector Público
14. Cajas de Seguridad

A.4 BANCA COMERCIAL⁵¹

I. NATURALEZA DEL SECTOR BANCARIO

La filosofía del negocio bancario se desarrolla en los conceptos de confianza, seguridad y secreto bancario, para lo cual se tiene que seguir un camino el cual nos permita cumplir con esos conceptos:

Los bancos son instituciones financieras que tienen autorización para aceptar depósitos y para conceder créditos. Estos persiguen la obtención de beneficios. Por eso tratan de prestar los fondos que reciben de tal forma que la diferencia entre los ingresos que obtienen y los costos en que incurren sea lo mayor posible.

Los ingresos los obtienen de los intereses que cobran por los créditos y préstamos concedidos y por los valores mobiliarios que poseen.

Las normas básicas del funcionamiento de los bancos son: Garantizar la Liquidez, la Rentabilidad y la Solvencia.

- **Liquidez:** Los bancos siempre tienen que ser capaces de convertir los depósitos de sus clientes en dinero cuando estos se los pidan.
- **Rentabilidad:** La rentabilidad se viene exigida a los bancos por los propietarios accionistas, ya que la remuneración o dividendos que estos reciben dependen de los beneficios.
- **Solvencia:** Para ser solvente, la banca ha de procurar tener siempre un conjunto de bienes y derechos superiores a sus deudas.

⁵¹ Basado en "La Multibanca", <http://www.monografias.com/trabajos16/la-multibanca/la-multibanca.shtml>

II. MODELOS DE BANCA

Se puede considerar que existen 2 modelos de Banca, los cuales son:

El modelo Anglosajón: tenía un claro tinte de banca especializada, como resultado de su vinculación al financiamiento comercial (interno y externo) de corto plazo. Las barreras que se levantaron tendieron a perpetuar este tipo de banca hasta principios de los años setenta, cuando se inició un lento desmonte de las regulaciones que habían producido esta banca segmentada.

El modelo Alemán de banca múltiple se había originado como resultado de una alianza estratégica entre la industria y el sector financiero, el que atendía negocios diversos, tanto a corto como a largo plazo. El gran economista Schumpeter decía que la mejor expresión de un "empresario innovador" surgía precisamente de esa unión del "banquero con visión industrial"

	Servicios Bancarios	Servicios No Bancarios
A: Sistema Especializado: USA - Japón	Subsidiarias	Subsidiarias No Financieras
B: Sistema Semi-especializado: Reino Unido - Canadá	Bancos	Subsidiarias
C: Multibanca: Alemania - Suiza	Bancos Universales	Bancos Universales (Dpto.)

III. CARACTERÍSTICAS DE LAS ECONOMÍAS

Debemos tener en cuenta que las características de cada país ha hecho que uno u otro modelo de Banca se realice, contribuyendo al desarrollo de la economía de su país, a continuación presentamos esas características de las economías en los modelos de Banca.

Banca Especializada

Algunos analistas han concluido que la industria de un país puede perfectamente sobrevivir con un esquema de banca especializada, en la medida en que dicha industria no requiera de un gran empuje que la lleve a fases repetidas de innovación-riesgos-financiación. Este tipo de relaciones entre industria no innovadora y banca especializada parece haber sido uno de los factores comunes en muchos países del tercer mundo, especialmente en América Latina. La llamada "Teoría ciclo del producto" de Vernon encaja bastante bien con el desarrollo de esquemas de banca especializada en los países de vías de desarrollo. En efecto, dicha teoría ilustra cómo los países en vía de desarrollo terminan por encargarse de la fase productiva de masificación, mientras que la fase de "investigación y desarrollo" (I&D) ha estado confiada a los países avanzados, con la notable excepción del despegue del Sudeste Asiático desde los años cincuenta..

Multibanca

Si la industria se ve expuesta a mercados cambiantes y saltos tecnológicos, el esquema más apropiado parece haber sido el de una banca con servicios financieros más integrales, preferiblemente bajo el mismo techo. Es claro que un esquema de riesgos cambiantes debido a la innovación tecnológica en la industria difícilmente puede darse bajo una estructura de "compartimientos" estrechos en los servicios financieros.

La mayor exposición al mercado trae consigo exigencias especiales en materia de su administración y la manera en que se maneje el flujo de información hacia el público en general.

Desde el punto de vista del usuario, el sistema de multibanca tiene su justificación en un esquema de servicios integrales, enfocado en la satisfacción de las necesidades del cliente, y la búsqueda de un servicio más personalizado que dé respuesta a la demanda de servicios y la obtención de estrategias de financiación que permitan una nueva relación entre el público y las entidades financieras.

El esquema de multibanca supone una nueva visión a nivel social del sistema financiero, y un enfoque de servicios más ágiles, precisos e integrales, basados en la calidad, rapidez y comodidad, como atributos centrales de dichos productos o servicios.

IV. SERVICIOS DE LOS MODELOS DE BANCA

A continuación se presenta los servicios que prestan los dos tipos de Banca que se encuentran Operando en el Mundo

LA BANCA TRADICIONAL.

Tradicionalmente la banca comercial se ha preocupado básicamente por desarrollar ciertas actividades orientada hacia el crédito de consumo y al ahorro.

En este orden de ideas, los servicios ofrecidos por la banca tradicional son:

- Captación a corto y mediano plazo
- Crédito ordinario y redescuentos
- Crédito hipotecario
- Consumo
- Mercado cambiario

LA MULTIBANCA.

Es "un esquema de banca en el cual una misma entidad ofrece diversos y variados servicios, tales como captación a corto y mediano plazo, crédito ordinario y redescuentos, crédito hipotecario, de consumo, arrendamiento financiero (leasing), administración de fondos (fiduciarias), administración y cobro de cartera (factoring), fondos mutuos, administración de bonos, mercado cambiario; permitiendo no solo su mejor colocación en el mercado, sino el aprovechamiento y la generación de economías de escala para la entidad.

Sus características básicas se orientan a un desarrollo de una cultura de eficiencia, productividad y desarrollo.

Implica la prestación de varios servicios, los cuales son:

- Captación a corto y mediano plazo
- Crédito ordinario y redescuentos
- Crédito hipotecario
- Crédito de Consumo
- Arrendamiento financiero (leasing)
- Administración de fondos (fiduciarias)
- Administración de cartera (factoring)
- Fondos mutuos
- Administración de bonos
- Mercado cambiario

V. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL SECTOR BANCARIO

La Tecnología, el acortamiento de distancias y el espacio, la mayor competencia debido a la globalización de los mercados y la necesidad de un cambio de modelo de desarrollo para introducirse en esa nueva dinámica de globalización e internacionalización, son los principales factores que influyen en el Sector Bancario.

En los últimos años, con la liberación del Sistema Financiero se pretendió forjar una banca más sólida y eficiente, así como ampliar sus actividades y productos que podían ofrecer.

También se generó un cambio en las condiciones de desarrollo que les permitiera generar valor para sus accionistas y obtener nuevas formas de financiamiento que les garantice el acceso al mercado financiero de manera oportuna, logrando así la generación de un mayor dinamismo de las estrategias de crecimiento operativo y organizacional.

El proceso de financiamiento por parte de las empresas y la oferta por parte del sector financiero de sus productos y servicios, se debe desarrollar de manera precisa, oportuna, fiable y lo suficientemente estructurada en la actual cultura empresarial.

VI. TRAZANDO EL MEJOR CAMINO EN LA BANCA ⁵²

Los siguientes objetivos son los principales para el desarrollo de una buena estrategia que nos permitirá crecer de forma sostenida:

- Conseguir la excelencia operativa a todos los niveles.
- Optimizar la innovación tanto interna como externa.
- Gestionar los Riesgos
- Desarrollar en forma eficaz productos que puedan satisfacer rápidamente a una base de clientes cada vez más exigente.
- Fidelizar a los clientes de forma duradera.
- Enfrentarse a la variedad de cambios en la normatividad.

Para el logro de los objetivos antes mencionados se deben tener Estrategias de negocio y de sistemas para:

- Incrementar los Ingresos
- Mejorar la eficacia de las operaciones
- Reduzcan costes
- Mejorar la gestión general de su empresa.

⁵² Basado en "Estrategias para un crecimiento rentable El Sector Bancario", <http://www.sap.com/spain/industries/banking/pdf/oferta.pdf> - 2005-03-09.

a) **ESTRATEGIAS QUE MEJORAN LA EFICACIA**

- **Mejorar la gestión de la información**

Los nuevos requerimientos de información necesarios para el cumplimiento de la normativa vigente, la toma de decisiones en tiempo real y la gestión de riesgos, del rendimiento corporativo y de las relaciones con el cliente ha incrementado la necesidad de disponer de una gestión de la información centralizada. Ahora más que nunca, la información debe ser accesible, oportuna, relevante, precisa, coherente y segura.

Aquellos sistemas que sean capaces de aprovechar las ventajas que implica el disponer de una información centralizada y armonizada en todos los departamentos, podrán mejorar de forma significativa la puntualidad en la ejecución de estrategias.

Estrategias recomendadas

Los expertos del sector afirman que los bancos necesitan procesos de negocio totalmente integrados. Éstos requieren infraestructuras de sistemas que puedan centralizar la gestión de la información de toda la empresa e incorporar interfaces con fuentes de datos externas, al tiempo que se controla el gasto de su gestión. Asimismo, se contribuye a la automatización y estandarización de los procesos de negocio en diferentes líneas y unidades organizativas. Para alcanzar estos objetivos, es necesaria una solución integrada, abierta, basada en componentes, que dé soporte a aplicaciones de terceros y que pueda adaptarse a su empresa.

- **Gestionar el riesgo de forma más eficiente**

Algunos de los acontecimientos que han surgido en los últimos años han generado una gran incertidumbre económica y de mercado. Además, los cambios en normativas (Basilea II, etc.) imponen requisitos adicionales en la gestión de riesgos. Mientras tanto, la usurpación de identidad y otras formas de fraude continúan aumentando.

Estrategias recomendadas

En este entorno, el sector bancario debe mejorar los métodos de identificación, gestión y valoración de los riesgos añadidos del crédito y de operaciones. Del mismo modo que una visión más global de sus clientes puede mejorar las ventas, según los analistas, también puede proporcionar una idea más precisa de su riesgo de crédito y de fraude y sugerir estrategias para mejorar las actividades de cobro y recobro.

b) ESTRATEGIAS QUE INCREMENTAN LOS INGRESOS

- **Mejorar la gestión de los clientes**

Para la mayoría de los bancos, para conseguir un crecimiento rentable es preciso ejecutar estrategias de venta cruzada eficaces que identifiquen de forma precisa los clientes más valiosos y que satisfagan sus necesidades. Las estrategias de este tipo requieren una sólida fidelización del cliente que se base en productos y servicios de primera clase y en las herramientas necesarias para determinar las necesidades, tanto de los nuevos clientes como de los ya existentes. Dar soporte a estos objetivos, significa realinear toda la empresa para que la gestión de clientes sea más eficaz y mejorar la colaboración entre distintas áreas funcionales.

Estrategias recomendadas

Para mejorar las relaciones con los clientes y conseguir su lealtad, los analistas afirman que es necesario realizar profundos análisis históricos, gestión de campañas, marketing personalizado, etc. Para prestar un servicio eficaz, es necesario alinear los procesos orientados al cliente y reforzarlos mediante la integración empresarial: desde las aplicaciones de front-office hasta los sistemas de back-office. A menudo, esto se traduce en un cambio de sistemas informáticos rígidos a soluciones estándar lo suficientemente flexibles para responder a una gran variedad de necesidades empresariales y que permiten la implementación de las estrategias de negocio en todo el grupo.

- **Actualice los canales de distribución**

Una oferta eficaz de productos y servicios puede fortalecer aún más las relaciones con los clientes y reducir los costes operativos. Además de maximizar tanto los nuevos canales como los ya existentes, un servicio optimizado implica integrar y estandarizar los procesos de negocio y las interfaces de cliente para todos los canales de distribución.

Cada vez más, los bancos utilizan la integración multicanal para transacciones rutinarias y muchos ya han emprendido programas de renovación de las sucursales para favorecer la fidelización del cliente.

Estrategias recomendadas

En banca, la eficacia operativa se puede mejorar significativamente si se sustituyen las diferentes estrategias de aprovisionamiento por distintos canales por una única estrategia completamente integrada que utilice una arquitectura común basada en un navegador. Los bancos líderes están automatizando las transacciones rutinarias y rediseñando las sucursales para adaptarse a las preferencias locales de productos, servicios y precios. También están añadiendo potentes funciones de atención al cliente, especialmente diseñadas para su negocio, al mismo tiempo que proporcionan a sus empleados un centro de atención telefónica y herramientas de gestión de clientes potenciales.

c) ESTRATEGIAS QUE MEJORAN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

- **Optimice la Externalización de sus Procesos de Negocio**

En un entorno tan competitivo como el de hoy en día, muchos bancos se centran en sus competencias clave y externalizan sus procesos de negocio secundarios. En el futuro, la externalización de procesos de negocio se extenderá más allá de las actividades secundarias y abarcarán una gran variedad de procesos críticos, a medida que los nuevos servicios de gestión y archivo de documentos pasan a unirse a los procesos tradicionales como la emisión de tarjetas de crédito. Además de liberar recursos para otros fines, la externalización de procesos de negocio le ofrece un mayor control de los costes, al mismo tiempo que reduce significativamente el riesgo operativo.

Estrategias recomendadas

Para sacar el máximo rendimiento a esta tendencia, debe evaluar sus competencias clave. Debe desarrollar una clara estrategia de externalización de procesos de negocio que trate los riesgos geográficos así como de los proveedores y de las aplicaciones. Debe definir también estrategias de salida adecuadas para adaptarse a futuros cambios en los planes de negocio. Los analistas afirman que la clave de una externalización exitosa de procesos de negocio es conservar el control sobre todos los procesos de negocio relacionados con las funciones externalizadas.

La eficacia y el control futuros se basarán en los acuerdos de nivel de servicio relativos a estos procesos.

- **Conozca mejor el negocio bancario**

Además de la nueva normativa para el sector (ej: Basilea II), las entidades financieras deben enfrentarse a un número cada vez mayor de requerimientos externos (ej: Sarbanes-Oxley, IAS, etc). A la vez que se incrementan las nuevas directrices de reporting, las leyes de privacidad del consumidor son cada vez más estrictas y complejas. Al mismo tiempo, las nuevas estrategias de negocio requieren una información empresarial más completa y de calidad para optimizar la toma de decisiones.

Estrategias recomendadas

Para satisfacer estas necesidades, son necesarias soluciones que integren los procedimientos de negocio y administrativos con los sistemas informáticos. La necesidad creciente de transparencia en los informes y estandarización global por una parte y la protección de la información del cliente por la otra, precisan sistemas cada vez más sofisticados para obtener, dar formato y distribuir la información. Usted necesita una solución capaz de convertir los datos internos y de terceros en información que le permita tomar decisiones para mejorar sus resultados empresariales.

VII. PRÁCTICAS SECTORIALES ESTÁNDAR FRENTE A LAS “MEJORES PRÁCTICAS”

Muchos bancos están abandonando las prácticas tradicionales y adoptando “mejores prácticas” con visión de futuro para dar soporte al crecimiento rentable en ámbitos clave.

ÁMBITO DE NEGOCIO	PRÁCTICA TRADICIONAL	MEJOR PRÁCTICA
MERCADO/GESTIÓN DE CLIENTES	Múltiples canales independientes para el acceso y el servicio al cliente.	Acceso multicanal integrado vinculado a herramientas de Gestión Integral del Cliente para la venta cruzada, sistemas back office y una única visión del cliente relacionada con la gestión de riesgos.
GESTIÓN DE PRODUCTOS	Focalización de mercados globales para todos los productos.	Segmentos de mercado seleccionados de forma eficaz y con una combinación adecuada de tiempo de comercialización reducido y funcionalidades flexibles de desarrollo del producto, o ventas masivas combinadas con producción de bajo coste y economías de escala
GESTIÓN EMPRESARIAL	Mejor ratio de costes/ingresos gracias a la mejora de los procesos de reducción de costes de los complejos sistemas y procesos existentes.	Mejor ROE e incremento de los ingresos año a año, gracias al aumento de la agilidad de negocio, mediante un cambio en la eficacia operativa conseguido al optimizar los procesos de negocio para que sean más eficaces.
GESTIÓN DE RIESGOS Y CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA	Se considera un coste propio del negocio y se invierte en ello el mínimo esfuerzo y recurso posible.	Gestión de riesgos y cumplimiento de la normativa para una mejor comprensión de los clientes, mercados, demandas y procesos, al mismo tiempo que se incrementa la eficacia de negocio y el crecimiento de los ingresos año a año.

VIII. EL CAMINO HACIA EL PROGRESO

Los procesos de negocio y los sistemas de información de las entidades bancarias se han ido desarrollando durante décadas. Sin lugar a dudas, muchos de ellos están muy consolidados e incluyen procesos de negocio difícilmente modificables. Rediseñarlos para que se ajusten a las prácticas líderes del sector no es un proceso que pueda llevarse a cabo de la noche a la mañana y requerirá un compromiso al más alto nivel. Esta afirmación se cumple especialmente cuando se trata de integrar procesos de distintos departamentos y divisiones.

Los bancos que perseveren en su intento obtendrán las siguientes recompensas:

- Control empresarial y de los sistemas óptimo, combinado con la implantación, en todo el grupo, de las estrategias necesarias para que el coste total de propiedad de los sistemas sea inferior.
- Productos innovadores con un precio competitivo para sostener un crecimiento rentable.
- Procesos de negocio optimizados y eficacia operativa maximizada en las distintas líneas de negocio y ubicaciones geográficas, lo que genera reducción de gastos.
- La oportunidad de dar un salto en el crecimiento, por ejemplo aprovechando la integración multicanal para incrementar el wallet share (participación del gasto del cliente).

A.5 RETOS EN CUANTO AL SERVICIO DE LA BANCA⁵³

EN LATINOAMERICANA

Los retos de la Banca en Latinoamérica son:

- Seguir profundizando la modernización tecnológica y nuevos canales de distribución
- Seguir mejorando la eficiencia en el manejo de riesgo
- Seguir mejorando la calidad de servicio

I. MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA Y NUEVOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

- Red de Agencias Modernizadas y orientadas al cliente
- Red de ATM´s
- Dispensadores de Chequeras
- Red de P.O.S
- Sistema EDI (Electronic Data Interchange)
- Banca Telefónica (Call Centers)
- I.V.R Robot
- Paginas Web / e-Banking
- Internet

⁵³ Basado en "La Consolidación de la Banca Latinoamericana" de Ignacio Salvatierra Palacios, Federación Latinoamericana de Bancos - FELABAN, 2003

II. EFICIENCIA EN EL MANEJO DE RIESGO

Antes

- ✓ *Conocimiento del Cliente*
- ✓ *Trayectoria*
- ✓ *Garantía*
- ✓ *Récord de Pago*

Ahora

- ✓ *Conocimiento del Cliente*
- ✓ *Trayectoria*
- ✓ *Garantía*
- ✓ *Récord de Pago*
- ✓ *Capacidad de Pago*
- ✓ *Riesgo Global*

III. CALIDAD DE SERVICIO

- Solidez
- Buena Atención
- Rapidez
- Reducción de Tiempo de Espera
- Cercanía
- Resolución de Problemas
- Capacidad de Respuesta
- Seguridad
- Diversidad de Productos y Servicios
- Red de Puntos de Atención de Cobertura

EN EL PERÙ

Los Retos de la Banca Peruana son:

1. La bancarización
2. Ampliar la Red y Productos a personas de Menores Ingresos.
3. Elevar el nivel de penetración entre la población.
4. Escasa mejora en sus servicios de atención a clientes.
5. Menos entidades, pero más grandes y tecnificadas
6. Mantener su eficiencia y vigilar los costes por unidad de producto

Debemos tener en cuenta que en los últimos años la mayoría de las empresas financieras en el Perú orientaron sus estrategias a incrementar sus colocaciones en créditos de consumo, pero se tuvo una conservadora política crediticia por el reforzamiento patrimonial asociado a las utilidades de la banca y al esfuerzo de constitución de provisiones.

Se destaca el esfuerzo realizado por lograr una estructura de fondeo diversificada y con una mejor distribución de costos.

A.6 FICHAS DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS Y MODELO PROPUESTO

I. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Objetivo: A1. Crear Competencias

Apoyar la creación de un clima para alcanzar los objetivos de las otras perspectivas.

Responsable: _____

	Iniciativas <ul style="list-style-type: none"> • A1.1 Modelo de Competencias. • A1.2 Nuevo programa de contratación. 	Responsable <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____
	Indicadores <ul style="list-style-type: none"> • A1.a Disponibilidad de competencia especializada. • A1.b Retención del personal clave de dirección. 	Meta 2006 <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____

Objetivo: A2. Integrar TI a todos los procesos empresariales

Mejorar las capacidades de los sistemas en el proceso de alineación organizacional.

Responsable: _____

	Iniciativas <ul style="list-style-type: none"> • A2.1 Archivo Integrado de clientes. • A2.2 Aplicación sistema CRM. 	Responsable <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____
	Indicadores <ul style="list-style-type: none"> • P2.a Encuesta satisfacción eficiencia de la TI. • P2.b Porcentaje de procesos cubiertos por TI. 	Meta 2006 <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____

Objetivo: A3. Crear clima para la acción
 Crear clima de acción mediante alineación y delegación de autoridad.

Responsable: _____

	Iniciativas	Responsable
	<ul style="list-style-type: none"> • A3.1 Desarrollo de Líderes. • A3.2 Planificación de sucesión. 	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____
	Indicadores	Meta 2006
	<ul style="list-style-type: none"> • A3.a Índice delegación de autoridad. • A3.b Numero de empleados cuyo rendimiento se valora en función de su vinculación con objetivos estratégicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____

II. PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

Objetivo: I1. Crear relaciones con socios
 Crear los procesos necesarios para respaldar a los clientes.

Responsable: _____

	Iniciativas	Responsable
	<ul style="list-style-type: none"> • I1.1 Reuniones con principales proveedores. • I2.2 Oferta integrada de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____
	Indicadores	Meta 2006
	<ul style="list-style-type: none"> • I1.a Número Nuevas tecnologías adquiridas mediante relaciones. • I1.b Facturación mediante relaciones con asociados. 	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____

Objetivo: I2. Integrar componentes de módulos / sistemas
 Crear competencias necesarias para poder ascender en la cadena de valor de los clientes.

Responsable: _____

	Iniciativas	Responsable
	<ul style="list-style-type: none"> • I2.1 Planeación de la integración de módulos / sistemas. • I2.2 Infraestructura de TI suficiente para respaldar la competitividad operacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____
	Indicadores	Meta 2006
	<ul style="list-style-type: none"> • I2.a Índice capacidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • _____

Objetivo: I3. Crear procesos para minimizar costos operativos
 Crear procesos para minimizar costos operativos para penetrar en nuevos mercados.

Responsable: _____

	<p>Iniciativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • I3.1 Ejecutar buenas prácticas empresariales. • I3.1 Excelente selección de productos. 	<p>Responsable</p> <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____
	<p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • I3.a Costo Directo / Total Ingresos. • I3.b Eficacia de los equipos. 	<p>Meta 2006</p> <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____

Objetivo: I4. Comprender mejor nuestros clientes
 Comprender el flujo de trabajo del cliente.

Responsable: _____

	<p>Iniciativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • I4.1 Realizar un análisis de la cadena de valor de los clientes. • I4.2 Desarrollar Productos y Examinar el potencial de ventas cruzadas. 	<p>Responsable</p> <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____
	<p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • I4.a Participación en los segmentos. • I4.b Índice de ventas cruzadas. 	<p>Meta 2006</p> <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____

Objetivo: I5. Mejorar la gestión de proyectos
 Mejorar capacidades para la gestión de proyectos.

Responsable: _____

	Iniciativas	Responsable
	<ul style="list-style-type: none"> • I5.1 Talleres de formulación, evaluación y administración de proyectos. • I5.2 Control adecuado de los proyectos del Plan Operativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____
	Indicadores	Meta 2006
	<ul style="list-style-type: none"> • I5.a Índice de Capacidad. • I5.b Reducción año a año de las metas del Plan Operativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____

Objetivo: I6. Contribuir a la comunidad
 Mejorar la calidad del entorno del negocio.

Responsable: _____

	Iniciativas	Responsable
	<ul style="list-style-type: none"> • I6.1 Realizar Campañas de Ayuda Comunitaria. • I6.2 Programa de exhibición anual del Banco. 	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____
	Indicadores	Meta 2006
	<ul style="list-style-type: none"> • P6.a Tasa de Crecimiento de las inversiones a la comunidad. • P6.b Resultados alcanzados con las inversiones a la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____

III. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Objetivo: C1. Proporcionar un servicio rápido, seguro y sencillo
 Calidad de Servicio que cumpla con altos niveles de rapidez, seguridad y sencillez.

Responsable: _____

	Iniciativas	Responsable
	<ul style="list-style-type: none"> • C1.1 Gestión de Calidad. • C1.2 Estudio de Tiempo de Espera de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____
	Indicadores	Meta 2006
	<ul style="list-style-type: none"> • C1.a Atributos Específicos de desempeño de los productos (Facilidad de uso, etc). • C1.b Tiempo de espera para el cliente en los diferentes canales de atención. 	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____

Objetivo: C2. Proporcionar una red bancaria global
 Poseer una amplia red global para atender a nuestros clientes.

Responsable: _____

	Iniciativas	Responsable
	<ul style="list-style-type: none"> • C2.1 Implementar planes de publicidad para el uso de la red bancaria. • C2.2 Determinar las repeticiones operativas innecesarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____
	Indicadores	Meta 2005
	<ul style="list-style-type: none"> • C2.a Tiempo de Maduración del Volumen de Operaciones de los Canales de atención. • C2.b Porcentaje de tipo de Operaciones por segmento de Clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____

Objetivo: C3. Satisfacción al cliente
 Impulsar la satisfacción de las necesidades de los clientes del Banco.

Responsable: _____

	Iniciativas	Responsable
	<ul style="list-style-type: none"> • C3.1 Iniciativa de segmentación de clientes. • C3.2 Encuestas a Clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____
	Indicadores	Meta 2006
	<ul style="list-style-type: none"> • C3.a Satisfacción de clientes por segmento. • C3.b Retención de clientes objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____

IV. PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivo: F1. Maximizar ingresos de principales clientes
 Aumentar los ingresos provenientes de los principales clientes que operan con nosotros.

Responsable: _____

	<p style="text-align: center;">Iniciativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • F1.1 Crear Portafolio Especial para principales clientes. • F1.2 Desarrollar Servicios y Productos Especiales para principales clientes. 	<p style="text-align: center;">Responsable</p> <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____
	<p style="text-align: center;">Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • F1.a Tasa de Crecimiento de los ingresos de principales cliente. • F1.b Porcentaje de ingresos procedentes de nuevos productos y servicios. 	<p style="text-align: center;">Meta 2006</p> <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____

Objetivo: F2. Mejorar la eficiencia de Costo
 Adoptar drásticos esfuerzos de reducción de costos para toda la empresa.

Responsable: _____

	<p style="text-align: center;">Iniciativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • F2.1 Proyectos de Mejora Funcional 	<p style="text-align: center;">Responsable</p> <ul style="list-style-type: none"> • _____
	<p style="text-align: center;">Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • F2.a Ingresos por Empleado. • F2.b Gastos Indirectos / Total de Ingresos. 	<p style="text-align: center;">Meta 2006</p> <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____

Objetivo: F3. Aumentar ingresos por Comisiones
 Dar mas importancia a los ingresos por comisiones que a los otros tipos de ingresos.

Responsable: _____

	Iniciativas	Responsable
	<ul style="list-style-type: none"> • F3.1 Base de Datos de ingresos por tipo de Comisiones. • F3.2 Promoción de los servicios con mayor participación de los ingresos por comisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____
	Indicadores	Meta 2006
	<ul style="list-style-type: none"> • F3.a Porcentaje de Ingresos por comisiones / Total de Ingresos. • F3.b Tasa de Crecimiento de Ingresos por Comisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____

Referencias Bibliográficas

- Alvaro Reynoso, "Moviendo la Frontera de la Estrategia – Administración por objetivos (APO) vs Balanced Scorecard (BSC)",
[http://www.grupokaizen.com/bsce/Moviendo la frontera de la estrategia.pdf](http://www.grupokaizen.com/bsce/Moviendo%20la%20frontera%20de%20la%20estrategia.pdf)
- Armando Velázquez y Sánchez, "Tutorial de proceso administrativo", Instituto Tecnológico de La Paz,
http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema2_1.htm
- Banco Interamericano de Desarrollo, "¿Debe participar el gobierno en el sector bancario?", http://www.iadb.org/res/publications/pubfiles/pubB-2005S_4928.pdf , 2004.
- Benjamín Alva Fuentes, "Un modelo de planeación estratégica orientada a resultados a través del BSC", http://www.erpint.com/doc/caso_slp.pdf
- Charles Hill, "Administración Estratégica", McGraw-Hill Interamericana S.A., 3ra. Edición, 1996.
- Claudia Moreno, "Estrategia",
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estrategia.htm>
- Claudio Ascoly, "Planeamiento estratégico", Pobreza Urbana & Desarrollo N° 20.
- Conrado Aguilar Cruz, "La necesidad de la planeación estratégica", Universidad Tecnológica de la Mixteca, <http://www.utm.mx/temas-docs/e1117.pdf>.

- David Fred, "Conceptos de Administración Estratégica", Prentice Hall, 1997.
- Directiva para la Formulación de los Planes Estratégicos Institucionales 2002-2006, Ministerio de Economía y Finanzas, 2001.
- Eduardo Bueno Campos, "Estrategia y Dirección Estratégica", http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/msalmado/
- "Estrategias para un crecimiento rentable El Sector Bancario", <http://www.sap.com/spain/industries/banking/pdf/oferta.pdf> - 2005-03-09.
- "Governance Arrangement for Commonwealth Business Enterprises", 1997.
- Henry Mintzberg, "The Strategy Concept I", California Management Review, 1987.
- Humberto Serna, "Planeación y Gestión Estratégica", RAM editores, 1996.
- Ignacio Salvatierra Palacios, "La Consolidación de la Banca Latinoamericana", Federación Latinoamericana de Bancos - FELABAN, 2003.
- "Informe OCDE: Directrices para la empresa pública", Estrategias. 2005.
- Kaplan, Robert. Norton, David. "Cuadro de Mando Integral". Gestión 2000, 2da Edición. 2000.
- Kaplan, Robert. Norton, David. "Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral". Gestión 2000, 1ra Edición. 2000.

- Kaplan, Robert. "Como Medir el Rendimiento de la Empresa". Deusto. 2003. pp. 135-159.
- Kaplan, Robert. Norton, David. "Mapas Estratégicos". Gestión 2000, 1ra Edición. 2004.
- "La Multibanca",
<http://www.monografias.com/trabajos16/la-multibanca/la-multibanca.shtml>
- Leonard Goodstein, Applied Strategic Planning, McGraw Hill, 1991.
- Luis Pavisich, "Las Nuevas Herramientas de la Administración Moderna",
<http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-moderna/administracion-moderna.shtml>
- Memoria Año 2005, Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), 2006.
- Michael A. Hitt, "Administración Estratégica: Conceptos, Competitividad y Globalización", Thomson Learning, 1999.
- "Planeación Estratégica", <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>
- State - Owned Enterprises Act 1986. "4. Principal Objective to be a successful business", 1986.